



Universidad
LATINA

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Universidad Latina de Costa Rica

Centro de Postgrados

Maestría Profesional en Gerencia de Proyectos

Trabajo Final de Graduación

Formulación del proyecto y diseño de la metodología para
implementar la gestión por procesos y sistema de gestión de la
documentación en el Instituto Nacional de Estadística y Censos
de Costa Rica

Elaborado por:

Mizael Correa Navas

Heredia, Costa Rica

Marzo del 2013

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación del problema	4
1.3 Formulación y planteamiento del problema.....	5
1.4 Objetivo general	5
1.5 Objetivos específicos	6
1.6 Alcances del estudio	6
1.7 Limitaciones para el desarrollo del estudio.....	6
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1 Gestión por procesos y sistema de gestión de la documentación	7
2.2.1 Procesos de la dirección de proyectos.....	9
2.2.2 Área de conocimiento de la administración de proyectos	10
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	12
3.1 Tipo de investigación.....	12
3.2 Fuentes de información	12
3.3 Etapas de la investigación.....	13
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	14
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16
5.1 Conclusiones.....	16
5.2 Recomendaciones.....	17
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	19
6.1 Procesos de inicio	19
6.1.1 Acta de constitución del proyecto.....	20

6.1.2 Identificación de interesados	25
6.2 Procesos de planificación	27
6.2.1 Gestión del alcance del proyecto	27
6.2.2 Gestión del tiempo del proyecto	31
6.2.3 Gestión de costos del proyecto	35
6.2.4 Gestión de la calidad del proyecto	36
6.2.5 Gestión de recursos humanos del proyecto	40
6.2.6 Gestión de comunicaciones del proyecto	43
6.2.7 Gestión de riesgos del proyecto	45
6.2.8 Gestión de adquisiciones	47
6.3 Metodología para implementar el proyecto	49
6.3.1 Gestión de los procesos	51
6.3.2 Metodología para implementar el sistema de gestión de la documentación	55
6.3.2.1 Determinar las necesidades de documentación	55
6.3.2.2 Diseñar el sistema documental	56
6.3.2.3 Sistema documental	58
6.3.2.4 Responsabilidad de elaborar la documentación	61
6.3.2.5 Controlar el sistema documental	62
6.3.2.6 Controlar los registros	63
6.3.2.7 Diagnosticar la documentación existente	64
6.3.2.8 Elaborar los procedimientos	66
6.3.2.9 Implementar procedimientos	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1	<i>Información general del proyecto.</i>	20
Tabla #2	<i>Contextualización del proyecto.</i>	21
Tabla #3	<i>Aprobación del proyecto.</i>	25
Tabla #4	<i>Identificación de interesados.</i>	26
Tabla #5	<i>Requisitos del proyecto.</i>	27
Tabla #6	<i>Cronograma de actividades.</i>	33
Tabla #7	<i>Costos del proyecto.</i>	35
Tabla #8	<i>Criterios de evaluación y escala de calificación de las variables de control.</i>	36
Tabla #9	<i>Definición de variables críticas y no críticas.</i>	37
Tabla #10	<i>Definición de variables por controlar.</i>	38
Tabla #11	<i>Planificación de las comunicaciones.</i>	44
Tabla #12	<i>Matriz causa–efecto.</i>	45
Tabla #13	<i>Matriz de administración de riesgos.</i>	46
Tabla #14	<i>Bienes y servicios que requiere el proyecto.</i>	48
Tabla #15	<i>Responsabilidades en la elaboración de procedimientos.</i>	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1	<i>Diagrama de proceso.</i>	7
Figura #2	<i>EDT del proyecto.</i>	30
Figura #3	<i>Diagrama de Gantt.</i>	34
Figura #4	<i>Estructura organizacional del proyecto.</i>	41
Figura #5	<i>Matriz de responsabilidades.</i>	42
Figura #6	<i>Etapas de la ejecución del proyecto.</i>	51
Figura #7	<i>Mapeo de procesos y caracterización.</i>	55
Figura #8	<i>Estructura de la documentación.</i>	57
Figura #9	<i>Diseño del sistema documental.</i>	61
Figura #10	<i>Diagnóstico de la documentación.</i>	65
Figura #11	<i>Elaboración de procedimiento.</i>	68
Figura #12	<i>Implementación de los procedimientos.</i>	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo #1. Perfiles del equipo líder.	70
Anexo #2. Formato de minuta.	79
Anexo #3. Formato de diagrama de flujo.	80
Anexo #4. Formato ficha de proceso.	81
Anexo #5. Formato para documento de procedimiento.	82

RESUMEN EJECUTIVO

Desde hace varios años, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ha visto la necesidad de pasar de ser una organización funcional a otra basada en procesos; para eso, en el 2010 se contrató al Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) para realizar una propuesta de reorganización que orientara el trabajo hacia los procesos.

En el 2011 se realizó un estudio de cargas de trabajo que evidenció la necesidad de mejorar el uso del tiempo para reducir la ineficiencia institucional. A partir de ambos estudios, se llegó a la conclusión de que es necesario realizar un levantamiento de todos los procesos y elaborar políticas, procedimientos y perfiles de puestos.

Para realizar este trabajo, se elaboró un perfil de proyecto que se presentó al Consejo Directivo, con lo cual se dio inicio al proyecto y se planteó tener, en un plazo aproximado de 2 años y 4 meses, los diferentes procesos y procedimientos que la Institución necesita para hacer una gestión por procesos.

Con lo anterior, se busca beneficiar a todos los funcionarios, coordinadores, despacho gerencial y consejo directivo, así como al gobierno. Con la gestión por procesos se pretende que el INEC:

1. Haga un eficiente uso de los recursos.
2. Elimine actividades innecesarias en el proceso.
3. Implemente la mejora continua.
4. Administre la Institución como procesos.
5. Reciba retroalimentación de los clientes que permitan mejorar los productos y servicios ofrecidos.
6. Oriente los procesos hacia el Plan Estratégico de la Institución.

Los fondos necesarios para la ejecución del proyecto saldrán de la Institución, el costo principal son los salarios de las personas que lo ejecutarán.

El equipo líder estará conformado por dos ingenieros industriales, un planificador y un colaborador de recursos humanos. También, se contará con un equipo de apoyo conformado por un colaborador de auditoría, otro del área legal, encargados de macroprocesos y responsables de procesos.

Es trascendental para el proyecto que tanto el equipo de apoyo como los demás colaboradores comprendan la importancia de obtener los procesos y procedimientos, para esto es necesario realizar una sensibilización hacia todos los colaboradores.

Lo primero que hay que tener listo es el mapa de procesos, para luego iniciar la gestión de éstos utilizando la metodología de mejora continua, definir prioridades y el sistema de gestión de la documentación.

A partir del mapa de procesos, se definirán los macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas; al tener todo listo, se podrá iniciar el levantamiento de procesos y elaborar procedimientos que se crearán de manera paulatina, por lo que se empezarán a ver resultados en los primeros tres meses del proyecto. También aquellos se implementarán en toda la Institución mediante la capacitación de los colaboradores.

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Antecedentes

En el 2010, el INEC contrató al ICAP¹ para realizar una nueva propuesta de rediseño organizacional por procesos, a fin de facilitar el trabajo, integrar actividades y favorecer la competitividad de la organización

Entre el 30 de marzo y 13 de julio del 2012, el programa PROCAME realizó un estudio de medición y análisis de las cargas de trabajo de toda la población institucional, debido a la solicitud de la Autoridad Presupuestaria de determinar el requerimiento de personal de la Institución para realizar tanto las actividades continuas como las no continuas y, así, justificar la necesidad de plazas por cargo fijo y por servicios especiales que se requieren para sobrellevar aquellas.

Una de las conclusiones de este estudio es hacer un plan a corto, mediano y largo plazo, a fin de mejorar la ineficiencia institucional implementando la gestión por procesos, para contar con un sistema orientado hacia la mejora continua, iniciando con un levantamiento de estos y los procedimientos, así como generar monitoreo de los puntos críticos, indicadores de desempeño para medir la gestión y, con ello, aumentar los niveles de eficiencia y eficacia administrativa y técnica.

El plan incluye realizar un levantamiento de todos los procesos y elaborar procedimientos de toda la Institución en un plazo de aproximadamente dos años.

A partir de este estudio, se plantea la necesidad de elaborar un proyecto para encaminar al INEC hacia una gestión por procesos.

¹ Instituto Centroamericano de Administración Pública.

1.2 Justificación del problema

El Instituto Nacional de Estadística y Censos ha ido creciendo en los últimos años, ofreciendo nuevos productos y servicios a diversos sectores del país. Muchos de estos productos y servicios son el resultado de la operación normal del INEC, pero otros provienen de diferentes proyectos, por ejemplo, el Censo de Población y Vivienda, Censo Agropecuario, la Encuesta de Ingresos y Gastos, entre otros.

Los proyectos requieren de este tipo de gestión, porque muchos de los procesos de la Institución se replican en ellos. La gestión por procesos podría contribuir a mejorar los productos obtenidos, a disminuir costos e incrementar la productividad de los proyectos.

Es necesaria, entonces, una definición clara de los procesos para ver la interacción e interrelación que tienen, pasando de una organización funcional a otra gestionada por procesos.

El estudio de cargas de trabajo evidenció que algunas áreas no tienen claros los procesos que supervisan, además, existe ineficiencia en su diseño y los productos obtenidos. Así, se determinó que la Institución cuenta con un índice de ineficiencia del 21,33%.

Entre los ítems que colaboran con el índice de ineficiencia y están relacionados con los procesos, se mencionan los siguientes:

- Tiempo consumido en corregir errores originados en información que brindan otros departamentos de la Organización.
- Tiempo consumido en tareas que se terminaron, pero que se deben rehacer, por errores propios del servidor.
- Tiempo consumido en aprender nuevas maneras de trabajar sin haber entendido el proceso anterior, por cambio en las herramientas de trabajo o equipo.
- Ejecutar tareas no contempladas en el cuestionario durante el proceso de medición.

- Ejecutar tareas que se terminaron, pero que se deben rehacer, por cambios en políticas y procedimientos.

1.3 Formulación y planteamiento del problema

El proyecto busca, entonces, darles solución a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los procesos adecuados para implementar el proyecto y cumplir en tiempo, costo y calidad?
- ¿Cuál es la metodología que se recomienda para la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación?

De acuerdo con lo anterior, se busca solucionar el problema en la definición de los procesos en la Institución mediante la formulación de un proyecto y diseño de la metodología para encaminar al INEC hacia la gestión por procesos y, además, contribuir con la sistematización de los documentos que requiere para describir su funcionamiento.

1.4 Objetivo general

Desarrollar la metodología y formular el proyecto para implementar la gestión por procesos y un sistema de gestión de la documentación en el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

1.5 Objetivos específicos

- Planear las actividades necesarias para la iniciación y el planeamiento del proyecto de acuerdo con la metodología del PMBok.
- Diseñar la metodología para la gestión de los procesos.
- Establecer la metodología para implementar un sistema de gestión de la documentación.

1.6 Alcances del estudio

Se plantea la metodología para implementar la gestión por procesos y un sistema de gestión de la documentación en la institución seleccionada; adicionalmente, se desarrollan los procesos de inicio y planeación del proyecto.

1.7 Limitaciones para el desarrollo del estudio

Por el tiempo con que se cuenta para realizar el trabajo final de graduación, el estudio se centra en elaborar la metodología para una gestión por procesos y sistema de gestión de la documentación, lo cual permitirá más adelante integrar este trabajo en un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008, atendiendo una de las recomendaciones de PROCAME.

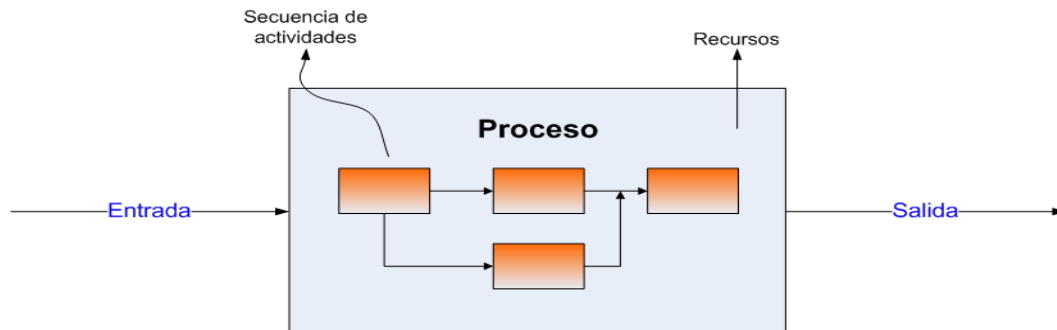
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se presenta el grupo de conceptos que le dan sustento a la investigación y tienen por objetivo introducir el tema.

2.1 Gestión por procesos y sistema de gestión de la documentación

De acuerdo con la norma ISO 9001:2008, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente (ver Figura #1):

Figura #1. Diagrama de proceso.



Fuente: Material del curso "Administración de la Calidad de Proyectos". (2012, enero).

La gestión por procesos es una herramienta que ayuda a las organizaciones a mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones en busca de satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Cada día son más las compañías e instituciones que trabajan por procesos. Esta gestión deja de lado la estructura organizacional tradicional por funciones y adopta otra horizontal, en donde un proceso puede estar en varias áreas o departamentos; de esta forma, se eliminan las barreras departamentales y la especialización del trabajo como resultado de esas islas.

Toda empresa o institución funciona por procesos, de lo contrario no existirían los productos o servicios que son el resultado de aquellos; sin embargo, en muchos casos esos procesos no están identificados con claridad, están mal planificados o existen, pero no se cumplen.

Ese conjunto de actividades o tareas necesarias para realizar un producto o servicio es lo que se conoce como proceso, adicionalmente los insumos y recursos requeridos para convertir sus entradas en una salida y, con los indicadores, medir su cumplimiento. Según ISO: “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” (ISO, s.f.).

Todo lo mencionado debe estar alineado con la misión, visión y objetivos institucionales.

La identificación de los procesos y la interacción e interrelación entre ellos es lo que se conoce como enfoque basado en procesos. “La aplicación de un sistema de gestión por procesos dentro de la organización, junto a la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse enfoque basado en procesos.” (ISO, 2008, pág. 5).

Para tener un panorama completo de todos los procesos, se hace un mapa de éstos, en el cual se identifican y clasifican de acuerdo con:

- Procesos estratégicos o de diseño: son los vinculados directamente con la responsabilidad de la dirección; se refieren a la planificación y a los factores claves o estratégicos.
- Procesos operativos o de producción: son los vinculados directamente con la realización de un producto o servicio.

- Procesos de apoyo: son los que dan soporte a los procesos operativos, se suelen identificar con recursos y mediciones.
- Procesos de evaluación: son los que promueven la mejora en la institución.

Las ventajas de la gestión por procesos incluyen:

- Promover la mejora continua.
- Usar indicadores.
- Identificar las interrelaciones entre los procesos determinando las entradas y salidas.
- Identificar el responsable del proceso (dueño) y los participantes.
- Identificar las actividades para producir los bienes y servicios.

2.2 Gestión de proyectos

Según el PMBok, la gestión de proyectos consiste en “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos.” (Sic) (PMBok, 2008, pág. 13).

2.2.1 Procesos de la dirección de proyectos

De acuerdo con la Guía de fundamentos para la dirección de proyectos, se tienen los siguientes procesos de la dirección de proyectos:

- ✓ Grupo del Proceso de Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de algunos ya existente, mediante obtener la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

- ✓ Grupo del Proceso de Planificación: Aquellos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos, para cuyo logro se emprendió aquél.
- ✓ Grupo del Proceso de Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con sus especificaciones.
- ✓ Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, así como identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciar los cambios correspondientes.
- ✓ Grupo de Proceso de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de los diversos grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de éste.

2.2.2 Área de conocimiento de la administración de proyectos

A continuación se describen las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, que tienen que ver con las herramientas y técnicas necesarias para la gestión de aquellos:

- ✓ Alcance: son los procesos necesarios para que el proyecto incluya las actividades requeridas a fin de alcanzar el éxito.
- ✓ Tiempo: procesos necesarios para cumplir con el tiempo del proyecto de forma oportuna.
- ✓ Costo: procesos necesarios para garantizar que el proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.
- ✓ Calidad: procesos necesarios para garantizar que el proyecto se apegue a los requerimientos y cumpla adecuadamente para lo cual se formuló.
- ✓ Recursos humanos: procesos necesarios para garantizar el uso adecuado del personal que participa en el proyecto.

- ✓ Comunicaciones: tiene que ver con la forma en que se generará, producirá, almacenará y dispondrá de la información generada en el proyecto.
- ✓ Riesgos: tiene que ver con los procesos necesarios para identificar, analizar y dar respuesta a posibles riesgos derivados del proyecto.
- ✓ Adquisiciones: procesos necesarios relacionados con las adquisiciones de bienes y servicios asociados con el proyecto.
- ✓ Integración: procesos necesarios para la debida integración de los distintos elementos del proyecto.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se plantea en el proyecto es la aplicada, caracterizada por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. Al respecto, se hacen dos distinciones:

- a. La que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.
- b. La que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para solucionar problemas prácticos y controlar situaciones de la vida cotidiana. (Vargas, 2009).

3.2 Fuentes de información

El proyecto se desarrollará con fuentes de información de tipo primario y secundario. En el primer caso, se han determinado las siguientes:

1. Conocimiento teórico–práctico sobre gestión por procesos y sistemas de gestión documental.
2. Entrevistas a personas que tiene bastante experiencia en la organización.

Como fuentes de información secundaria se han determinado las siguientes:

3. Propuesta de rediseño organizacional del ICAP.
4. Estudio de cargas de trabajo del PROCAME.
5. Guía para los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBok®).

3.3 Etapas de la investigación

Se puede dividir la investigación en cuatro etapas:

- Definir los objetivos y el problema de la investigación.
- Establecer los procesos de inicio y planeación del proyecto.
- Desarrollar la metodología para implementar la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación.
- Proponer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los estudios realizados en el INEC, se logra determinar lo siguiente:

1. Se debe implementar un plan a corto, mediano y largo plazo para mejorar la ineficiencia institucional.
2. Es necesario implementar la gestión por procesos para contar con un sistema orientado hacia la mejora continua y delegar a la oficina de planificación su actualización.
3. No existe una adecuada documentación de procesos y procedimientos, lo que dificulta identificar los controles y la evaluación.
4. La gestión por procesos contribuirá a facilitar el trabajo de todos los colaboradores, integrará actividades y favorecerá la competitividad de la Organización.
5. La gestión por procesos permitirá:
 - ✓ Agilizar la toma de decisiones y su implementación.
 - ✓ Agilizar los flujos de trabajo con un mejor control de la gestión.
 - ✓ Ampliar la cantidad de recursos disponibles en la organización y aumentar la productividad.
 - ✓ Dar seguimiento y llevar un control eficaz de las actividades y sus resultados.
 - ✓ Eliminar los “cuellos de botella”.
 - ✓ Integrar actividades homogéneas con requerimientos similares.
 - ✓ Mejorar el desempeño y la adaptabilidad futura a los cambios.
 - ✓ Potenciar las sinergias.

- ✓ Reducir el número de fronteras organizacionales que los flujos de trabajo cruzan y que generan trabajo, gastos y tiempo adicionales e innecesarios.
- ✓ Reducir las actividades a lo estrictamente necesario (incluidas la eliminación de las tareas y actividades que no agreguen valor y sí costos).²

Se ha determinado que no existe ningún plan para implementar el proyecto, por este motivo, se proponen los procesos de iniciación y planificación de aquél y una metodología para su implementación.

² Propuesta de rediseño organizacional del ICAP. (2010).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Plan de implementación del proyecto

La Institución no cuenta con ningún plan de implementación del proyecto, por lo que se determina que se deben plantear sus procesos de iniciación y planeación para que esté alineado con los objetivos estratégicos, asignar el director, contar con la firma de aprobación para dar inicio formalmente y que sea el punto de partida, además de tener claros los entregables, riesgos, costos, adquisiciones, comunicación, entre otras cosas.

Gestión por procesos

No existe ninguna gestión por procesos en el INEC y, luego de analizar los resultados, se determinó que existen los procesos, sin embargo, estos no se gestionan como tales en la institución. Esto ha provocado ineficiencia al no tener claros los mecanismos de control y mejora de los procesos, ni una adecuada planificación de estos e indicadores, así como falta determinar hasta dónde llega la responsabilidad, la interrelación y la interacción de estos procesos.

En muchos de los casos se trabaja funcionalmente, dejando de lado la estructura horizontal que tienen los procesos, en busca de la satisfacción de los usuarios mediante el bien o servicio ofrecido. Esta estructura horizontal permite romper las barreras departamentales de la estructura tradicional, contribuyendo a obtener los resultados finales y promoviendo la participación de un grupo interdisciplinario de colaboradores. El proceso constituye la base sobre la cual se construye el conocimiento de la institución.

Son muchas las ventajas que se pueden obtener al implementar la gestión por procesos en la Institución. Cada vez resulta más relevante el hecho de que las empresas e instituciones trabajen bajo un enfoque de procesos, de modo que la

metodología de la gestión y los instrumentos y herramientas que aportan deben contribuir al cambio organizacional.

Sistema de gestión de la documentación

No existe ningún sistema de gestión documental, por lo que no se identificaron lineamientos claros en torno a este tema; asimismo, la documentación no es la adecuada ni se encuentra ordenada, por lo que dificulta encontrar por escrito cómo es el funcionamiento de la Institución. Además, no existen procedimientos para controlar la documentación y los registros generados.

5.2 Recomendaciones

Plan de implementación del proyecto

Se debe hacer énfasis en la sensibilización que se hará a todo el personal, porque una parte del éxito del proyecto es el involucramiento de todos los colaboradores del INEC en el proceso. En las charlas de sensibilización, se debe trabajar en las diferencias entre la estructura organizacional tradicional y el enfoque por procesos.

Gestión por procesos

Los procesos deben estar alineados con el plan estratégico de la Institución, teniendo claros la misión, visión y los objetivos; es a partir de ahí que se desarrollarán los procesos o, en otras palabras, los procesos deben tener objetivos bien definidos en el plan estratégico, porque para que un proceso exista, tiene que tener un fin.

Es importante tener claro y bien definido el mapa de procesos de la Institución, porque esta es la base para iniciar el mapeo y la caracterización de aquellos y elaborar procedimientos.

Sistema de gestión de la documentación

Para que los procedimientos no pierdan vigencia, se deben actualizar por lo menos una vez al año. El sistema de gestión de la documentación debe ser eficiente,

generando un monitoreo sobre la periodicidad de actualización de la documentación y debe permitir controlar las versiones obsoletas de los documentos.

Una vez implementados la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación, se debe trabajar en integrar este trabajo en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta a partir del problema planteado y el análisis de los resultados, en la cual se desarrollarán los procesos de inicio, planeación y la metodología para implementar la gestión por procesos y el sistema de gestión documental.

6.1 Procesos de inicio

En este proceso se crea el acta de constitución del proyecto y se identifican los interesados en éste. Dicha acta es importante para formalizarlo y dar inicio a su desarrollo.

Se debe tener un documento donde se planteen las generalidades del proyecto, de esta forma, podrá verse como algo formal; además, servirá como base para dar inicio al proceso de planeación.

Los interesados son las personas que tienen algo que ganar o perder con el proyecto y tienen principal interés en el producto resultante, su identificación permitirá ver el peso que tienen sobre el proyecto. Identificar a todos los involucrados también contribuirá a cumplir sus requerimientos y permitirá definir claramente el alcance.

6.1.1 Acta de constitución del proyecto

Tabla 1. *Información general del proyecto.*

Información general del proyecto	
Fecha	
1 de octubre del 2012	
Nombre de proyecto	
Hacia una gestión por procesos y desarrollo de un sistema de gestión de la documentación.	
Área de aplicación	
Nivel institucional	
Estrategias / objetivos estratégicos de la organización relacionados	
Disponer de una estructura organizativa, humana y tecnológica sustentada en sistemas y procedimientos efectivos, para generar un clima laboral orientado a ofrecer productos y servicios de calidad y excelencia.	
Fecha tentativa de inicio	
16 de octubre del 2012	
Fecha tentativa de fin	
30 de setiembre del 2014	

Fuente: Elaboración propia. (2012).

Tabla 2. *Contextualización del proyecto.*

Contextualización del proyecto
Objetivo general del proyecto (meta)
Desarrollar la metodología y formular el proyecto para implementar la gestión por procesos y un sistema de gestión de la documentación en el Instituto Nacional de Estadística y Censos.
Objetivos específicos del proyecto (objetivos)
• Planear las actividades necesarias para la iniciación y el planeamiento del proyecto, de acuerdo con la metodología del PMBok. • Diseñar la metodología para la gestión de los procesos. • Establecer la metodología para implementar un sistema de gestión de la documentación.
Necesidad / oportunidad del proyecto
Entre el 30 de marzo y 13 de julio del 2012, el INEC contrató al PROCAME para realizar una medición y análisis de las cargas de trabajo de toda la población institucional, debido a la solicitud de la Autoridad Presupuestaria de determinar el requerimiento de personal de la Institución, a fin de realizar tanto las actividades continuas como las no continuas y, así, justificar la necesidad de plazas por cargo fijo y por servicios especiales para sobrellevar aquellas. Las principales recomendaciones del estudio se centran en la necesidad de mejorar la eficiencia institucional en el largo, mediano y corto plazo. Entre las acciones para mejorar la eficiencia institucional está implementar la gestión por procesos.³ Por otro lado, el ICAP, en el estudio Propuesta de Rediseño Institucional, planteó la

³ Programa de Estudios de Calidad, Ambiente y Metrología. (2012). Informe del estudio de medición y análisis de las cargas de trabajo en el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

necesidad de trabajar por procesos.

Justificación del proyecto

El Instituto Nacional de Estadística y Censos ha ido creciendo en los últimos años, ofreciendo nuevos productos y servicios a diversos sectores del país.

Muchos de estos productos y servicios son el resultado de la operación normal del INEC, pero también algunos son el resultado de diferentes proyectos, por ejemplo, el Censo de Población y Vivienda, Censo Agropecuario, la Encuesta de Ingresos y Gastos, entre otros.

Los proyectos requieren de este tipo de gestión, porque muchos de los procesos de la Institución se replican en aquellos. La gestión por procesos podría contribuir a mejorar los productos obtenidos, a disminuir costos e incrementar la productividad de los proyectos.

Es necesaria, entonces, una definición clara de los procesos para ver la interacción e interrelación que tienen, pasando de una organización funcional a otra gestionada por procesos.

El estudio de cargas de trabajo evidenció que algunas áreas no tienen claros los procesos que supervisan, existe ineficiencia en su diseño y los productos obtenidos.

Asimismo, se determinó que la Institución cuenta con un índice de ineficiencia de 21,33%.

Entre los ítems que colaboran al índice de ineficiencia y están relacionados con los procesos, se mencionan los siguientes:

- Tiempo consumido en corregir errores originados en información que brindan otros departamentos de la organización.
- Tiempo consumido en tareas que se terminaron, pero que se deben rehacer, por errores propios del servidor.
- Tiempo consumido en aprender nuevas maneras de trabajar sin haber entendido el proceso anterior, por cambio en las herramientas de trabajo o equipo.

• Ejecutar tareas no contempladas en el cuestionario durante el proceso de medición. • Ejecutar tareas que se terminaron, pero que se deben rehacer, por cambios en políticas y procedimientos.
Descripción del producto / resultado de proyecto
Producto 1: Diagramas de flujo de procesos o subprocesos. Producto 2: Ficha de cada proceso o subproceso. Producto 3: Manuales, políticas y procedimientos.
Restricciones
Se tienen las siguientes restricciones del proyecto: 1. El tiempo que le puedan dedicar los miembros del equipo de apoyo: debido a las operaciones normales de la Institución, muchas de estas personas se encuentran inmersas en el quehacer diario. El levantamiento de procesos se realiza mediante entrevistas y observación, por lo que debe existir la mejor disposición de estos funcionarios a colaborar en el proyecto. 2. Tener claros los responsables de cada proceso: estas personas participará en el levantamiento de los procesos y, luego, serán las responsables de la redacción de los manuales de políticas y procedimientos. Su participación es clave en el éxito del proyecto.
Supuestos
• El proyecto tiene financiamiento. • Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. • Existe el compromiso de la alta dirección, los encargados de los macroprocesos y los responsables de procesos.
Riesgos
No implementar la mejora continua en la Institución, al contar con un Sistema de

Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. No contar con el involucramiento de los encargados de macroprocesos. No tener definidos los responsables de procesos. El tiempo que los encargados de macroprocesos y responsables del proceso puedan dedicar al levantamiento de procesos y a la elaboración de manuales.
Interesados del proyecto
Los grupos o individuos interesados directa o indirectamente en el proyecto o en su producto, con poder real o potencial para influir en la toma de decisiones de esta Institución son: Internos: • Consejo Directivo. • Gerencia / Subgerencia. • Encargados de macroprocesos. • Responsables de procesos. Externos: • Autoridad Presupuestaria. • Usuarios.
Hitos principales
Mapeo y caracterización de los procesos. Sistema de gestión de la documentación.
Duración estimada
Dos años.
Presupuesto estimado
¢230 000 000.

Fuente: Elaboración propia. (2012).

Tabla 3. *Aprobación del proyecto.*

Aprobación del proyecto
Presentado por:
Aprobado por: (patrocinador o persona que aprueba)
Director de proyecto
Fecha de aprobación

Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.1.2 Identificación de interesados

Se identifican los interesados en el proyecto y se asigna un peso a cada uno en él, de acuerdo con su impacto, interés, poder e influencia. El peso que se asigna es alto, medio y bajo.

Tabla #4. *Identificación de interesados.*

Interesados	Interés	Impacto	Poder	Influencia
Consejo Directivo	Alto	Bajo	Alto	Medio
Gerencia / Subgerencia	Alto	Medio	Alto	Alto
Encargados de macroproceso	Alto	Alto	Medio	Alto
Responsable de procesos	Alto	Alto	Bajo	Medio
Autoridad Presupuestaria	Alto	Bajo	Bajo	Medio
Usuarios	Alto	Alto	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.2 Procesos de planificación

Una vez que se haya aprobado el proyecto, se inicia con la planificación, para esto se desarrollan una serie de tareas necesarias en esta fase.

6.2.1 Gestión del alcance del proyecto

a) Recopilación de requisitos

Para garantizar el éxito del proyecto, se requiere lo siguiente:

Tabla #5. *Requisitos del proyecto.*

Requisito	Resultado
Levantamiento de todos los procesos de la Institución.	Diagramas de flujo de procesos o subprocesos. Ficha de cada proceso o subproceso.
Elaborar el Manual de calidad, manual de organización y procedimientos.	Manuales, políticas y procedimientos.
Definir el grupo ocupacional de acuerdo con las actividades derivadas de los procesos.	Manuales de perfiles de puestos.
Procedimientos y formularios necesarios para hacer el levantamiento de procesos y procedimientos.	Metodología para la gestión por procesos y sistema de gestión de la documentación.

Fuente: Elaboración propia. (2012).

b) Definir el alcance del proyecto

✓ **Descripción del proyecto:** El lugar donde se llevará a cabo el proyecto es en las oficinas del INEC, ubicadas en Mercedes de Monte de Oca, 450 metros oeste de la Rotonda de La Bandera. Este consiste en encaminar a la Institución hacia la gestión por procesos y establecer un sistema de gestión de la documentación, que permita un quehacer del INEC de una forma ordenada.

✓ **Objetivos del producto del proyecto:** la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación son los productos que generará el proyecto, el cual busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Hacer un eficiente uso de los recursos.
- Eliminar actividades innecesarias en el proceso.
- Implementar la mejora continua.
- Administrar la institución como procesos.
- Recibir retroalimentación de los clientes, que permita mejorar los productos y servicios ofrecidos.
- Orientar los procesos hacia el plan estratégico de la Institución.

✓ **Justificación:** diferentes estudios que se han hecho en la Institución evidencian la necesidad de definir los procesos que se requieren para establecer una gestión de ese tipo. Mediante la identificación de los procesos y los diferentes elementos que intervienen, posteriormente se elaborarán los procedimientos y se establecerá un sistema de gestión de la documentación.

El mercado se vuelve cada vez más competitivo, eso hace que los clientes se vuelvan más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y servicios que reciben. Las instituciones gubernamentales y no gubernamentales no se quedan atrás: los usuarios determinan las características de los productos y servicios que demandan, las cuales vienen dadas por estándares internacionales. Por otro lado, el

mismo gobierno es un demandante de información que es utilizada para definir políticas nacionales.

✓ **Factores críticos de éxito:** para que el proyecto se considere como exitoso, debe cumplir con lo siguiente:

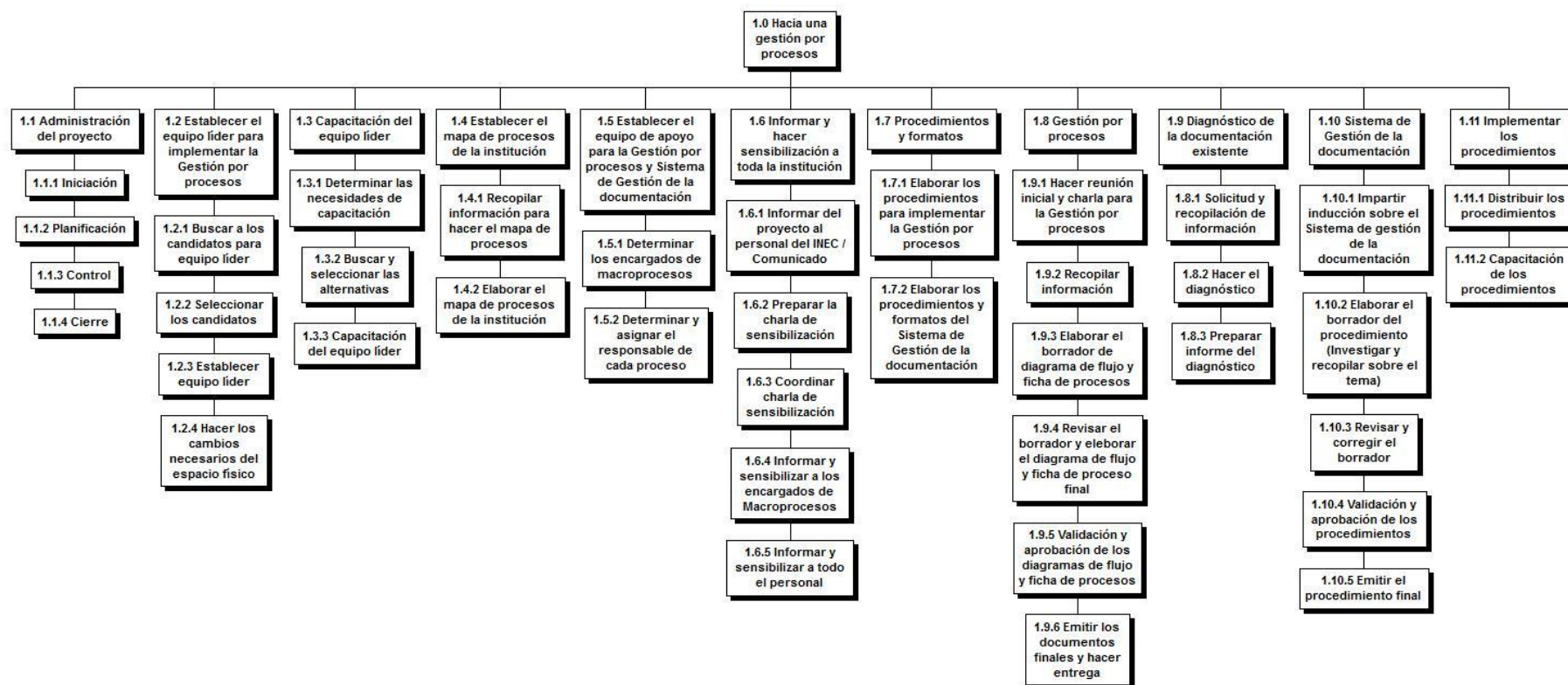
- Tener identificados y levantados los procesos de la Institución: durante los 2,4 años de duración, se irán levantando los procesos de manera gradual, lo que significa que se podrán ir viendo los resultados de este trabajo en forma temprana.
- Elaborar los procedimientos: este trabajo también se irá realizando de manera gradual, por lo que también se podrán ver resultados de manera temprana.
- Implementar y capacitar a los colaboradores del INEC para que todos estén alineados con los procedimientos.
- Contar con los procedimientos y formatos necesarios para hacer el levantamiento de procesos y elaboración de documentos.
- Implementar un sistema de gestión de la documentación.

c) EDT del proyecto

Mediante el juicio de expertos, se construirá la Estructura de desglose de trabajo (EDT), con la cual se busca descomponer el proyecto en pequeños proyectos y estos, a su vez, en actividades y tareas.

La EDT para el proyecto se presenta en la siguiente figura:

Figura #2. EDT del proyecto.



Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.2.2 Gestión del tiempo del proyecto

El tiempo es una de las estimaciones más importante, porque permite saber la duración total de proyecto, lo cual determina cuántos recursos son los necesarios y los costos. Si el tiempo es limitado, no se cumplirá con los entregables del proyecto, lo que generará un mal ambiente en la Institución, mientras que si el tiempo es sobreestimado, se verán los resultados más allá de lo esperado.

En la gestión del tiempo del proyecto se definen claramente las actividades para lograr los entregables, luego, es necesario secuenciar esas actividades identificando la dependencia que existe entre cada una, a fin de definir el tiempo total de aquel. A esas actividades, se les asignarán los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

a) Definir las actividades

A partir de la EDT construida en la gestión del alcance del proyecto, se definirán las actividades necesarias para obtener los entregables propuestos. Estas tareas se detallan en el cronograma.

b) Secuenciar las actividades

Una vez definidas las actividades, será necesario establecer la relación de dependencia, para estimar el tiempo total del proyecto y definir la ruta crítica. Al secuenciar las actividades, se le da un orden a éste, aumentando la dificultad en aquellas conforme avance el tiempo.

c) Estimar los recursos de las actividades

Se asignarán los recursos a las actividades, de esta forma se podrá estimar la cantidad de recursos necesarios y se evitará su subutilización. Esta asignación permitirá establecer responsabilidades en el proyecto, lo cual es muy importante más adelante, para construir la matriz de responsabilidades.

d) Estimar la duración de las actividades

Por último, para obtener el cronograma del proyecto (ver Tabla #6), se estimó la duración de cada actividad. A partir del cronograma se obtiene el Diagrama de Gantt (Figura #3) y la ruta crítica del proyecto.

e) Cronograma del proyecto

A continuación se presenta el cronograma de actividades. Debido a la duración del proyecto, éste se presenta en trimestres.

Las actividades para implementar la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación se irán realizando de manera simultánea en los aproximadamente 26 procesos de la Institución.

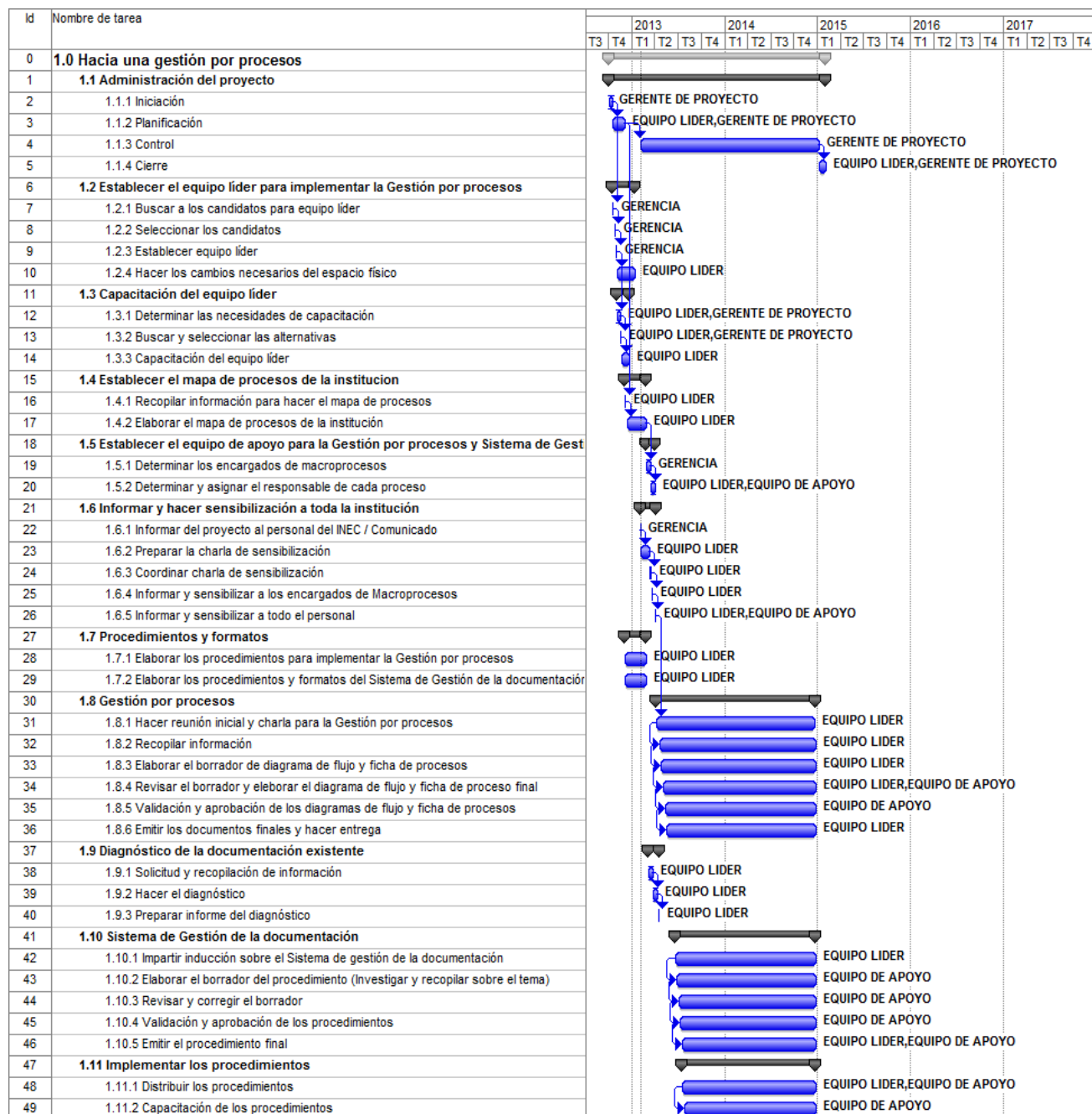
Tabla #6. Cronograma de actividades.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pre	Nombres de los recursos
0	1.0 Hacia una gestión por procesos	560 días	lun 01/10/12	vie 30/01/15		
1	1.1 Administración del proyecto	560 días	lun 01/10/12	vie 30/01/15		
2	1.1.1 Iniciación	10 días	lun 01/10/12	vie 12/10/12		GERENTE DE PROYECTO
3	1.1.2 Planificación	35 días	lun 15/10/12	vie 30/11/12	2	EQUIPO LIDER, GERENTE DE PROYECTO
4	1.1.3 Control	462 días	vie 01/02/13	vie 02/01/15	3	GERENTE DE PROYECTO
5	1.1.4 Cierre	20 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	4	EQUIPO LIDER, GERENTE DE PROYECTO
6	1.2 Establecer el equipo líder para implementar la Gestión por procesos	52 días	lun 15/10/12	mié 09/01/13		
7	1.2.1 Buscar a los candidatos para equipo líder	5 días	lun 15/10/12	vie 19/10/12	2	GERENCIA
8	1.2.2 Seleccionar los candidatos	5 días	lun 22/10/12	vie 26/10/12	7	GERENCIA
9	1.2.3 Establecer equipo líder	2 días	lun 29/10/12	mar 30/10/12	8	GERENCIA
10	1.2.4 Hacer los cambios necesarios del espacio físico	40 días	mié 31/10/12	mié 09/01/13	9	EQUIPO LIDER
11	1.3 Capacitación del equipo líder	35 días	mié 31/10/12	mar 18/12/12		
12	1.3.1 Determinar las necesidades de capacitación	10 días	mié 31/10/12	mar 13/11/12	9	EQUIPO LIDER, GERENTE DE PROYECTO
13	1.3.2 Buscar y seleccionar las alternativas	5 días	mié 14/11/12	mar 20/11/12	12	EQUIPO LIDER, GERENTE DE PROYECTO
14	1.3.3 Capacitación del equipo líder	20 días	mié 21/11/12	mar 18/12/12	13	EQUIPO LIDER
15	1.4 Establecer el mapa de procesos de la institución	50 días	lun 03/12/12	lun 25/02/13		
16	1.4.1 Recopilar información para hacer el mapa de procesos	5 días	lun 03/12/12	vie 07/12/12	3	EQUIPO LIDER
17	1.4.2 Elaborar el mapa de procesos de la institución	45 días	lun 10/12/12	lun 25/02/13	16	EQUIPO LIDER
18	1.5 Establecer el equipo de apoyo para la Gestión por procesos y Sistema de Gest	20 días	mar 26/02/13	lun 01/04/13		
19	1.5.1 Determinar los encargados de macroprocesos	10 días	mar 26/02/13	lun 11/03/13	17	GERENCIA
20	1.5.2 Determinar y asignar el responsable de cada proceso	10 días	mar 12/03/13	lun 01/04/13	19	EQUIPO LIDER, EQUIPO DE APOYO
21	1.6 Informar y hacer sensibilización a toda la institución	39 días	vie 01/02/13	mié 03/04/13		
22	1.6.1 Informar del proyecto al personal del INEC / Comunicado	1 día	vie 01/02/13	vie 01/02/13		GERENCIA
23	1.6.2 Preparar la charla de sensibilización	25 días	lun 04/02/13	vie 08/03/13	22	EQUIPO LIDER
24	1.6.3 Coordinar charla de sensibilización	5 días	lun 11/03/13	vie 15/03/13	23	EQUIPO LIDER
25	1.6.4 Informar y sensibilizar a los encargados de Macroprocesos	5 días	lun 18/03/13	vie 22/03/13	24	EQUIPO LIDER
26	1.6.5 Informar y sensibilizar a todo el personal	3 días	lun 01/04/13	mié 03/04/13	25	EQUIPO LIDER, EQUIPO DE APOYO
27	1.7 Procedimientos y formatos	50 días	lun 03/12/12	lun 25/02/13		
28	1.7.1 Elaborar los procedimientos para implementar la Gestión por procesos	50 días	lun 03/12/12	lun 25/02/13		EQUIPO LIDER
29	1.7.2 Elaborar los procedimientos y formatos del Sistema de Gestión de la documentación	50 días	lun 03/12/12	lun 25/02/13		EQUIPO LIDER
30	1.8 Gestión por procesos	421 días	jue 04/04/13	vie 19/12/14		
31	1.8.1 Hacer reunión inicial y charla para la Gestión por procesos	418 días	jue 04/04/13	mar 16/12/14	26	EQUIPO LIDER
32	1.8.2 Recopilar información	413 días	mié 17/04/13	vie 19/12/14	31C	EQUIPO LIDER
33	1.8.3 Elaborar el borrador de diagrama de flujo y ficha de procesos	408 días	mié 24/04/13	vie 19/12/14	32C	EQUIPO LIDER
34	1.8.4 Revisar el borrador y elaborar el diagrama de flujo y ficha de proceso final	403 días	jue 02/05/13	vie 19/12/14	33C	EQUIPO LIDER, EQUIPO DE APOYO
35	1.8.5 Validación y aprobación de los diagramas de flujo y ficha de procesos	398 días	jue 09/05/13	vie 19/12/14	34C	EQUIPO DE APOYO
36	1.8.6 Emitir los documentos finales y hacer entrega	393 días	jue 16/05/13	vie 19/12/14	35C	EQUIPO LIDER
37	1.9 Diagnóstico de la documentación existente	25 días	jue 07/03/13	jue 18/04/13		
38	1.9.1 Solicitud y recopilación de información	10 días	jue 07/03/13	mié 20/03/13		EQUIPO LIDER
39	1.9.2 Hacer el diagnóstico	10 días	jue 21/03/13	mié 10/04/13	38	EQUIPO LIDER
40	1.9.3 Preparar informe del diagnóstico	5 días	vie 12/04/13	jue 18/04/13	39	EQUIPO LIDER
41	1.10 Sistema de Gestión de la documentación	371 días	lun 17/06/13	vie 19/12/14		
42	1.10.1 Impartir inducción sobre el Sistema de gestión de la documentación	371 días	lun 17/06/13	vie 19/12/14		EQUIPO LIDER
43	1.10.2 Elaborar el borrador del procedimiento (Investigar y recopilar sobre el tema)	366 días	lun 24/06/13	vie 19/12/14	42C	EQUIPO DE APOYO
44	1.10.3 Revisar y corregir el borrador	361 días	lun 01/07/13	vie 19/12/14	43C	EQUIPO DE APOYO
45	1.10.4 Validación y aprobación de los procedimientos	356 días	lun 08/07/13	vie 19/12/14	44C	EQUIPO DE APOYO
46	1.10.5 Emitir el procedimiento final	351 días	lun 15/07/13	vie 19/12/14	45C	EQUIPO LIDER, EQUIPO DE APOYO
47	1.11 Implementar los procedimientos	351 días	lun 15/07/13	vie 19/12/14		
48	1.11.1 Distribuir los procedimientos	351 días	lun 15/07/13	vie 19/12/14		EQUIPO LIDER, EQUIPO DE APOYO
49	1.11.2 Capacitación de los procedimientos	346 días	lun 22/07/13	vie 19/12/14	48C	EQUIPO DE APOYO

Fuente: Elaboración propia. (2012).

Diagrama de Gantt

Figura #3. Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.2.3 Gestión de costos del proyecto

En la gestión de costos del proyecto se consideran los salarios del equipo líder, una consultoría y otros recursos necesarios para la ejecución de aquél.

a) Estimar los costos del proyecto

Tabla #7. *Costos del proyecto.*

Detalle	Costo Total
Salarios	175.000.000,00
Consultoría	20.000.000,00
Equipo de cómputo	4.500.000,00
Materiales	250.000,00
	199.750.000,00

Fuente: Elaboración propia. (2012).

b) Determinar el presupuesto

Un porcentaje importante del costo del proyecto son los salarios del equipo líder, estos representan un 87% de los costos totales. Ese salario se prorratará a lo largo de los 2,4 años que se determinó que va a durar el proyecto en la gestión del tiempo.

El equipo de cómputo será un gasto inicial del proyecto y los materiales se prorratarán a lo largo de su duración.

La contratación de la consultoría implicará un desembolso a los tres meses de iniciado el proyecto.

6.2.4 Gestión de la calidad del proyecto

Para gestionar la calidad del proyecto existen variables que se consideran relevantes a fin de controlar sus diferentes actividades. Cumplir con las especificaciones de cada una de esas variables permitirá ejecutarlo con la calidad deseada.

A continuación se presenta una tabla donde se identifican las variables de control críticas y no críticas:

Tabla #8. *Criterios de evaluación y escala de calificación de las variables de control.*

Criterios de Evaluación		Nota (%)
A	Características de proceso que afectan su desempeño normal y que comprometen la seguridad del personal	10
B	Características de proceso que afectan directamente la calidad del producto.	35
C	Características de proceso que afecten el tiempo de entrega	30
D	Características de proceso que tengan un impacto económico negativo en el costo del producto.	15
E	Características relacionadas con la identificación y trazabilidad del producto.	10
Total		100

Escala de calificación para los criterios de evaluación

1	No hay impacto o el efecto es muy leve
2	Efecto poco importante
3	Efecto importante
4	Efecto muy importante

Determinación de Variables Críticas

Se considera que una variable de control es crítica cuando el puntaje total es igual o mayor que 70.

Fuente: Material del curso “Administración de la Calidad de Proyectos”. (2012, enero). San José.

Tabla #9. Definición de variables críticas y no críticas.

Actividad	Operación	Variable de Control	A	B	C	D	E	Total	Observaciones
Establecer el equipo líder	Los candidatos reciben una calificación de acuerdo al perfil del puesto y las características	Calificaciones perfil del puesto	1	2	2	1	1	41	
Capacitación del equipo líder	Determinar las necesidades de capacitación del equipo líder	Cumplimiento del plan de capacitación	1	2	2	1	1	41	
Mapa de procesos	Elaborar el mapa de procesos	Cumplimiento de tareas	1	4	4	2	1	78	
Establecer el equipo de apoyo	De acuerdo con las características requeridas se analiza quienes personas pueden conformar el equipo de apoyo	Calificaciones perfil del puesto	1	2	3	1	1	49	
Sensibilización del personal	Realización de charlas a todo el personal para sensibilizar acerca del proyecto	Retroalimentación de los participantes	2	4	1	3	1	61	
Procedimientos y formatos	Elaborar los procedimientos y formatos necesarios para la Gestión por procesos y el Sistema de Gestión de la documentación	Cumplimiento de tareas	1	3	3	2	1	61	
Gestión por procesos	Hacer el levantamiento de todos los procesos	Cumplimiento de tareas	2	4	3	3	2	79	
Diagnóstico de la documentación	Elaborar un diagnóstico de la documentación que tiene cada proceso para conocer el estado de avance	Nivel de avance de la documentación	1	2	2	1	1	41	
Sistema de Gestión de la documentación	Elaborar los procedimientos y controlar las documentos	Cumplimiento de tareas	2	4	3	3	2	79	
Implementación del sistema	Dar capacitación a los colaboradores y estandarizar procedimientos	Cumplimiento de tareas	1	3	3	3	2	68	

Fuente: Elaboración propia. (2013).

Tabla #10. Definición de variables por controlar.

Actividades	Puntos de Control	Operación y/o Mecanismo	Variables a Controlar	Especificación	Frecuencia de Muestreo / Ejecución	Registro	Responsable Ejecutar	Responsable y Frecuencia de Verificación	Requieren respaldo del área de Informática
Establecer el equipo líder	En la tarea establecer el equipo líder	Los candidatos reciben una calificación de acuerdo al perfil del puesto y las características	Calificaciones perfil del puesto	El equipo líder debe cumplir con el perfil requerido para el proyecto	Una única vez al final de la actividad	Cuadro de calificaciones de los candidatos	Gerencia	Gerencia	No
Capacitación del equipo líder	En la tarea capacitación del equipo líder	Determinar las necesidades de capacitación del equipo líder	Cumplimiento del plan de capacitación	Los cursos solicitados por el equipo líder son los que se matricularon y aprobaron	Una única vez al final de la actividad	Certificaciones de participación	Equipo líder	Equipo líder	No
Mapa de procesos	En la tarea elaborar el mapa de procesos de la institución	Elaborar el mapa de procesos	Cumplimiento de tareas	El mapa de procesos debe contar con la aprobación y validación del equipo de trabajo destinado para eso	Semanal	Minuta de reuniones validadas y aprobadas	Equipo líder	Equipo líder	Si
Establecer el equipo de apoyo	Durante las tareas determinadas	De acuerdo con las características requeridas se analiza quienes personas pueden conformar el equipo de apoyo	Calificaciones perfil del puesto	El equipo de apoyo debe cumplir con el perfil requerido para el proyecto	Una única vez al final de la actividad	Cuadro de calificaciones de los candidatos	Gerencia Equipo líder	Equipo líder	No
Sensibilización del personal	En la tarea informar y sensibilizar a todo el personal	Realización de charlas a todo el personal para sensibilizar acerca del proyecto	Retroalimentación de los participantes	El personal debe ser sensibilizado entendiendo la importancia para la institución su participación en el proyecto	Una única vez al final de la actividad	Registro de capacitaciones	Equipo líder	Equipo líder	No
Procedimientos y formatos	Durante las tareas determinadas	Elaborar los procedimientos y formatos necesarios para la Gestión por procesos y el Sistema de Gestión de la documentación	Cumplimiento de tareas	Se debe contar con procedimientos y formatos establecidos para la ejecución del proyecto	Mensual	Los procedimientos y formatos validados y aprobados	Equipo líder	Equipo líder	Si
Gestión por procesos	En la tarea emitir los documentos finales y hace entrega	Hacer el levantamiento de todos los procesos	Cumplimiento de tareas	Los procesos deben ser planificados y ejecutados de acuerdo con la metodología establecida	Quincenal	Lista de verificación con los elementos establecidos como mínimos	Equipo líder	Equipo líder	Si
Diagnóstico de la documentación	En la tarea preparar informe de diagnóstico	Elaborar un diagnóstico de la documentación que tiene cada proceso para conocer el estado de avance	Nivel de avance de la documentación	El diagnóstico debe determinar el grado de avance en la documentación	Una única vez al final de la actividad	Tabla de calificación de avance de la documentación	Equipo líder	Equipo líder	Si
Sistema de Gestión de la documentación	En la tarea emitir el documento final	Elaborar los procedimientos y controlar las documentos	Cumplimiento de tareas	El sistema de gestión de la documentación debe ser gestionado de acuerdo con la metodología establecida	Mensual	Lista de verificación con los elementos establecidos como mínimos	Equipo de Apoyo	Equipo de Apoyo	Si
Implementación del sistema	Durante las tareas determinadas	Dar capacitación a los colaboradores y estandarizar procedimientos	Cumplimiento de tareas	Implementar el sistema y estandarización de procedimientos	Mensual	Control de distribución de documentación, control de asistencia a capacitaciones	Equipo líder Equipo de Apoyo	Equipo de Apoyo	Si

Fuente: Elaboración propia. (2013).

Plan de mejora de la calidad

Se plantea el siguiente plan para mejorar la calidad del proyecto:

1. Mediante reuniones semanales del equipo líder, se identificarán los diferentes problemas que surgirán en la ejecución del proyecto. Estos podrían ser actividades atrasadas, procedimientos que no se cumplan, variables de control que no cumplan con la especificación, no conformidad en el proceso que se está siguiendo y quejas o reclamos. También, se podrán determinar acciones que se podrán prevenir por resultados de planificar la calidad.

Es importante tener claro que no todos los problemas que genere el proyecto deberán ser resueltos mediante una acción correctiva o preventiva y, más bien, deberá analizarse el efecto que tendrá sobre aquel y la frecuencia con que se esté dando el problema.

2. Seguidamente, se realizará un análisis de causas mediante diferentes herramientas de calidad. Se propone el uso de diagramas causa-efecto y de flujo.
3. Esto generará un plan de acción para hacer las correcciones al proyecto, este plan incluirá las acciones por ejecutar para subsanar las causas. Se establecerá un responsable de ejecutar esas acciones, determinando el plazo en el cual se deberá tenerlas listas, estableciendo un inicio y un final. Por último, se calcularán los recursos necesarios para aplicar la acción correctiva.
4. Se ejecutarán las acciones planteadas y se les dará seguimiento para verificar que la acción haya sido implementada y se registrará la acción tomada para dar por eliminado el problema.

6.2.5 Gestión de recursos humanos del proyecto

La estructura organizacional del proyecto define la participación que tendrán los diferentes colaboradores del INEC, la colaboración de todos es muy importante para su éxito, pues si no se da el involucramiento del personal, existirá el riesgo del fracaso.

El proyecto iniciará con el compromiso de la Gerencia. Esta proveerá los recursos necesarios para que la implementación se lleve a cabo. La gerencia del proyecto estará a cargo del subgerente, encargado de gestionarlo.

El equipo líder tendrá la función de implementar la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación y coordinar la elaboración de los documentos que forman parte del sistema. Aquel está conformado por dos ingenieros industriales, un planificador y un profesional de recursos humanos (ver Anexo No. 1: Perfiles de equipo líder).

El equipo de apoyo tendrá la responsabilidad de elaborar los procedimientos y apoyar la definición de los procesos, además de velar por cumplir con los lineamientos que se den para mantener el sistema de gestión de la documentación.

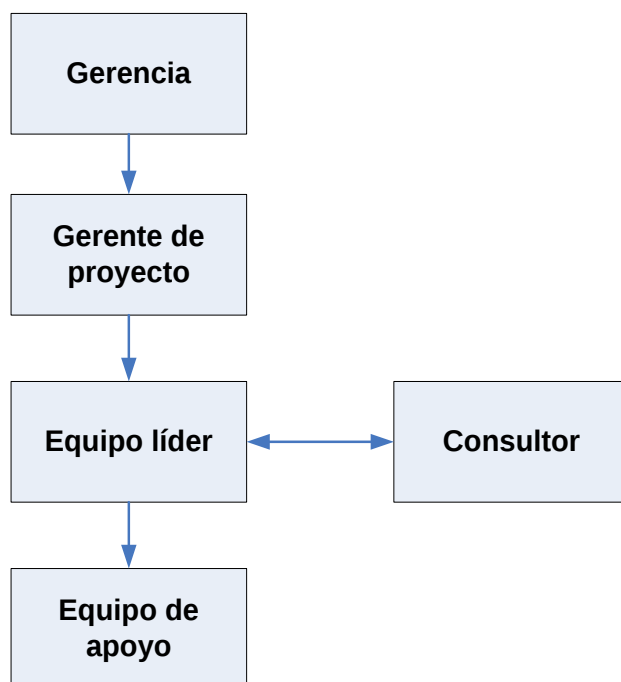
El equipo de apoyo estará conformado por los coordinadores de área, encargados de macroprocesos y responsables de procesos; también participará una persona de las áreas de auditoría y legal, respectivamente.

La empresa consultora participará en el proyecto dando recomendaciones para la correcta implementación.

El equipo líder ejercerá la función de contraparte entre el INEC y el consultor.

Para la organización del proyecto, se definió la siguiente estructura:

Figura #4. Estructura organizacional del proyecto.



Fuente: Elaboración propia. (2012).

Matriz de responsabilidades

La participación de todos los colaboradores del INEC es muy importante en el proyecto, por lo que las responsabilidades de cada uno quedaron muy bien definidas en la siguiente matriz:

Figura #5. Matriz de responsabilidades.

Matriz de responsabilidades	Gerencia	Gerente de proyecto	Equipo líder	Coordnadores de Área	Encargado Macroproceso	Responsable proceso
Administración del proyecto						
Inicio	A	E				
Planeación	A	C	E			
Seguimiento y Control	R	C	E			
Cierre	A	C	E			
Establecer Equipo líder para para levatamiento procesos y procedimientos						
Buscar a los candidatos para equipo líder	E					
Seleccionar los candidatos	E					
Establecer equipo líder	E					
Hacer los cambios necesarios del espacio físico	A	C	E			
Capacitación del equipo líder						
Determinar las necesidades de capacitación	A	C	E			
Buscar y seleccionar alternativas	A	C	E			
Capacitación del equipo líder	R		P			
Establecer el equipo de apoyo para la Gestión por procesos y Sistema de Gestión documental						
Recopilar información para hacer el mapa de procesos			E			
Elaborar el mapa de procesos de la institución	R,A	C	E		P	
Establecer el equipo de apoyo para levatamiento procesos y procedimientos						
Determinar los encargados de macroprocesos	R,A	C	E			
Determinar y asignar el responsable de cada proceso	R,A	C	P		E	
Informar y hacer sensibilización a toda la institución						
Informar del proyecto al personal del INEC	E	C	P			
Preparar la charla de sensibilización	R,A	C	E			
Coordinar charla de sensibilización		P	E			
Informar y sensibilizar a los encargados de Macroprocesos		C	E	P	P	
Informar y sensibilizar a todo el personal		C	E			P
Procedimientos y formatos						
Elaborar los procedimientos para implementar la Gestión por procesos	R,A	C	E			
Elaborar los procedimientos y formatos del Sistema de Gestión de la documentación	R,A	C	E			
Diagnóstico de la documentación existente						
Solicitud y recopilación de información			E	P	P	
Hacer el diagnóstico			E			
Preparar informe del diagnóstico			E	R	R	
Gestión por procesos						
Hacer reunión inicial y charla para la Gestión por procesos			E	P	P	P
Recopilar información			E		P	P
Elaborar el borrador de diagrama de flujo y ficha de procesos			E			
Revisar el borrador y eleborar el diagrama de flujo y ficha de proceso final			E		P	P
Validación y aprobación de los diagramas de flujo y ficha de procesos			C	A	R	P
Emitir los documentos finales y hacer entrega			E			P
Sistema de Gestión de la documentación						
Impartir inducción sobre el Sistema de gestión de la documentación			E			P
Elaborar el borrador del procedimiento (Investigar y recopilar sobre el tema)					P	E
Revisar y corregir el borrador						E
Validación y aprobación de los procedimientos				A	R	P
Emitir el procedimiento final			R,A			E
Implementar los procedimientos						
Distribuir los procedimientos			E			P
Capacitación de los procedimientos			R		P	E

Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.2.6 Gestión de comunicaciones del proyecto

La comunicación en este proyecto tendrá un papel muy importante, porque se debe mantener a los colaboradores informados sobre su avance y los logros que se han obtenido con los procesos y procedimientos implementados, esto ayudará al proceso de sensibilización.

La información generada por el proyecto será almacenada en la Intranet, de manera que facilite el uso de las últimas versiones de formatos, procedimientos, leyes y otra documentación generada por el sistema de gestión de calidad, de acuerdo con la pirámide documental del punto 4.3.2.2. Además, facilitará la distribución de los documentos y reducirá el uso de papel, al no tener que estar imprimiendo los procedimientos una vez terminados.

Cuando un procedimiento sea implementado, la disponibilidad del documento en versión digital será informada por medio de correo electrónico, con el respectivo *link* al documento.

Para las reuniones de trabajo se utilizará una minuta en donde se recopilarán el objetivo de la reunión, la fecha, la hora, el lugar y tipo de reunión; además de los participantes, la agenda, las actividades desarrolladas y los acuerdos tomados. (ver Anexo No. 2: Formato de minuta).

Con respecto al avance del proyecto, se dispondrá de un informe impreso para el consejo directivo, con cuadros y gráficas que resumirán el cumplimiento de las actividades con respecto a lo estimado. Este mismo informe será presentado a la Gerencia de la Institución.

A continuación se presenta la matriz de planificación de las comunicaciones.

Tabla #11. *Planificación de las comunicaciones.*

Planificación de las comunicaciones							
	Avances del Proyecto	Tareas Pendientes	Charlas de sensibilización	Procesos levantados	Procedimientos elaborados	Procedimientos distribuidos	Colaboradores capacitados
Periodicidad	Q	S	T	M	M	M	M
Consejo Directivo	*						
Gerencia	* ♦		* @	* @	* @	* @	* @
Gerente de Proyecto		* @					
Equipo líder							
Equipo de Apoyo			* ♦	* @	@	@	@
Colaboradores			* ♦	* @	* @		* ♦
Simbología:							
Trimestral	T	Correo electrónico	@	Genera información			
Mensual	M	Reuniones	♦	Recibe comunicación	*		
Quincenal	Q	Reporte impreso					
Semanal	S						

Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.2.7 Gestión de riesgos del proyecto

En todo proyecto existe una serie de riesgos asociados. Tenerlos claramente identificados permite a su gerente disminuir el impacto que podría provocar alguno si llegara a ocurrir. A continuación se presenta una matriz donde se identifican los riesgos y las consecuencias que pueden provocar.

Tabla #12. *Matriz causa–efecto.*

No. Riesgo	Clase	Actividad	Causa	Riesgo	Consecuencias
1	Organizacional	Definir el mapa de procesos	Falta claridad en los procesos	Estructura de procesos sin definir	Atraso en el inicio del levantamiento de procesos
2	Organizacional	Falta de tiempo para hacer el levantamiento de procesos y el seguimiento en la elaboración de manuales	Asignación otras tareas no relacionadas con el proyecto	Personal equipo líder sea insuficiente, disponibilidad de los colaboradores, resistencia a brindar información.	Atraso en el tiempo final del proyecto
3	Organizacional	Involucrar a los Encargados de Macroprocesos y Responsables de procesos, mediante la socialización del	El proceso de sensibilización no fue el adecuado	Poco involucramiento del personal, desinterés de los colaboradores, apatía, desinformación.	Falta de compromiso con el proyecto
4	Organizacional	Definir a los Encargados de Macroprocesos y Procesos	No hay claridad en el colaborador que pueda asumir esa tarea	No tener claro quien asume las tareas de Encargado de Macroprocesos y responsables de procesos	No contar con la contraparte del Equipo líder que apoye el levantamiento de procesos y la elaboración de manuales
5	Organizacional	Asignación de colaboradores y tiempo que el Equipo de Apoyo pueda dedicarle al proyecto.	El tiempo dedicado a otras actividades los absorbe y no le pueden dedicar lo suficiente	La cantidad de personas involucradas del Equipo de Apoyo y el tiempo que puedan dedicarle al	Atrazos en el tiempo del proyecto

Fuente: Elaboración propia. (2013).

Se genera una matriz de administración de los riesgos, la cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla #13. *Matriz de administración de riesgos.*

No. Riesgo	Riesgo	Tratamiento		Disparador
		Medida	Acción	
1	Estructura de procesos sin definir	Evitar	Validar la estructura de procesos	Falta del mapa de procesos
2	Personal equipo líder sea insuficiente, disponibilidad de los colaboradores, resistencia a brindar información.	Mitigar	Medir el avance del proyecto	Porcentaje de cumplimiento de las actividades
3	Poco involucramiento del personal, desinterés de los colaboradores, apatía, desinformación	Mitigar	Implementar una comunicación adecuada y charlas del avance del proyecto por lo menos dos veces al año	Poca participación de los colaboradores
4	No tener claro quien asume las tareas de Encargado de Macroprocesos y responsables de procesos	Mitigar	Definir con la Gerencia y Subgerencia quien asume las tareas de Encargado de Macroprocesos y Responsables de procesos	Procesos sin Encargados y Responsables
5	La cantidad de personas involucradas del Equipo de Apoyo y el tiempo que puedan dedicarle al proyecto.	Mitigar	Hacer una planeación con el Equipo de Apoyo en el momento que se va a iniciar con el proceso	Tiempo dedicado al proyecto menor al tiempo programado

Fuente: Elaboración propia. (2013).

6.2.8 Gestión de adquisiciones

Las adquisiciones son la compra de bienes y servicios que el proyecto requiere. En ese sentido, las compras en el INEC son reguladas por la Ley de Contratación Administrativa.

Las adquisiciones del proyecto son de tres tipos:

- a. Equipo de oficina: se harán por medio de contratación directa.
- b. Materiales de oficina: por medio de contratación directa.
- c. Empresa consultora: por medio de licitación pública.

El procedimiento para las adquisiciones es el siguiente:

- ✓ Se hace la solicitud de compras que recibe una aprobación de gerencia y una autorización de proveeduría.
- ✓ Cuando la solicitud de compra obtiene la autorización de proveeduría, se procede a enviar la oferta a los proveedores para que estos coticen, se evalúan las cotizaciones que los proveedores han enviado, se adjudica y se genera la orden de compra.
- ✓ Una vez generada la orden de compra, el proveedor procede con la entrega, se recibe lo solicitado, se revisa lo que se está recibiendo y luego esto es trasladado al proyecto.

La licitación pública es un proceso administrativo mediante el cual se invita a participar a los posibles oferentes, en este caso, del servicio de consultoría, para que por medio de una serie de lineamientos o condiciones y aceptando los términos, oferten. Esto permitirá determinar quién ofrece el mejor precio o presenta la mejor oferta. En este caso, para garantizar el cumplimiento y autorizar el pago del servicio, se le solicitará a la empresa un informe escrito.

Para el equipo de cómputo que se está comprando, se solicitará al proveedor una garantía sobre el bien adquirido.

Los bienes y servicios que el proyecto requiere son los siguientes:

Tabla #14. *Bienes y servicios que requiere el proyecto.*

Tipo	Requerimiento	Descripción
Equipo de cómputo	Computadoras	Portátil, pantalla como mínimo de 14", 4 GB RAM, 500 GB de disco duro.
	Impresora	Multifuncional, inyección tinta, color.
	Proyector	Gestionar préstamo a Proveeduría.
Software	Microsoft Visio	Versión 2010.
	Microsoft Project	Versión 2010.
Materiales	Llaves mayas	16 GB de capacidad.
	Lapiceros	Negro, azul y rojo.
	Libretas-cuadernos	
	Marcador permanentes	Negro, azul y rojo.
	Marcadores fosforescentes	
	Marcador pizarra	Negro, azul y rojo.
	Papel bond	Tamaño carta.
	Pliegos de papel	De 22" x 32".
	Tinta para impresora	
Otros	Pizarra acrílica	
Servicio	Consultoría	Empresa con experiencia en sistemas de gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.3 Metodología para implementar el proyecto

El mejoramiento continuo se logra mediante la adopción de herramientas y guías que determinen la manera en que la Institución opera sus procesos y la gestión del servicio que brinda.

Por lo anterior, establecer la metodología de implementación de la gestión por procesos y un sistema de gestión de la documentación tendrá gran relevancia para la Institución, ya que constituirá el cimiento para efectuar, de una manera adecuada, el sistema documental y gestionar debidamente cada uno de los procesos que la conforman.

Es necesario desarrollar algunas actividades, antes de dar inicio al levantamiento de los procesos. El primer paso es asegurar el compromiso de la Gerencia para con el proyecto. Aunado a lo anterior, otro importante aspecto es asegurar la disponibilidad de los recursos que requiere.

El compromiso de la Dirección es vital, de ahí la importancia de que quede manifiesto en un comunicado a todo el personal.

Para que el proyecto responda a los lineamientos institucionales, se debe iniciar con la redacción y emisión de la política y los objetivos de la calidad. También, se debe establecer un procedimiento para que la Gerencia revise la implementación y su adecuación a las necesidades institucionales, de manera tal que se generen cambios a partir de las oportunidades de mejora, a fin de producir un impacto en la efectividad de la gestión por procesos y el sistema de gestión de la documentación.

Otro aspecto de vital importancia es conformar el equipo de trabajo o líder, que estará a cargo de implementar el proyecto, lo mismo que nombrar al gerente. Esta persona será la encargada de coordinar todas las actividades concernientes a la ejecución del proyecto, teniendo la responsabilidad de asegurar la implementación y posterior control de todo el proceso.

Durante el proceso, será de principal importancia la participación de todos los funcionarios, para lo cual se asignarán diferentes responsabilidades en todos los niveles.⁴

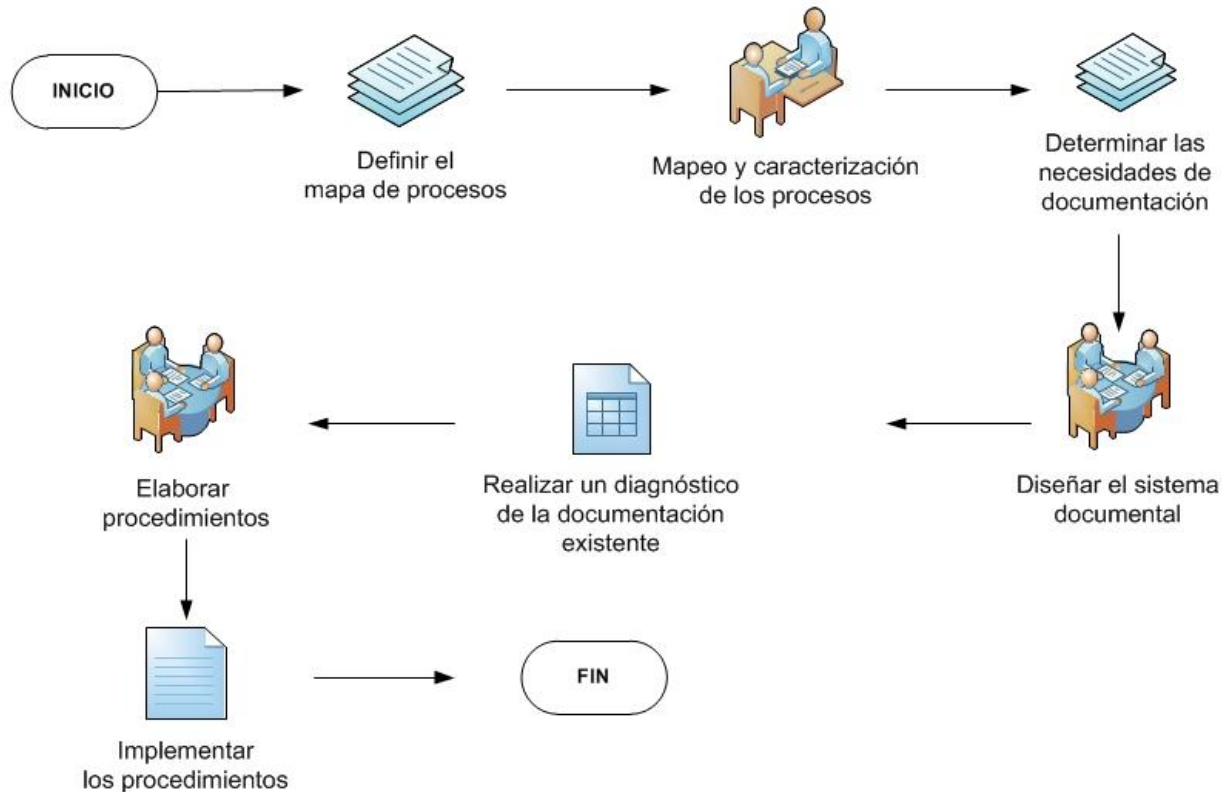
Además de la participación de todos los niveles de la organización, se busca el involucramiento y compromiso de cada colaborador, por lo que se impartirán charlas para informar y sensibilizar respecto de la importancia de realizar el proyecto para la mejora de la gestión institucional. Desde esta perspectiva, para su buena consecución, es importante que el equipo de trabajo acate las siguientes disposiciones:

- Cumplir con los planes de trabajo.
- Designar tiempo para la gestión de los procesos, de acuerdo con el ciclo de mejora continua y la elaboración de procedimientos.
- Seguir los procedimientos del sistema de gestión de la documentación.
- Asistir a las capacitaciones.
- Tener apertura al cambio para reducir el impacto por la resistencia que este produce.

La siguiente figura muestra las actividades que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto.

⁴ Más adelante se detallará una tabla con la participación de cada uno de ellos en gestión por procesos y en el sistema de gestión de la documentación.

Figura #6. Etapas de la ejecución del proyecto.



Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.3.1 Gestión de los procesos

Se deberá preparar un mapa de procesos que refleje la interrelación entre ellos.

Antes de iniciar el levantamiento de procesos, será necesario identificar los de la institución mediante un mapa, donde se clasifiquen de acuerdo con su naturaleza en: procesos de diseño, producción de servicios, apoyo y evaluación.

El mapa de procesos tiene como objetivo identificar la forma de trabajar del INEC en cuanto a éstos e identificar los productos o servicios que van a los usuarios.

Además, el mapa de procesos tiene la función de ordenar la forma en que se va a ejecutar el proyecto, permitirá identificar los procesos prioritarios para dar inicio con la caracterización y definir la estructura de las personas encargadas de macroprocesos y procesos de la Institución.

Lo primero que debe hacerse al elaborar el mapa de procesos es identificar a los usuarios de los productos y servicios que elabora la Institución para satisfacer los requerimientos. Luego, se identificará la línea central, que son los procesos relacionados con la producción de los productos y servicios.

Así, se identificarán los procesos de diseño, que tienen que ver con la estrategia de la Institución, continuando con los de apoyo, que brindan soporte a los procesos operativos y, por último, los de evaluación, que contribuyen con la mejora continua.

A partir del mapa de procesos, se podrá desglosar en macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades, tareas e identificar los productos que ofrece la Institución.

Con la determinación de los procesos, la Norma ISO 9001:2008 menciona los requisitos generales que debe cumplir. Al respecto se indica:

- a) *“Determinar los procesos necesarios y su aplicación a través de la organización.*
- b) *Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.*
- c) *Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficientes,*
- d) *Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,*
- e) *Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,*
- f) *Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.” (ISO, 2008, pág. 10).*

Para el levantamiento de los procesos, se llevará a cabo primeramente una reunión inicial de apertura con el encargado del macroproceso y se definirá un plan de trabajo (incluirá charla de sensibilización). Esta primera reunión deberá realizarse en un espacio que no sea la oficina del encargado del macroproceso, sino más bien buscar un lugar para reunirse y fomentar la generación de ideas.

En la reunión inicial se deben tratar los siguientes temas:

- Revisar la documentación.
- Discutir ubicación, generalidades del macroproceso, procesos y subprocesos.
- Conocer al personal, tipo de puesto, preparación y competencias.
- Revisar la estructura de procesos y subprocesos con el formato PLAN-PRO-FO-02: Estructura procesos y subprocesos.

Para el plan del trabajo se cuenta con el formato PLAN-PRO-FO-01: Plan de trabajo levantamiento de procesos.

Tras la reunión inicial y con el plan de trabajo ya revisado, se programará una charla para sensibilizar a todos los funcionarios del macroproceso y explicarles la forma en que se va a trabajar.

La charla de sensibilización deberá contener al menos los siguientes puntos:

- Realizar apertura: Despacho Gerencial.
- Retomar lo que se informó en la comunicación de inicio del proyecto.
- Presentar video 1.
- Explicar el proceso, qué se va a desarrollar y cómo se va a hacer.
- Presentar enfoque basado en procesos.
- Explicar qué es un proceso, cómo interactúan o se interrelacionan.
- Explicar cuáles son las ventajas de tener los procesos.
- Señalar diferencia entre proceso y procedimiento.
- Mencionar cuáles son las ventajas de tener los procedimientos documentados.
- Hacer referencia a la importancia de asumir compromiso e involucramiento en todo el proceso.
- Presentar video 2.
- Realizar taller: levantamiento de un proceso.

- Se podría incluir también que, junto con el levantamiento de los procesos, se vayan identificando las políticas que los regularán.

De acuerdo con el plan de trabajo, se iniciará con la caracterización de los procesos, con el responsable del proceso y los funcionarios que determine el encargado del macroproceso, y se programará un taller con estas personas para recopilar la información del proceso, ya sea por medio de entrevista u observación.

Para el citado taller, se deberá tener a mano la información con la que cuenta el proceso, por ejemplo, los formularios BM-05 y BM-06 del Estudio de cargas de trabajo.⁵ Además, se utilizarán los formatos PLAN-PRO-FO-03: Formato Diagrama de Flujo y PLAN-PRO-FO-04: Formato Ficha de Proceso (ver Anexos No. 3 y 4).

Con la información recopilada en el taller, se elaborará el borrador del Diagrama de flujo del proceso y la Ficha del proceso.

Con el Diagrama del proceso, se obtendrá la secuencia de actividades y con la Ficha del proceso, las características.

Posteriormente, se programará una nueva sesión de trabajo para repasar el proceso y contrastar lo que dice el borrador del diagrama de flujo y ficha del proceso, con lo que se hace en la realidad. Con esto se garantizará que el proceso se haya caracterizado correctamente. Luego de esto, se realizarán los ajustes necesarios para presentar los documentos y que estos sean validados y aprobados.

Una vez emitidos los Diagramas de flujo y las Fichas de proceso, se establecerá un control para que el responsable del proceso realice los últimos ajustes en un plazo máximo de dos días. Tras esto, los documentos serán pasados al encargado del macroproceso, quien en un plazo también de dos días deberá validarlos. En esta parte del proceso participará la Auditoría Interna, para hacer las recomendaciones que considere necesarias.

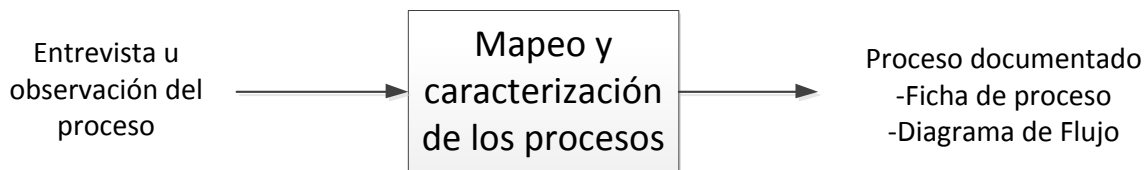
⁵ Estos formularios contienen un inventario de las actividades que se realizan en el proceso, de modo que se consideran un insumo para hacer su caracterización.

Una vez validados por el encargado del macroproceso, los Diagramas de flujo y las Fichas de proceso recibirán una última aprobación por parte del coordinador de área o la autoridad superior del macroproceso. En caso de que se requiera, se incorporarán las recomendaciones finales a los documentos, para emitirlos con posterioridad.

Mediante una comunicación oficial, se hará la entrega de los Diagramas de flujo y las Fichas de proceso. Ambos registros son los insumos necesarios para que el responsable del proceso proceda a elaborar sus procedimientos.

Las entradas y salidas de esta etapa se describen en la siguiente figura:

Figura #7. *Mapeo de procesos y caracterización.*



Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.3.2 Metodología para implementar el sistema de gestión de la documentación

6.3.2.1 Determinar las necesidades de documentación

Se deben definir los documentos necesarios en la Institución y que serán parte del sistema de gestión de la documentación; para esto, hay que determinar la documentación aplicable al INEC.

La extensión de los documentos dependerá de la estructura de macroprocesos, procesos y subprocesos definida; además, es importante tomar en cuenta la complejidad de aquellos, así como sus interacciones e interrelaciones.

Se propone que, para iniciar, se elaboren los siguientes documentos:

- Diagramas de flujo.
- Fichas de procesos.
- Manual de calidad.
- Procedimientos de los procesos.
- Procedimiento para la elaboración de procedimientos.
- Procedimiento de codificación de procedimientos.
- Procedimientos para el control de documentos.
- Procedimientos para el control de los registros.
- Procedimiento para auditorías internas de calidad.
- Procedimiento para acciones preventivas y correctivas.
- Revisión de la dirección.

De igual forma, se deben considerar las leyes, los reglamentos y las normas que vayan a formar parte del sistema de gestión de la documentación, para que sean incorporados al sistema de documentación.

6.3.2.2 Diseñar el sistema documental

El punto 4.2.1 de la norma ISO 9001: 2008 establece los requisitos de la documentación, los cuales deben incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- b) Un manual de calidad.

- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la Norma Internacional.
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse una eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

La documentación se manejará en formato digital y estará disponible para los funcionarios en la Intranet. Tal y como se verá más adelante, se establecerá un procedimiento para el control de la documentación.

El sistema documental propuesto se muestra en la siguiente figura:

Figura #8. *Estructura de la documentación.*



Fuente: Adaptación de ISO. (2002). *Jerarquía típica de la documentación del sistema de gestión de calidad, ISO 10013 (Anexo A)*. San José.

6.3.2.3 Sistema documental

i. Manual de calidad

El punto 4.2.2 de la Norma 9001: 2008 se refiere al manual de calidad, indicando que:

“La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.*
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema, o referencia a los mismos, y*
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos.” (ISO, 2008, pág. 11).*

El Manual de calidad describe el quehacer de la Institución de acuerdo con la política y los objetivos de calidad. Para su redacción se debe nombrar un equipo que esté conformado por representantes de la estructura organizacional.

La estructura propuesta del documento es la siguiente:

- Título.
- Índice.
- Propósito.
- Alcance.
- Definiciones.
- Nombre, ubicación e historia del INEC.
- Estructura organizativa.
- Las exclusiones a la norma y su justificación.
- Los procedimientos documentados.
- Descripción de procesos y sus interacciones.

ii. Procedimientos

El procedimiento consiste en una guía detallada de cómo se desarrollarán las tareas para obtener un resultado. Consiste en una serie de directrices numeradas que especifican **quién y qué hace, cuándo y cómo se realiza** o cómo debe hacerse determinada operación.

Puesto que un procedimiento es una serie de pasos seguidos en un orden definido para lograr el cumplimiento de una tarea, cada uno debe ser escrito como una directriz claramente definida, respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿QUIÉN?: ¿Quién debe realizar la función? ¿Quién es responsable?
- ¿QUÉ?: ¿Qué se tiene que hacer? ¿Cuál es la función que se requiere realizar?
- ¿DÓNDE?: ¿Dónde se realiza la tarea? (se incluye si es necesario).
- ¿CUÁNDO?: ¿Cuándo debe realizarse la tarea? ¿Cuál es la secuencia, frecuencia, etc.? (se incluye si es necesario).
- ¿CÓMO?: ¿Cómo se realiza esta tarea? Esto no significa una explicación detallada, sino más bien general, se incluyen los documentos relacionados, las instrucciones de trabajo, entre otros, que se requieran, para realizar los aspectos específicos de la tarea.

Los procedimientos que se deben documentar son los necesarios para garantizar la correcta operación de la Institución y que contribuyan a la eficiencia y eficacia, por lo que su definición debe responder a un propósito bien definido.

Para elaborar procedimientos se sugiere utilizar la siguiente estructura:

- Portada: identificación del documento.
- Índice: identificar cada una de las partes del documento.
- Propósito: definir concisa, pero claramente, el propósito principal del procedimiento.
- Alcance: definir a quiénes aplica el procedimiento.
- Responsabilidades: determinar las responsabilidades en el proceso.

- Definiciones: estandarización de los términos utilizados en el proceso.
- Procedimiento: descripción detallada de lo que se hace, cómo, quién y dónde se hace.
- Control de documentos: es la forma de controlar los registros del procedimiento en cuestión.
- Anexos: información necesaria para complementar los procedimientos, tales como diagramas, dibujos, cuadros, entre otros (ver Anexo No. 5: Formato para documento de procedimiento).

Los procedimientos deben ser claros y concisos, de manera tal que faciliten el uso y la consulta por parte de los involucrados en el proceso.

Para estandarizar la forma de documentar, se elaborará el PLAN-PRO-PR-01: Procedimiento para la elaboración de procedimientos.

iii. Instrucciones de trabajo y otros documentos

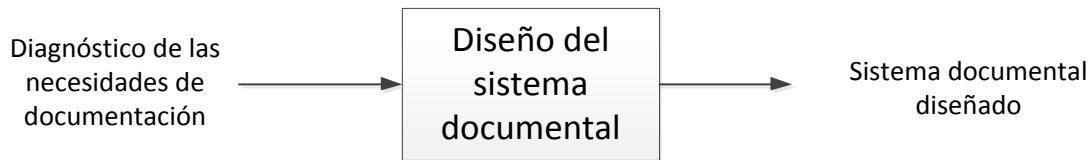
Las instrucciones de trabajo tienen como objetivo mostrar el detalle de cómo se realizan las actividades de determinado procedimiento, describiendo las operaciones que se deben llevar a cabo y el modo de hacerlas.

iv. Formularios y otros documentos del sistema de gestión de calidad

Los formularios y otros documentos permiten documentar la conformidad de los requisitos del producto. Se componen de documentación, tanto interna como externa, que se requiere para la operación de los procesos.

Las entradas y salidas de esta etapa se describen en la siguiente figura:

Figura #9. *Diseño del sistema documental.*



Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.3.2.4 Responsabilidad de elaborar la documentación

Es importante definir quién va a documentar. El sistema debe ser desarrollado por los funcionarios que estén involucrados en el proceso y que tengan la habilidad necesaria para sintetizar las actividades y plasmar por escrito lo que se hace.

En la elaboración de los procedimientos, se debe involucrar a todos los funcionarios que participan en el proceso, por lo que se sensibilizará al personal completo, con el objetivo de que exista una participación activa.

De esta manera, se definirá la responsabilidad de elaborar la documentación, identificando quién es el funcionario responsable de revisar, aprobar y validar los diferentes documentos que conforman la estructura documental.

La siguiente tabla muestra la forma en que participará cada funcionario involucrado en el proyecto:

Tabla #15. Responsabilidades en la elaboración de procedimientos.

Estructura	Responsabilidad
Gerencia / Subgerencia	Da visto bueno
Equipo guía	Supervisa y revisa
Jefe superior	Aprueba
Encargado de macroproceso	Valida
Responsable del proceso	Documenta y revisa
Funcionarios	Documenta

Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.3.2.5 Controlar el sistema documental

La norma ISO 9001: 2008, en el apartado 4.2.3 “Control de los documentos”, establece lo siguiente:

“Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,*
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,*
- c) Asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,*
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,*
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,*

- f) *Asegurarse de que los documentos de origen externo que la organización determina que son necesarios para la planificación y operación del sistema de gestión de calidad se identifican y se controla su distribución, y*
- g) *Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantenga por cualquier razón.”*
(ISO, 2008, pág. 11).

En la Tabla #15, se establecen las personas que intervendrán en la adecuación de los documentos antes de su emisión. Además, para cumplir con los puntos de la a) a la g) citados, se elaborarán los procedimientos: PLAN-PRO-PR-02: Control de documentos, y PLAN-PRO-PR-03: Manejo de documentos obsoletos, así como la instrucción de trabajo PLAN-PRO-IT-01: Instrucciones codificar de documentos, y los registros PLAN-PRO-FO-07: Listado maestro y PLAN-PRO-FO-08: Boleta de control de documentos.

Cuando una versión de los documentos cambie, se comunicará por correo electrónico al personal involucrado.

6.3.2.6 Controlar los registros

Con respecto a los registros, la norma indica:

- *“Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.*
- *Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad, deben controlarse.*
- *La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, la protección, la recuperación (localización y acceso), la retención y la disposición de los registros.”*
(ISO, 2008, pág. 12).

Se procederá a hacer un procedimiento PLAN-PRO-PR-04 “Control de los registros”, con el cual la Institución se asegurará el control eficiente de los registros que se establezcan en cada proceso.

6.3.2.7 Diagnosticar la documentación existente

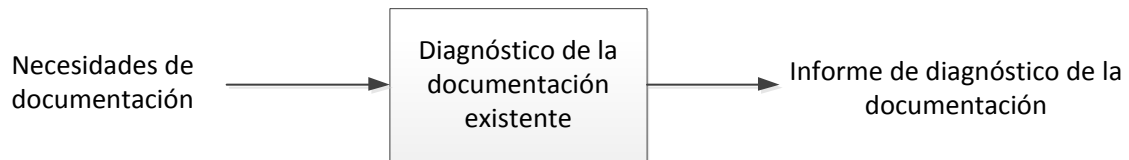
Con la definición de la documentación, se elabora un diagnóstico de lo que cada macroproceso tiene documentado. Este diagnóstico permitirá saber el nivel de avance de cada uno, si la documentación existente se ajusta a lo que se quiere y el conocimiento que se tiene de aquellos.

Para recopilar la información, se solicita a cada encargado de macroproceso la documentación existente (manuales, instructivos, cronogramas y planes de trabajo, formularios de control, diagramas, esquemas, etc.), así como todo aquello que se tenga documentado (última versión). La información será solicitada en disco compacto o en DVD.

Con la información reunida, se hará el diagnóstico, revisando los documentos que se tienen para determinar cuáles podrían ser de utilidad para el proyecto; de ser necesario, se harán entrevistas u observaciones en el macroproceso para determinar el avance de la documentación y el uso que se le está dando. Una vez revisada la documentación, se preparará el informe de diagnóstico.

Las entradas y salidas de este diagnóstico se describen en la siguiente figura:

Figura #10. *Diagnóstico de la documentación.*



Fuente: Elaboración propia. (2012).

Paralelo al levantamiento de los procesos, se van a determinar las políticas o los lineamientos que normarán los procedimientos. Esta tarea involucra las siguientes etapas:

- Se hará una revisión general de la documentación existente en cada macroproceso, relativa a políticas y lineamientos, además de la reglamentación interna y otros documentos externos.
- Una vez realizado lo anterior, se procederá a acompañar la caracterización de los procesos y determinar las políticas que regularán la ejecución de los procesos.
- El equipo de trabajo irá definiendo las políticas junto con los encargados de los procesos. Durante la caracterización de los procesos, se observará y analizará si lo que se realiza corresponde a un procedimiento o si se determina como una política.
- Cuando se han determinado las políticas, se validarán con el encargado del macroproceso para garantizar que sean las apropiadas y respondan a cada proceso.
- Posterior a esto, se realizarán los ajustes necesarios y se incorporarán las recomendaciones emitidas, en caso de ser requerido.

Así las cosas, se dispondrá de la versión final de las políticas para iniciar con su documentación.

6.3.2.8 Elaborar los procedimientos

Para facilitar a los colaboradores la realización de los procedimientos, se impartirán capacitaciones sobre el control de la documentación y la elaboración de éstos, con el propósito que los funcionarios encargados de esta tarea conozcan la forma en que se va a controlar la documentación y tengan claridad sobre lo que se va a documentar y la forma de hacerlo.

La inducción deberá incluir, como mínimo, los siguientes puntos:

- Retomar la importancia de contar con los procedimientos.
- Procedimiento para elaborar procedimientos.
- Estructura que conforma los procedimientos.
- Significado de cada parte del procedimiento.
- Qué debe incluir un procedimiento.
- *Tips* para una buena redacción.
- Procedimiento para el control de los documentos.

Una vez que se haya capacitado a los colaboradores, se distribuirán el PLAN-PRO-PR-01: Procedimiento para la elaboración de procedimientos, y el PLAN-PRO-FO-05: Formato para procedimientos. Además, se deberá elaborar un plan de trabajo que incluya todas las actividades y tiempos necesarios para tener el procedimiento emitido. Para este plan se utilizará el formato PLAN-PRO-FO-06: Plan de trabajo para la elaboración de procedimientos.

El responsable del proceso, junto con el equipo designado por el encargado del macroproceso, iniciará la redacción del borrador del procedimiento con la guía del proceso definido en la etapa anterior; para esto, deberá utilizar el Diagrama de flujo y la Ficha del proceso; adicionalmente, podrá recopilar información en el mismo proceso o investigar sobre el tema.

El equipo designado (involucrados del proceso y encargado de macroprocesos) hará la revisión del procedimiento y realizará los ajustes al borrador. Una vez revisado, se tendrá un borrador final del procedimiento.

El equipo guía revisará que el borrador del procedimiento cumpla con las especificaciones dadas en el PLAN-PRO-PR-01: Procedimiento para la elaboración de procedimientos.

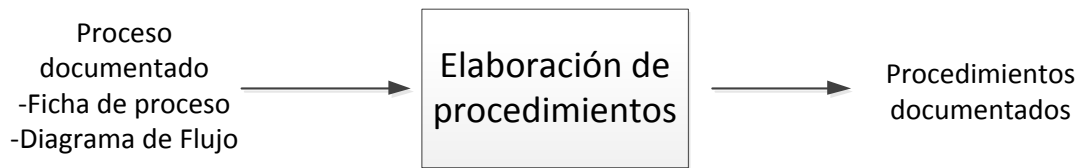
El equipo designado realizará las correcciones finales al procedimiento, de acuerdo con las observaciones hechas por el equipo guía. Posterior a esto, el equipo enviará al encargado de macroproceso el procedimiento para que realice la validación del documento final, cerciorándose de que no requiera más cambios y esté listo para enviarse.

El procedimiento será aprobado por el coordinador de área, quien revisará la versión final y le dará su aprobación.

La versión final del procedimiento, una vez que el coordinador la haya validado, se enviará al equipo guía para que le asigne un código, emita el documento y la formalice como versión 1. Se deberán aplicar los procedimientos para el control de los documentos PLAN-PRO-PR-02: Control de documentos, y el instructivo para codificar los procedimientos, PLAN-PRO-IT-01: Instrucciones para la codificación de documentos, el cual deberá darse a conocer a todos los funcionarios. El documento emitido deberá seguir un procedimiento para su actualización.

Las entradas y salidas de esta etapa son:

Figura #11. *Elaboración de procedimiento.*



Fuente: Elaboración propia. (2012).

6.3.2.9 Implementar procedimientos

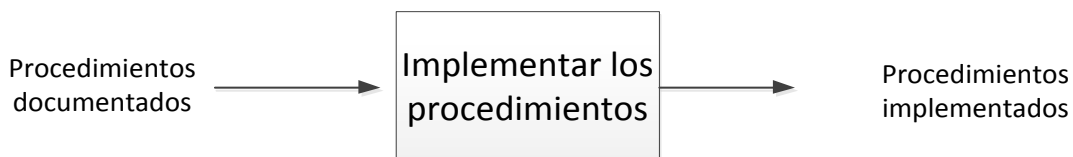
Los procedimientos deberán distribuirse en los procesos conforme se vayan emitiendo. No será necesario esperar a que estén todos los documentos para hacer la distribución, pues se correría el riesgo de que se desactualizaran.

Cabe mencionar que conforme algunos procesos dispongan de sus procedimientos, se les permitirá ir avanzando en la mejora de esa documentación.

Todos los funcionarios que participan en el proceso deberán recibir, por parte del responsable del proceso, la capacitación necesaria para que el procedimiento se estandarice.

Las entradas y salidas de esta etapa son:

Figura #12. *Implementación de los procedimientos.*



Fuente: Elaboración propia. (2012).

BIBLIOGRAFÍA

Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Imprenta Barenkitza.

International Organization for Standardization. (s.f.) *ISO*. Recuperado el 28 de enero del 2013 de: <http://www.iso.org/iso/home.html>.

Newell Michael W. y Grashina Marina N. (2005). *Preguntas y Respuestas sobre la Gestión de Proyectos*. España: Ediciones Gestión 2000.

Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (2008). *Norma ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad*. Requisitos. San José.

Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (2002). *Norma ISO 10013 Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad*. San José.

Vargas Cordero, Zoila Rosa. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación Número 1* (Volumen 33). San José.

ANEXOS

Anexo #1. Perfiles del equipo líder.

Profesional licenciado
NATURALEZA DEL TRABAJO Ejecutar labores profesionales e investigativas de alto grado de dificultad en un campo determinado de una actividad o proceso, en diversas áreas o unidades del Instituto. Debe aplicar principios teóricos y prácticos de un área específica de alguna disciplina adquirida, ejecutar, controlar, planificar y supervisar los diferentes procesos y actividades que se desarrollan.
ACTIVIDADES GENERALES Diseñar, supervisar y ejecutar investigaciones, proyectos, estudios, análisis y otras actividades de gran dificultad, propios del área especializada de la profesión de que se trate. Asesorar a los niveles superiores del área, en materia propia de su especialidad, para lo cual realizará investigaciones, proyectos, estudios y otras actividades similares. Utilizar la modalidad del método científico propia de su disciplina y especialidad, en la realización de sus tareas. Realizar investigaciones, con el fin de incrementar el conocimiento científico y de estudiar y formular aplicaciones prácticas en varios terrenos. Realizar investigaciones y proyectos en campos especializados de ciencias y disciplinas, según los cargos citados, brindando aportes importantes o extraordinarios en el desarrollo de la actividad Institucional. Preparar informes, programas de trabajo, proyectos y otros documentos relacionados con su actividad; asistir a reuniones con superiores y subalternos;

representar por delegación a la Institución para la cual sirve, cuando sea necesario y realizar otras actividades técnicas, científicas y administrativas que se derivan de su función.

Dirigir proyectos de trabajo, asesorar en materia de su competencia, establecer procedimientos por seguir, tomar decisiones relativas a procesos y establecer los canales de coordinación necesarios, asistiendo a reuniones y formando parte de equipos y comisiones de trabajo para proyectos específicos, tanto dentro del Instituto como fuera de ella.

Dar seguimiento a directrices superiores, organizar actividades, analizar y resolver asuntos de su competencia.

Realizar otras labores afines con el puesto y las contenidas en el Manual de Cargos.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

PROFESIONAL EN INGENIERIA INDUSTRIAL

Diseñar un sistema de gestión de la documentación para el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Elaborar un diagnóstico de la información que cada macroproceso tiene documentada, con el fin de saber qué se desarrolla en ellos.

Investigar, mediante diferentes herramientas y guías, la manera en que la Institución opera sus procesos y la gestión del servicio que brinda.

Diseñar los diferentes documentos que permiten la recopilación de información como: diagramas de flujo, fichas de procesos, manual de calidad, procedimientos de los procesos y para la elaboración de éstos, para codificación de procedimientos, para el control de documentos y registros, para auditorías internas de calidad, para acciones preventivas y correctivas.

Elaborar informes, instructivos, memorandos y otros instrumentos técnicos y

documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.

Establecer controles sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad y velar por que estos se cumplan, de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.

Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros y proponer los ajustes o cambios pertinentes.

Participar como instructor en todas las acciones de capacitación que desarrolle la Institución y que formen parte de la naturaleza de actividades de la profesión que ostente el funcionario en el proyecto.

Brindar recomendaciones profesionales en el ámbito de su competencia, con el fin de agregar las actividades que se desarrollarán en el proyecto, velando siempre por que se realicen dentro de niveles adecuados de control y se logren los objetivos con eficiencia y eficacia.

PROFESIONAL EN PLANIFICACIÓN

Documentar las políticas, las normas y los procedimientos de la Institución, que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la Entidad en el desempeño de sus funciones.

Ejecutar y dar seguimiento a las diversas actividades del proyecto.

Proponer cambios y mejoras a los procedimientos, normas y reglamentos, políticas y sistemas de información, a fin de contribuir con la actualización y mejoramiento de dichos instrumentos.

Elaborar informes, instructivos, memorandos y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.

Establecer controles sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad y velar por que estos se cumplan de acuerdo con los programas, las fechas y los plazos establecidos.

Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros y proponer los ajustes o cambios pertinentes.

Participar como instructor en todas las acciones de capacitación que desarrolle la Institución, que formen parte de la naturaleza de actividades de la profesión que ostente el funcionario en el proyecto.

Brindar recomendaciones profesionales en el ámbito de su competencia, con el fin de agregar a las actividades que se desarrollaran en el proyecto, velando siempre por que se realicen dentro de niveles adecuados de control y se logren los objetivos con eficiencia y eficacia.

PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS

Analizar, a partir de las actividades que realizan los diferentes macroprocesos y procesos de la Institución, el tipo de ocupaciones al que pertenece la actividad, con el fin de establecer los diferentes grupos ocupacionales de aquella.

Investigar, analizar y documentar cada una de las actividades que se describen en los diferentes procesos y procedimientos de la Institución, con el fin de identificar las características de cada grupo ocupacional.

Ejecutar y dar seguimiento a las diversas actividades del proyecto.

Elaborar informes, instructivos, memorandos y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.

Establecer controles sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad y velar por que estos se cumplan de acuerdo con los programas, las fechas y los plazos establecidos.

Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros y proponer los ajustes o cambios pertinentes.

Participar como instructor en todas las acciones de capacitación que desarrolle la Institución, que formen parte de la naturaleza de actividades de la profesión que ostente el funcionario en el proyecto.

Brindar recomendaciones profesionales en el ámbito de su competencia, con el fin de agregar las actividades que se desarrollarán en el proyecto, velando siempre por que se realicen dentro de niveles adecuados de control y se logren los objetivos con eficiencia y eficacia.

CONDICIONES AMBIENTALES Y ORGANIZACIONALES

Supervisión ejercida: Le corresponde organizar, asignar y supervisar equipos de trabajo, así como el trabajo de personal que se dedica a labores asistenciales en la ejecución de los proyectos o investigaciones a su cargo. La labor de los integrantes de su equipo de trabajo es evaluada por los resultados obtenidos, la calidad de los servicios, los productos y las metas en función de los planes y programas establecidos.

Supervisión recibida: Trabajar con independencia profesional en área de su actividad, siguiendo instrucciones generales, métodos y procedimientos establecidos de la Institución. Su labor es evaluada según el grado de cumplimiento de las metas que se le han establecido de manera particular, así como la cantidad, calidad y oportunidad en la entrega de sus trabajos, por la originalidad de sus aportes y contribuciones al equipo de trabajo en el cual se ubica, aspecto que en los niveles de coordinación se extiende a la calidad y oportunidad de los procesos y servicios que surgen de su equipo de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos y las metas de los procesos bajo su responsabilidad.

Responsabilidades

Por procesos:

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto, la determinada aplicación de los principios y las técnicas de una profesión, a fin de atender y resolver oportuna y certeramente los asuntos que se le presentan (en la modalidad asesora), así como para alcanzar los objetivos fijados en la investigación, proyecto o actividad especializada bajo su cuidado, con la mayor eficiencia posible.

Por relaciones de trabajo:

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas y público en general, todas las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

Por equipo y materiales:

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y los materiales que se le han asignado a la dependencia a su cargo, para el cumplimiento de las actividades.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo físico: El trabajo se desarrollará en buenas condiciones ambientales,

propias de una oficina, requerirá de poco esfuerzo físico.

Esfuerzo mental: Se exigirá un gran esfuerzo mental resultante de su obligación de análisis, comprensión y redacción de informes o labores relacionados con las acciones que se realizan en las diferentes áreas o unidades, situación que obliga a aplicar de manera constante el juicio y el criterio, en razón de las investigaciones que se ejecutan.

Jornada de trabajo y desplazamiento: La jornada de trabajo es la ordinaria, sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio; podrá desplazar a cualquier parte del país en funciones atinentes al cargo.

Manejo de la información confidencial: Se requiere del profesional mucho tacto, seguridad, discreción, confiabilidad, reserva y gran compromiso institucional, en los asuntos que trata y la información que conoce.

CONSECUENCIA DEL ERROR:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos que vayan en perjuicio de la imagen institucional, los usuarios y el Instituto, razones por las cuales las actividades deben ser realizadas con profesionalismo, cuidado y bajo el empleo de los principios técnicos y jurídicos que rigen la materia de competencia.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DESEABLES:

Para el desempeño de los cargos ubicados en esta clase de puesto, se requiere del ocupante capacidad analítica y de síntesis, razonamiento práctico, autocontrol, discreción y lealtad institucional, capacidad de organización, sentido

de la unidad y administración del tiempo y de los recursos disponibles, así como capacidad para mantener buenas relaciones humanas y de respuesta, excelente presentación personal, capacidad para atender varias tareas en forma simultánea, disponibilidad para trabajar sin límite de horario y para desplazarse a diferentes zonas del país, afabilidad, cortesía y entusiasmo, capacidad para aceptar críticas, agudeza de criterio, rigor científico y rapidez de raciocinio.

Además de las características citadas, algunos de los cargos conformados por los coordinadores de unidades en razón de su rol de facilitador requieren de capacidad de mando y para motivar a sus funcionarios, así como para propiciar la retroalimentación con su equipo de trabajo. Como líder, debe poseer capacidad de persuasión y negociadora para mantener y resolver conflictos, sentido de responsabilidad y ética.

Debe mantener un alto espíritu de servicio y colaboración, su trato se debe caracterizar por la afabilidad, cortesía y entusiasmo.

Es necesario tener destreza para expresarse clara y ordenadamente en forma oral y escrita, así como para organizar, dirigir y coordinar las acciones de grupos de trabajo y habilidad para negociar. De igual manera, tendrá una actitud de disposición a cooperar, identificarse y comprometerse con la misión, visión y objetivos de la Institución, que le permitan dirigirse al cambio y a la innovación.

REQUISITOS

Educación formal

Licenciatura en carrera afín al puesto.

Experiencia

Experiencia mínima de 18 meses en labores profesionales atinentes en el área

de su actividad.

Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

Módulo de capacitación

Paquetes de cómputo (Windows, Word, Excel, Power Point y otros).

Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de actividad.

Fuente: González, Inés. (2012). San José.

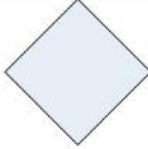
Anexo #2. Formato de minuta.

Proyecto levantamiento procesos y elaboración de procedimientos						
MINUTA				UP-2013		
Objetivo:						
Fecha:	Hora:	Lugar:	Tipo de Reunión			
Asistentes:			Hora inicio:	Hora fin:		
Agenda inicial					Responsable	Horario Propuesto
ACTIVIDADES DESARROLLADAS / DISCUSIÓN DE TEMAS:						
ACUERDOS TOMADOS:						

Fuente: Elaboración propia. (2012).

Anexo #3. Formato de diagrama de flujo.

	MACROPROCESO PROCESO SUBPROCESO	PAGINA: 1 DE 1 VERSIÓN: 1
---	---------------------------------------	------------------------------

Símbolo	Significado
	Símbolo Inicio – fin del proceso, sirve para identificar donde inicia y donde termina el proceso.
	Símbolo operación: se describe la operación a ejecutar, dentro de cada rectángulo se describe brevemente la operación a ejecutar.
	Símbolo decisión: una breve pregunta sobre la decisión a tomar, la cual nos muestra generalmente dos caminos a seguir dependiendo de la respuesta, si o no, acepta o rechaza, entre otros.
	Símbolo formulario o documento: indica la consulta o generación de un formulario.
	Símbolo base de datos: indica la consulta o generación de una base de datos.
	Símbolo conector de operación: indica la continuidad de la Operación. Se utiliza cuando una línea de proceso no se puede interrumpir.
	Símbolo conector de página: indica que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	Líneas del proceso: indican la dirección del procesos y se utilizan para conectar los símbolos.

Fecha:
Elaborado por:
Autorizado por:

Fuente: Elaboración propia. (2012).

Anexo #4. Formato ficha de proceso.

FICHA DE PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO			CODIGO
RESPONSABLE DEL PROCESO			FECHA DE REVISION
OBJETIVO DEL PROCESO		PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	
RELACIONES CLIENTE / PROVEEDOR			
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	CLIENTE
RECURSOS			CONDICIONES DE AMBIENTE (SEGURIDAD, ILUMINACIÓN, RUIDO, TEMPERATURA, ENTRE OTROS)
PARTICIPANTES DEL PROCESO	TECNOLÓGICOS	HERRAMIENTAS Y MATERIALES	
CONTROLES		INDICADORES	
RIESGOS DEL PROCESO			
DIAGRAMA DE FLUJO	VALIDADO POR		FECHA DE REVISIÓN

Fuente: Elaboración propia. (2012).

Anexo #5. Formato para documento de procedimiento.

		Código:		
Nombre:		Página 1 de 3		
Control de documentos				
Elaborado por:	Fecha elaboración:	Aprobado por:	Fecha aprobado:	Versión:
Control de cambios				
Versión del documento	Fecha de aprobación	Descripción de los cambios	Cambio solicitado por:	



Código:

Nombre:

Página 2 de 3

I. INDICE

II. PROPOSITO

III. ALCANCE

IV. DOCUMENTOS RELACIONADOS

CÓDIGO	DOCUMENTO

V. DEFINICIONES

VI. RESPONSABILIDADES



Código:

Nombre:

Página 3 de 3

VII. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

VIII. CONTROL Y REGISTRO DE LOS DOCUMENTOS

Código y nombre del registro	Responsable de llenar y archivar	Modo indicación y archivo	Acceso	Tiempo de conservación
✓	✓	✓	✓	✓

IX. ANEXOS

Fuente: Elaboración propia. (2012).