 Caja Costarricense Del Seguro Social	Dirección de Sistemas Administrativos	Nombre:	Código:	
		“Guía para el levantamiento, documentación y rediseño de procesos”	GDA-DSA-DCI-001	
Solicitud de cambio N°: 01	Fecha de aprobación:	Rige a partir de:	Página: 01	Versión: 02

Firmas de Aprobación

Elaborado por	Unidad	Fecha	Firma
Ing. Shirley López Carmona	Funcionaria de Dirección de Sistemas Administrativos	29-11-05 primera versión. 5 -09- 07 Segunda versión	

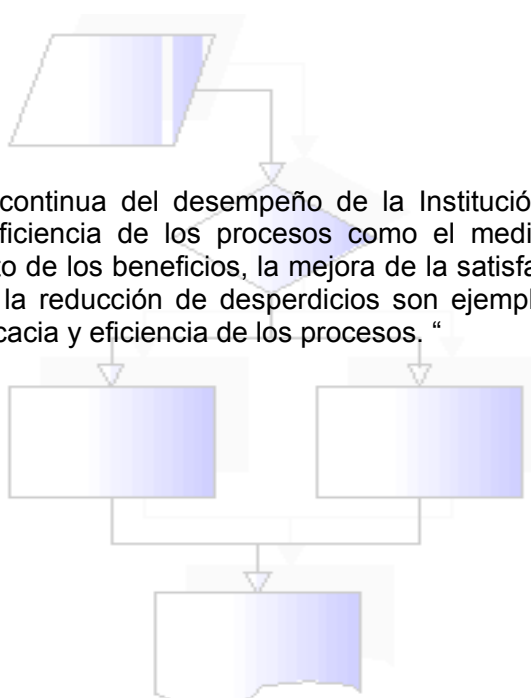
Revisado por	Unidad	Fecha	Firma
Ing. Alexandra Chinchilla Ing. Max Barberena	Funcionarios de Dirección de Sistemas Administrativos	01 -10-07 Segunda versión	

Aprobado por	Unidad	Fecha	Firma
Lic. Roger Ballesteros	Director de la Dirección de Sistemas Administrativos	29-11-05 primera versión	

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 2	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	--------------	----------------	---------------------------

Presentación

“El motor para la mejora continua del desempeño de la Institución debería enfocarse en la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos como el medio para obtener resultados provechosos. El incremento de los beneficios, la mejora de la satisfacción del cliente, la mejora del uso de los recursos y la reducción de desperdicios son ejemplos de resultados medibles logrados por una mayor eficacia y eficiencia de los procesos. “



Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 3	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	--------------	----------------	---------------------------

Tabla de contenido

Introducción	6
1 Alcance y Campo de aplicación	6
2 Objetivos	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Específicos	7
3 Referencias normativas	7
4 Relación con otros guías	8
5 Definiciones símbolos y abreviaturas	9
5.1 Definiciones	9
5.3 Símbolos	11
5.4 Abreviaturas	12

Capítulo 1

6 Levantamiento y documentación de proceso	14
6.1 Marco Conceptual	14
6.1.1 Enfoque basado en procesos	14
6.1.2 Diagrama de Enfoque de procesos de la C.C.S.S.	14
6.1.3 En que consiste un proceso?	17
6.1.4 En que consiste un procedimiento?	17
6.1.5 Diferencias entre el proceso y el procedimiento	17
6.2 Levantamiento de procesos	18
6.2.1 ¿Cómo se identifica los procesos en mi unidad de trabajo?	18
6.2.2 Recolección del material del proceso en estudio	18
6.2.3 Realización de la “Matriz para la Identificación y Documentación de Procesos”	18
6.3 Eficacia del proceso	18

Capítulo 2

7 Rediseño de procesos	18
7.1 Marco Conceptual	18
7.2 Metodología	18
7.3 Diagnostico de los procesos que se desean rediseñar	18
7.3.1 Selección de procesos	18
7.3.2 Recolección de la información del proceso	18

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 4	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------------	-----------------------	----------------------------------

7.3.3	Verificación del proceso	18
7.4	Evaluación del proceso mediante la Prueba Ácida	18
7.4.1	Análisis del proceso con la prueba ácida	18
7.4.2	Criterio de decisión:	18
7.5	Rediseño de procesos según la clasificación obtenida	18
	QUÉ ESTRATEGIA DE REDISEÑO DEBO SEGUIR PARA LAS ACTIVIDADES?	18
7.5.1	Se elimina la actividad si:	18
7.5.2	Simplifique la actividad si	18
7.6	Diseño del proceso	18
7.7	Implementación del nuevo proceso	18
7.8	Mejora continua del proceso	18
7.9	Qué debo realizar en forma paralela con el rediseño de las actividades del proceso?	18
7.9.1	Mejora regulatoria	18
7.9.2	Ambiente de trabajo	18
8	Anexos	18
9	Control de cambios en el documento	18
10	Fuentes de Información	18
11	Anexos	18
10.1	Anexo 1 “Matriz para el diseño y documentación de procesos”	18
10.2	Anexo 2 “Ley 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos”	18
10.3	Anexo 3 Metodología 5’s	18

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 5	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------------	-----------------------	----------------------------------

Tabla de cuadros

Cuadro 1 Preguntas para la descripción de actividades	18
Cuadro 2 Simbología del Diagrama de Flujo.....	18
Cuadro 3 Evaluación de las actividades	18
Cuadro 4 Respuestas de la evaluación de la prueba ácida	18
Cuadro 5 Clasificación de la actividad	18
Cuadro 6 Variables a considerar si decido simplificar una actividad	18
Cuadro 7 Documentación de la mejora regulatoria	18

Tabla de Figuras

Figura 1 Relación con otras guías	8
Figura 2 Diagrama de Enfoque de Procesos.....	16
Figura 3 Representación del proceso	17
Figura 4 Procesos y procedimientos.....	18
Figura 5 Formato para ejecutores del diagrama de flujo del proceso.....	18
Figura 6 Formato para el diagrama de bloques del proceso.....	18
Figura 7 Utilización de Puentes	18
Figura 8 Entes en paralelo	18
Figura 9 Integración de las metodologías de Rediseño de procesos y valoración de riesgos.....	18
Figura 10 Metodología para el rediseño de procesos	18
Figura 11 Estrategia para selección de procesos	18
Figura 12 Estrategia a seguir para la actividad	18
Figura 13 Variables a considerar si decido eliminar una actividad	18
Figura 14 Metodología para la mejora regulatoria:.....	18
Figura 15 Viabilidad de la mejora regulatoria	18

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 6	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	--------------	----------------	---------------------------

Introducción

La Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S) tiene como parte de su planeación estratégica el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios de sus unidades, para esto es necesario documentar los procesos de cada una de manera que se tenga una base documental que le permita normalizar y registrar de manera escrita los procesos y los procedimientos que realiza para poder optimizarlos.

El desarrollo de esta base documental de este tipo permite conocer las responsabilidades de cada uno de sus miembros, determinando los recursos necesarios, y así controlar que las actividades que realizan agregan valor al usuario de una manera planificada y sistemática.

Ante esta necesidad se presenta la siguiente metodología la cual describe en el Capítulo 1 como realizar el levantamiento, documentación de procesos y en el Capítulo 2 permite el rediseño de los mismos con la finalidad de revisarlos y evaluarlos periódicamente para garantizar el cumplimiento de los objetivos para los cuales se les diseñó, para esto se procede con la prueba ácida cuya función es definir la metodología para darle mejora continua a los procesos.

Por ende, la información obtenida permitirá efectuar una valoración de la eficiencia y eficacia de los procesos, así como determinar las mejoras en la realización de los mismos, valorar los recursos requeridos tanto humanos, financieros como materiales y sustentar la formulación de programas y planes.

Así mismo al implementar esta metodología en cada unidad se tendrán identificados los procesos que servirán para el próximo paso a seguir que constituye el desarrollo del Sistema Específico Valoración del Riesgo (SEVRI), por lo que la aplicación de este instrumento ayudará a mejorar la gestión de cada unidad.

Cabe destacar que en el tema de levantamiento, documentación y rediseño de procesos puede integrarse con la metodología de valoración de riesgos¹ pues dentro de las posibles estrategias para mitigar el riesgo está el rediseño.

1 Alcance y Campo de aplicación

La presente guía es de aplicación general en todas las unidades de la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S), para la identificación, levantamiento, documentación y rediseño de procesos, con el fin de que puedan gestionarlos adecuadamente.

¹ Ver Guía para la Valoración de Riesgos por proceso para el detalle de la metodología.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 7	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	--------------	----------------	---------------------------

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

- Brindar los requerimientos metodológicos mínimos para el levantamiento, documentación y rediseño de los procesos en las unidades de la C.C.S.S, con la finalidad de brindar las pautas para normalizar las actividades.

2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una base de conocimiento sobre el enfoque basado en procesos en las unidades de la C.C.S.S, con la finalidad de que estas puedan documentarlas de manera formal para su difusión y evaluación.
- Suministrar una metodología para que las unidades puedan identificar y diagramar los procesos para el análisis del trabajo y el mejoramiento de estos.
- Definir formalmente instrumentos para el levantamiento y documentación de procesos con la finalidad de documentarlos.
- Describir una metodología que facilite el rediseño de los procesos con la finalidad de optimizarlos en búsqueda de un desempeño eficaz de la Unidad.
- Suministrar una metodología para el levantamiento y rediseño de procesos con la finalidad de facilitarle a las unidades las labores de control interno específicamente en el tema de valoración de riesgos para el cumplimiento de la Ley General de Control Interno 8292.

3 Referencias normativas

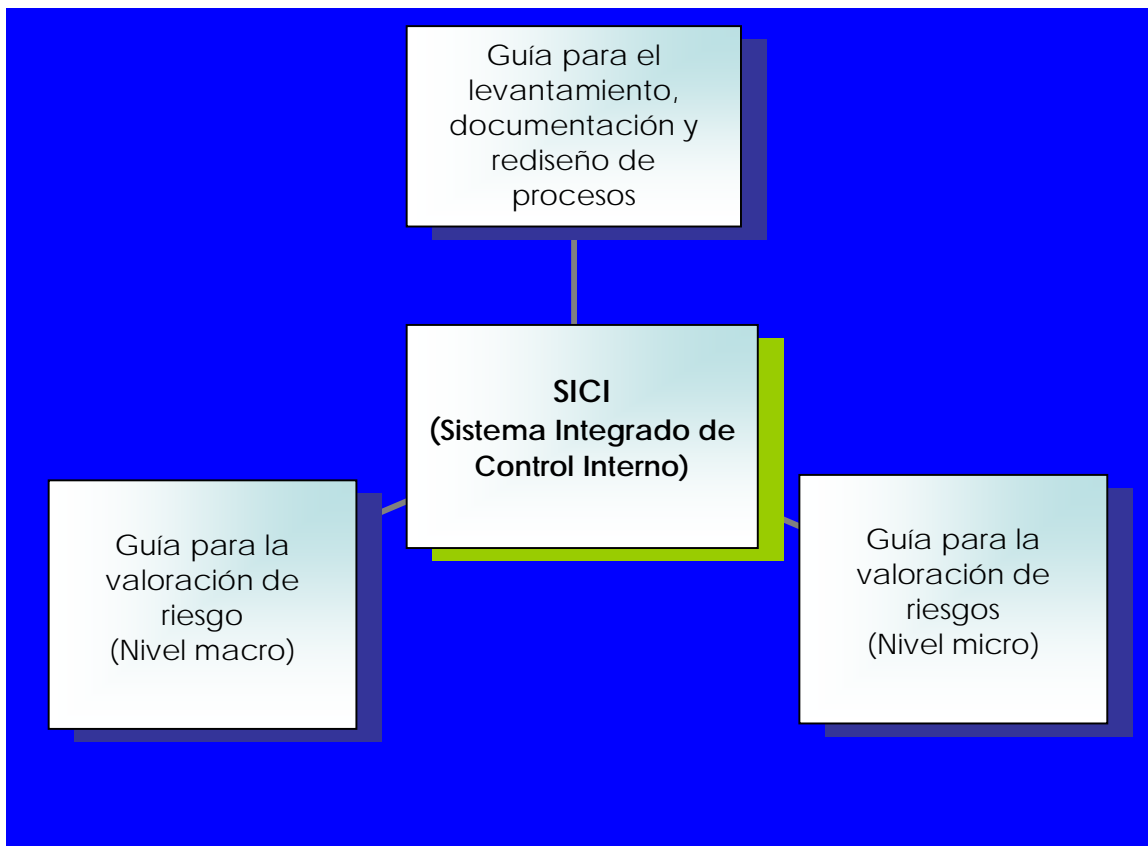
CODIGO	NOMBRE DE NORMATIVAS
INTE-ISO 9000: 2000	Compendio de Normas ISO "Sistemas de gestión de calidad"
No determinado	Instructivo para la elaboración de manuales.
No determinado	Ley General de Control Interno 8292.
No determinado	Planeamiento Elaboración Manual de Procedimientos.
8292	Ley General de Control Interno
8220	Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos
	Guía para la valoración de riesgos por proceso

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 8	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	--------------	----------------	---------------------------

4 Relación con otras guías

Esta guía se ha desarrollado y ampliado en el capítulo de rediseño de proceso para poder llevar a cabo de forma eficaz el sistema integrado de control interno (SICI), así mismo se han diseñado las guías en materia de valoración de riesgos para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes.

Figura 1 Relación con otras guías



Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 9	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	--------------	----------------	---------------------------

5 Definiciones símbolos y abreviaturas

5.1 Definiciones

Actividad: conjunto de **tareas**.

Actividad crítica: actividad que no agrega valor al usuario ni a la Institución.

Actividad sospechosa: actividad que agrega poco valor al usuario ni a la Institución.

Actividad vital: Actividad que agrega gran valor al usuario y a la Institución.

Calidad: aquel producto y/o servicio que satisface las expectativas, es decir que funcione tal y como el **cliente** quiere.

Cliente: organización o persona que recibe un producto y / o servicio, y se clasifica en interno o externo.

Cliente interno: es el receptor de todo lo que debe hacerse en cada uno de los procesos internos de la Institución con la finalidad de satisfacer al usuario, como por ejemplo el departamento de recursos humano, dirección de sistemas administrativos, entre otros.

Cliente externo: usuario final que recibe el producto y/o servicio son aquellos que se acercan a la Institución para satisfacer alguna necesidad, como por ejemplo: paciente, usuario.

Cuello de botella: es todo aquello que impida el logro de la meta en el proceso.

Diagrama de proceso: consiste en una representación gráfica de las actividades dentro de un proceso, útil para determinar su función. Muestra el panorama más amplio posible de entradas, transformación y salidas del sistema. El resultado de este puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Eficacia: grado en que una organización alcanza sus objetivos.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Ente o actor: persona o grupo que tenga responsabilidad o participación en el desempeño o éxito de una actividad, proceso o procedimiento en la organización.

Formulario: Documento utilizado para registrar los datos requeridos para la gestión de las unidades. Se destaca que un formulario se transforma en registro cuando se le incorporan datos.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 10	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	----------------------	-----------------------	----------------------------------

Guía: documento que establece recomendaciones o sugerencias.

Información: datos que poseen significado.

Insumos: es aquello que se necesita o es requerido para transformar y realizar un producto y/o servicio.

Institución: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Mejora Continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad en un proceso para cumplir con los requisitos.

Normalizar: actividad que tiene por objetivo formalizar un proceso a través del cual se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un determinado campo de acción.

Planificar: es el proceso que permite determinar las acciones concretas y estratégicas que permitan de manera anticipada determinar o definir el curso de acción que ha de seguirse para alcanzar una situación deseada, haciendo uso racional de los recursos.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Sección de un programa que realiza operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso sustantivos: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan directamente para satisfacer una necesidad del cliente o usuario. Contemplan las actividades que generan mayor valor agregado y tienen un impacto sobre la satisfacción del usuario, es decir que sin ellos no se puede atender al usuario, o se tendría la ausencia del servicio. Constituyen la esencia, la razón de ser de la unidad.

Procesos complementarios: conjunto de otras actividades que no siempre se deben realizar, pero que cuando se realizan, añaden valor al proceso sustantivo, por ejemplo: en una atención médica los exámenes diagnósticos como de sangre hay ocasiones que se realizan y en otras no.

Procesos de apoyo: conjunto de actividades que permiten gestionar los recursos para la ejecución de los procesos sustantivos y complementarios, por ejemplo, gestión de vacaciones, trámite de viáticos, gestión de recursos humanos, entre otros.

Producto: es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas o es el resultado de un proceso.

Proyecto: conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 11	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	----------------	---------------------------

Proveedores: organización o puesto de trabajo que proporciona un insumo y / o servicio.

Rediseño de procesos: es un mecanismo para la adaptación de la Institución a los diferentes cambios de su entorno interno y externo. El alcance del diseño puede ser variable, concretándose siempre en la reformulación de la secuencia de actividades de un proceso que a partir de las entradas y la transformación añade un valor para producir un producto y/o servicio orientado a la satisfacción de usuario. Proceso que conlleva una mejora que satisfaga a un nivel mayor a los usuarios o clientes del proceso, pero también con mayor eficiencia y tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta.

Registros: documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

Recursos: son aquellos materiales, equipos, sistema de instalaciones, suministros de oficina y el presupuesto necesario para realizar un producto y/o servicio.

Responsabilidad: la obligación de cumplir una orden o acatar un mandato y de ejercer la autoridad conforme a las normas establecidas, además de dar cuenta de los resultados.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Resultados: es la conclusión de la transformación de todas las actividades del proceso en un producto y/o servicio

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio: es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo definido.

Valor agregado: Aquellas actividades que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Tarea: es la acción que se realiza a lo largo de un tiempo definido.

Transformación: son aquellas actividades que interactúan para obtener un resultado. Es la función principal de todo proceso, convertir una serie de insumos en servicios y / o productos que van siempre dirigidos a un cliente.

5.3 Símbolos

Ver cuadro N ° 2 del presente documento

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 12	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	----------------	---------------------------

5.4 Abreviaturas

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

C.I: Control Interno.

DSA: Dirección de Sistemas Administrativos.

INTE: Abreviatura de **INTECO**.

INTECO: Instituto de normas técnicas de Costa Rica.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

NA: No aplica.

ND: No determinado.

SEVRI: Sistema Especifico Valoración del Riesgo.

SICI: Sistema Integrado de Control Interno

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 13	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	----------------	---------------------------



Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 14	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	----------------	---------------------------

6 Levantamiento y documentación de proceso

Con el fin de ayudar a las unidades a realizar avances significativos en la manera de identificar y diagramar los procesos se desarrolla a continuación la metodología a utilizar.

6.1 Marco Conceptual

6.1.1 Enfoque basado en procesos²

El enfoque basado en procesos tiene la finalidad de orientar a una Institución en relación a sus actividades y recursos gestionándolos por medio de la identificación de sus procesos, para que funcione de manera eficaz y eficiente.

Esto implica ordenar todas las actividades de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del usuario.

Por lo tanto es necesario identificar las actividades de las unidades para vincularlas con los procesos de la Institución, y para esto se presenta en el apartado siguiente la clasificación de los procesos de la CCSS.

6.1.2 Diagrama de Enfoque de procesos de la C.C.S.S.

El Diagrama de Enfoque de procesos de la C.C.S.S. muestra la clasificación de procesos que enmarcan el accionar de la Institución.

Esto se establece pues no todos los procesos que se llevan a cabo en la Institución poseen las mismas características ni tienen la misma función, ni el impacto directo con el usuario.

En relación con lo anterior se presenta en la figura 1 el Diagrama de Enfoque de Procesos en la C.C.S.S en el cual se clasifican los procesos en sustantivos, complementarios y apoyo.

- **Proceso sustantivos:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan directamente para satisfacer una necesidad del cliente o usuario. Contemplan las actividades que generan mayor valor agregado y tienen un impacto sobre la satisfacción del usuario, es decir que sin ellos no se puede atender al usuario, o se tendría la ausencia del servicio. Constituyen la esencia, la razón de ser de una Institución.
- **Procesos complementarios:** conjunto de otras actividades que no siempre se deben realizar, pero que cuando se realizan, añaden valor al proceso

² Tomado de: INTECO Normas ISO- INTE 9000:2000, Costa Rica, 2001

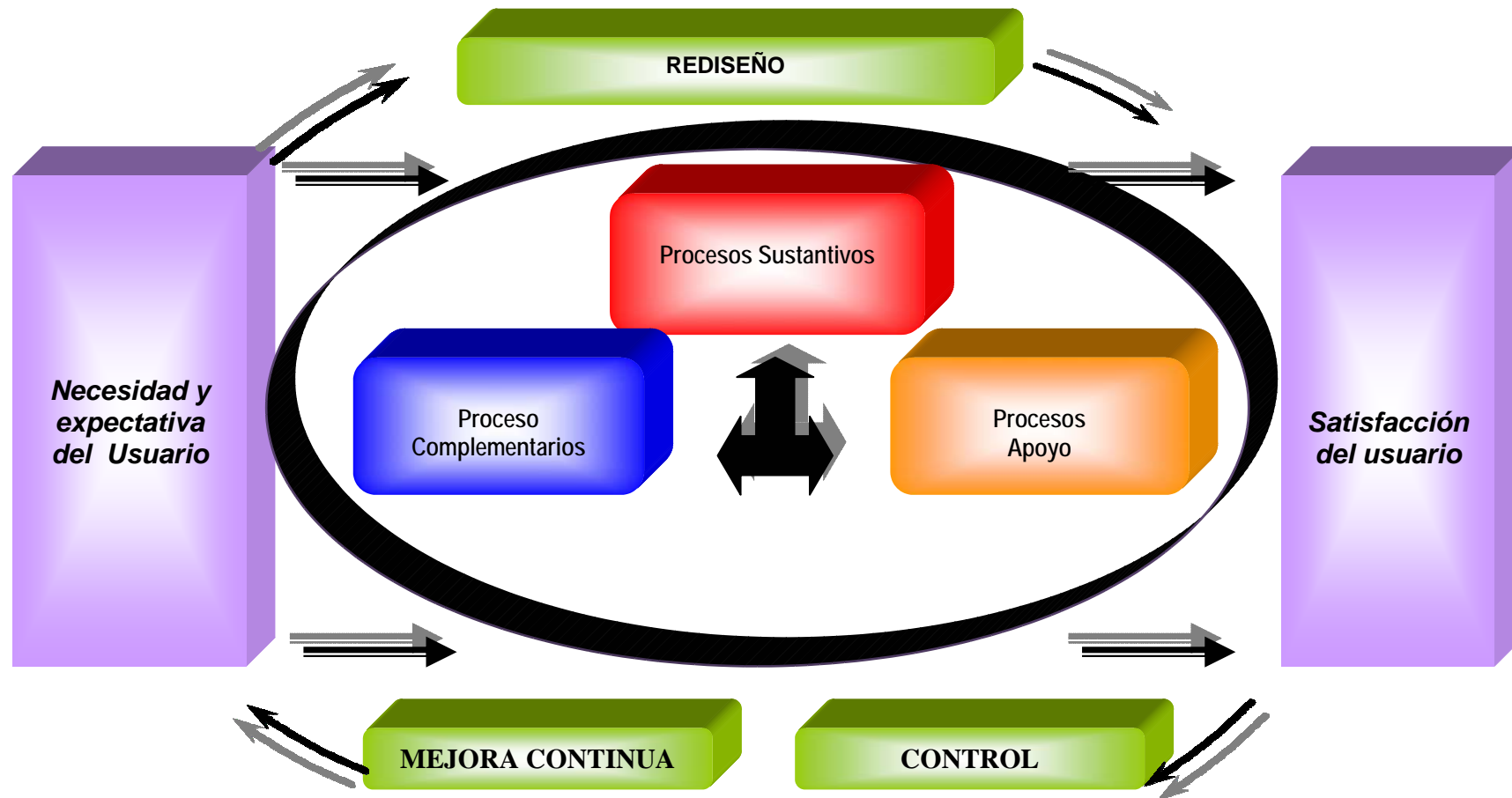
Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 15	Versión: 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	----------------------	-----------------------	----------------------------------

sustantivo, por ejemplo: en una atención médica los exámenes diagnósticos como de sangre hay ocasiones que se realizan y en otras no.

- **Procesos de apoyo:** conjunto de actividades que permiten gestionar los recursos para la ejecución de los procesos sustantivos y complementarios, por ejemplo, gestión de vacaciones, trámite de viáticos, gestión de recursos humanos, entre otros.

Así mismo se puede observar en el Diagrama que los insumos para los procesos son las necesidades del usuario y el fin u objetivo final de la Institución es la atención de los mismos.

Figura 2 Diagrama de Enfoque de Procesos



Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 17	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

6.1.3 En que consiste un proceso?

Un proceso es una secuencia o conjunto de actividades que se relacionan o que interactúan, y que son ejecutadas para producir o suplir un producto y / o servicio.

Un proceso se idéntica por estar constituido por los siguientes factores:

- **Entrada:** Proveedores e insumos.
- **Transformación:** Producción y / o tramitación del servicio.
- **Salida:** Productos, servicios y identificación de los clientes.

Figura 3 Representación del proceso



Fuente: Guía para el levantamiento y documentación de procesos de la D.C.M

6.1.4 En que consiste un procedimiento?

Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o mas puestos de trabajo realizan las actividades en una unidad para obtener el producto y / o servicio que esta brinda.

Con estos procedimientos se logra documentar los procesos de las unidades de una manera ordena y sistemática preservando el conocimiento de las mismas.

Así mismo facilita en forma metódica y ordenada, la inducción al puesto de trabajo así como a la capacitación del personal.

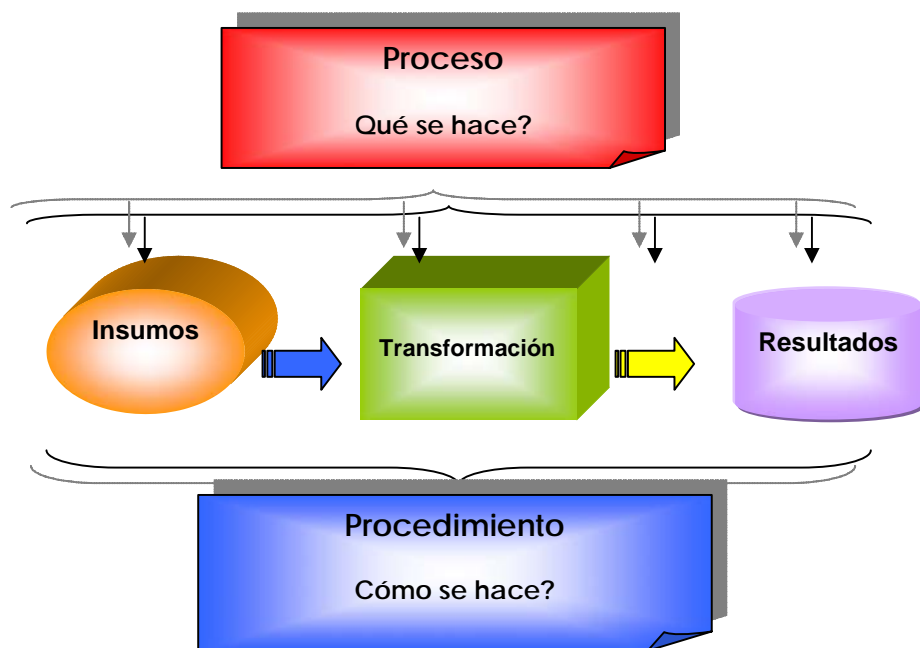
6.1.5 Diferencias entre el proceso y el procedimiento

El **proceso** es el conjunto de actividades que transforman los insumos en productos y / o servicios. La forma o manera en que se detallan o realizan el conjunto de actividades descritas del proceso o parte de este es el **procedimiento** Ver figura N° 4. Diagrama de procesos y procedimientos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 18	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

Cabe destacar que la forma o manera en que se va a representar el proceso en esta metodología es por medio de un diagrama y la descripción en prosa de las actividades, como se describe en los puntos 17 y 18 del apartado 5.2.3 Realización de la “Matriz para la Identificación y documentación de procesos” de este documento.

Figura 4 Procesos y procedimientos



Fuente: Guía para el levantamiento y documentación de procesos de la D.C.M y adaptación del Autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 19	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

6.2 Levantamiento de procesos

A continuación se presenta la metodología para el levantamiento de los procesos:

6.2.1 ¿Cómo se identifica los procesos en mi unidad de trabajo?

Para identificar un proceso en una unidad de trabajo, el encargado considera lo siguiente:

1. Se pregunta ¿Cuáles son los productos y /o servicios que genera la unidad?
2. Elabora una lista con todos los productos y / o servicios de la unidad.
3. Prioriza los productos y / o servicios, escogiendo primeramente los sustantivos (los claves o prioritarios) tomando como criterio lo siguiente: cuáles de estos productos tienen un impacto directo al usuario, o si se da la ausencia de estos no se podría ejecutar el servicio de la unidad.

Nota:

El primer paso es identificar los productos y / o servicios sustantivos, posteriormente se continúa con los restantes.

4. Identifica el proceso, por medio de esta pregunta: qué actividades son necesarias desde la entrada de insumos y transformación para elaborar este producto y / o servicio?

Nota:

Un proceso es el conjunto de actividades necesarias para la obtener un producto y / o servicio, entonces al identificar un producto simplemente se vuelve hacia el inicio para determinar como se genera.

5. Conoce y estudia el Diagrama Enfoque de procesos (Ver figura N° 1), y lo relaciona con el proceso en estudio y posteriormente lo clasifica según sea el caso.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 20	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

6.2.2 Recolección del material del proceso en estudio

Posteriormente el encargado procede a realizar el estudio de los procesos definidos en el apartado anterior utilizando las siguientes herramientas:

- **Investigación documental:** se recopilan los documentos externos e internos de la unidad e Institución o toda aquella que se relacionan con el proceso a definir.
- **Encuestas o entrevistas estructuradas:** se realizan encuestas o entrevistas con la ayuda de un cuestionario con las preguntas necesarias para obtener información del producto y / o servicios.
- **Observación directa:** para conocer con más detalle lo(s) producto (s) y / o servicio (s) de su unidad de trabajo realice visitas y converse con los funcionarios, o simplemente se hace un seguimiento del personal y del proceso en estudio desde el inicio hasta el fin, analizando su desarrollo.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 21	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

6.2.3 Realización de la “Matriz para la Identificación y Documentación de Procesos”

Una vez identificado los procesos y realizado el análisis documental se procede a completar la “Matriz para el Diseño y Documentación de Procesos” (Ver Anexo 1 Formato de la Matriz), para cada uno de los procesos en estudio.

A continuación se detalla la manera en que se debe completar:

1. **Dependencia:** se menciona la Unidad que interviene en la elaboración de los procesos, destacando que debe ser específico.
2. **Unidad programática:** se le asigna la Unidad Programática o Ejecutora a la que pertenece la unidad.
3. **Nombre del proceso:** se indica el nombre del proceso dentro de la máxima concisión posible, este debe ser específico y nombrado de manera que englobe, identifique y se distingue al leerlo.
4. **Clasificación del proceso:** se indica a cual pertenece el proceso en estudio, ya sea sustantivo, complementario y apoyo (Ver significado de cada una en el apartado 4 Definiciones de este documento)
5. **Alcance:** se define el alcance de las actividades para generar el proceso, de manera que se establezcan los límites para realizar el estudio y poder describir las acciones desde las entradas de los insumos hasta la generación del producto y/o servicio.

El encargado determina el alcance mediante las siguientes preguntas: ¿Dónde comienzan las actividades para obtener un producto y / o servicio? o ¿Qué es lo primero que ocurre? ¿Dónde termina?.

Nota

Se recomienda que al definir el nombre del proceso se trabaje en conjunto con el alcance del mismo pues el primero se define dependiendo de los límites que se estable en el segundo como se explica a continuación:

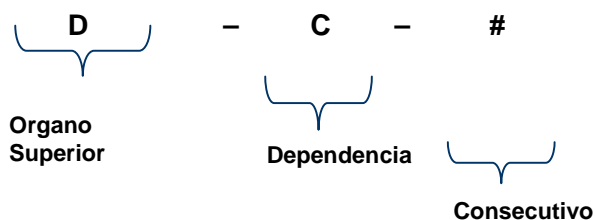
Si analizamos el proceso de Disfrute y pago de vacaciones, se le puede nombrar de dos maneras según el alcance que se le de, por ejemplo:

- **Gestión de Vacaciones**, en este se contempla la solicitud, el trámite, hasta la culminación del sello y visto buenos de boleta de disfrute de vacaciones y el disfrute del funcionario en sus vacaciones, o ,
- **Trámite para solicitar vacaciones**, en este solo se limita como se solicita las vacaciones, es decir conlleva solo el trámite para pedirlo.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 22	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

6. **Código:** se refiere al código con que se le desea identificar al proceso, este debe permanecer invariable a lo largo de todo el proceso de elaboración de este documento.

La codificación consta de tres partes; ésta se explica mediante el siguiente ejemplo:



Donde:

D: Se indica la abreviatura del Ente Superior al que pertenece la dependencia, por ejemplo Gerencia, Presidencia Ejecutiva.

C: Se coloca la sigla o abreviatura de la Dependencia y/o Área funcional o Unidad específica al cual pertenece el proceso.

#: Se señala el número de consecutivo de los procesos realizados, el cual se compone de tres dígitos

Por ejemplo

- Se va realizar un proceso en la Dirección de Sistemas Administrativos perteneciente a la Gerencia Administrativas entonces el código sería

GDA – DSA – 001

- Se va realizar un proceso en Hospital San Juan de Dios perteneciente a la Gerencia Medica entonces el código sería

GDM – HSJD – 001

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 23	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

- Se va a realizar un proceso en la Sección de Normas y Tecnología perteneciente a la Dirección de Conservación y Mantenimiento y a su Organo Superior es la Gerencia de Operaciones entonces el código sería

GDO – SNT – 001

Nota

Se recalca que la unidad debe seleccionar un funcionario que lleva el control de la codificación de los procesos.

Si la unidad ya tiene definido formalmente un método para la codificación puede usar la que considere pertinente.

7. **Objetivo:** se menciona el propósito que pretende cumplir el proceso, es decir el qué y el para qué, se da en un contexto amplio, recalcando que este debe empezar con un verbo en tiempo infinitivo como por ejemplo: facilitar, determinar, definir, entre otros.
8. **Responsable(s) del proceso:** se menciona el puesto de trabajo que tiene deberes de autoridad, supervisión y control en la ejecución del proceso, por ejemplo Director de la Unidad, jefatura de un servicio, entre otros.
9. **Participante(s) del proceso:** los participante(s) son todos aquellos entes o actores que son necesarios para que se lleve a cabo el proceso. Se reconocen mediante la siguiente pregunta: ¿Cuál(es) son los puestos de trabajo encargados de ejecutar cada actividad del proceso? Ejemplo: secretaria, técnicos en área especializada.
10. **Producto y/o servicio:** se indica el producto y/o servicio que da como resultado la realización del proceso.
11. **Usuario y/o cliente:** se menciona el usuario o cliente para el cual se produce o brinda el servicio, y se identifica con la siguiente pregunta: ¿Para quién(es) va dirigido el producto y/o servicio? Ejemplo: paciente, establecimientos de salud de la CCSS, entre otros
12. **Insumo(s) requerido:** es aquello que se necesita para la generación del proceso, mediante la siguiente pregunta ¿Qué insumos necesito para llevar a cabo el proceso?, como por ejemplo: Formularios, solicitudes, entre otros.

Se destaca que los insumos se transforman y son aquellos que se necesitan para empezar con el proceso de elaboración o ejecución del producto y / o servicio.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 24	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Nota

La diferencia que existe entre insumos y recursos es que los primeros se transforman para obtener un producto y /o servicios, y los segundos no pero son necesarios para la ejecución desde el inicio hasta el fin del proceso.

13. **Proveedor(es) del insumo:** se identifican los puestos de trabajo y / o unidades y empresas que suministra un insumo para ser transformado para la generación del producto y / o servicio.
14. **Recurso(s) requerido:** se ubican los recursos materiales (equipos, sistemas de instalación, infraestructura, tecnología, suministros de oficina, entre otro) y financieros (presupuesto) necesarios desde la recepción de insumos, su transformación y su culminación a productos y / o servicios. Ejemplo: equipo de cómputo, papelería, suministros de oficina, presupuesto para ejecutarlo.
15. **Proveedor(es) del recurso:** se identifican los puestos de trabajo y / o unidades y empresas que suministra el recurso para la generación del producto y / o servicio.
16. **Relación con otros procesos:** se indica el nombre de los procesos que tiene un vínculo o relación con el proceso en estudio.
17. **Descripción de las actividades:** se describe en prosa cada actividad siguiendo el orden cronológico en que se genera el proceso.

Para la redacción del contenido de la actividad se menciona cada una mediante una oración de tal forma que su comprensión sea clara, así mismo para describirla se recomienda tomar como guía las siguientes preguntas

Cuadro 1 Preguntas para la descripción de actividades

Pregunta	Respuesta
Quién?	se refiere a la unidad y/o puesto de trabajo que interviene en la actividad.
Qué?	se menciona que actividad se efectúa.
Cómo?	se hace referencia a los métodos y técnicas aplicadas para realizar la actividad.
Dónde?	se refiere a la ubicación geográfica o física del lugar donde el personal realiza la actividad.
Por qué?	Justificación breve de la actividad.

Fuente: Instructivo para la elaboración de Manuales

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 25	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Se destaca que esta descripción empieza con la actividad “Inicio del proceso” y termina con “Fin del proceso”.

Se debe enumerar cada actividad de tal manera que se facilite su comprensión e identificación.

Así mismo las actividades se describen en tercera persona singular y tiempo verbal presente, por ejemplo: el funcionario de la unidad realiza, la forma incorrecta es: el funcionario de la unidad realizaría.

El lenguaje es claro y preciso comprendido por todos los usuarios de manera ágil.

Decisiones

Se destaca que si la descripción de la actividad es una decisión en donde se puede tomar varias alternativas se deben indicar todas las posibles opciones que se den, por ejemplo como se observa en la actividad 7 del diagrama de proceso de la figura 6, la jefatura analiza el personal disponible, así como la carga de proyectos para el periodo de vacaciones solicitado, entonces se pueden tomar dos decisiones:

- Desaprueba la solicitud y el funcionario tiene que reprogramar y volver a plantearse, o en otra alternativa.
- Aprueba las vacaciones, entonces se describe las actividades que implica esta decisión.

Se debe considerar las actividades de todas las posibles alternativas no se debe omitir ninguna.

Una vez descrita las actividades las revisan para asegurar la claridad, la precisión, el contenido y la estructura apropiada.

Así mismo se debe realizar un recorrido visual del proceso para corroborar que todas las actividades del proceso estén descritas y estas correspondan a la realidad.

Una vez revisado, se realizan las acciones correctivas si se dan.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se puede describir las actividades de un proceso:

Responsable + explicación de la actividad contestando las preguntas qué cómo, dónde y por qué considerando que se redacta en tercera persona en tiempo presente

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 26	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Ejemplo 1 Procedimiento

Trámite de Solicitud de Vacaciones (Título del procedimiento)

1. Inicio del proceso .
2. El funcionario observa la ultima boleta "Disfrute y/o pago de vacaciones" o el registro de vacaciones para determinar el número de días disponible que puede utilizar para las vacaciones.
3. El funcionario llama o se dirige al encargado de vacaciones para confirmar la cantidad de días disponibles para el disfrute de vacaciones.
4. El encargado de vacaciones verifica la cantidad de días disponibles para el disfrute de vacaciones en su registro de Control de Vacaciones y notifica al funcionario de forma verbal la cantidad de días disponibles para el disfrute de vacaciones.
5. Si el funcionario no cuenta con días de vacaciones se termina el proceso.
6. Si el funcionario cuenta con días de vacaciones comunica en forma verbal a la jefatura la solicitud de las mismas.
7. La jefatura analiza la solicitud de vacaciones considerando el personal disponible, así como la carga de proyectos para el periodo de solicitado.
8. Si la jefatura desapruueba las vacaciones comunica de forma verbal su decisión al funcionario para que re programe los días de disfrute de vacaciones, y vuelve a la actividad 6.
9. Si la jefatura autoriza las vacaciones comunica en forma verbal al funcionario su aprobación.
10. El funcionario completa los siguientes ítems en la boleta "Disfrute y/o pago de vacaciones" para solicitar formalmente la utilización de la mismas:
 - Primer apellido, segundo Apellido, Nombre, N° Cédula, lugar de trabajo, unidad de trabajo, título del puesto, fecha aniversario vacaciones, período a disfrutar, n° días a disfrutar, compensar, saldo, fecha en que disfruta de vacaciones, motivo, lugar y fecha, firma del empleado, firma del jefe respectivo y Observaciones
11. El funcionario entrega la boleta de "Disfrute y/o pago de vacaciones" completa a la jefatura
12. La jefatura revisa que la boleta de "Disfrute y/o pago de vacaciones" este completa en todos los apartados y da un visto bueno con una firma.




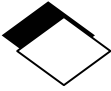

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 27	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

13. La Jefatura entrega al funcionario la boleta "Disfrute y/o pago de vacaciones" con el visto bueno
14. El funcionario con el visto bueno de la boleta "Disfrute y/o pago de vacaciones" envía al encargado de recursos humanos para que gestione las acciones necesarias.
15. Fin del proceso

18. **Diagrama de proceso:** Obtenida la información anterior el encargado realiza un diagrama del proceso de manera que se pueda representar gráficamente paso a paso las actividades descritas en el paso anterior. Para esto se considera lo siguiente:

Antes de iniciar se debe conocer la simbología para diagramar las actividades del proceso, ver el cuadro 2

Cuadro 2 Simbología del Diagrama de Flujo

Símbolo	Significado	Descripción.
	Operación	Representa la realización de una operación y / o actividad relativas a un proceso.
	Flujo de información	Indica la vía del proceso. Conecta los elementos del proceso, la punta de la flecha indica la dirección del flujo de un proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.
	Inicio o fin	Representa el inicio o terminación del flujo del proceso.
	Decisión	Indica los posibles caminos o alternativas que toma una actividad.
	Conector	Se utiliza para indicar la continuidad del diagrama de flujo en otra parte de este.

Fuente: Los autores

Una vez familiarizado con los símbolos expuestos, realiza el Diagrama de procesos contemplando las siguientes consideraciones:

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 28	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Enlista los puestos de trabajo y / o unidad que participan en el proceso, dividiendo en tantas columnas como entes o actores participen. Ver figura 4

Se destaca que el orden de los entes o actores dependen de la forma en que participen en el proceso, por ejemplo si en un proceso se inicia o empieza con la participación del funcionario de la Unidad este debe ir de primero y así sucesivamente.

Figura 5 Formato para ejecutores del diagrama de flujo del proceso

Funcionario de la Unidad	Encargado de Recursos Humanos	Jefatura de la unidad

Fuente: el autor

Posteriormente se agregan tres columnas al formato de la figura 4, como se menciona a continuación: numeración, descripción de las actividades y los criterios de calidad como se muestra en la figura 5

Numeración

Se enumeran todas las actividades conservando la misma numeración de la descripción en el punto 17 del apartado 5.2.3 de este documento

Descripción de las actividades

Se utiliza una frase sencilla y BREVE de las actividades que se describieron en el punto 17 del apartado 5.2.3 de este documento como se puede observar en el ejemplo de la figura 6.

Se subraya de nuevo la necesidad de iniciar con un verbo en presente y tiempo infinitivo como por ejemplo: establece, identifica, revisa, entre otros.

Se inicia con un verbo, pues el diagrama se lee primero mencionando el autor y luego la actividad por ejemplo: la actividad 2 se sigue: El funcionario de la unidad revisa la boleta "Disfrute y/o pago de vacaciones" o registro del mismo.

Criterios de calidad

Se establece las condiciones deseables o no deseables que deben cumplir las actividades relevantes para el proceso, es decir ¿qué es lo que se debe hacer?

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 29	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Figura 6 Formato para el diagrama de bloques del proceso.





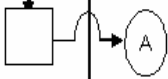


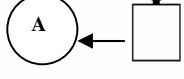


Número de actividad	Descripción de actividades	Funcionario de la Unidad	Encargado de Recursos Humanos	Jefatura de la unidad	Criterios de Calidad
1					
2					

Fuente: el autor

Para representar cada actividad en el diagrama del proceso, se utiliza los símbolos mostrados en el cuadro 2, colocándolo en el centro de la columna del ente que las ejecuta seguidos por el símbolo flecha que representa la dirección del flujo del proceso. Ver Ejemplo 2.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 30	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Ejemplo 2 Diagrama Solicitud de Vacaciones

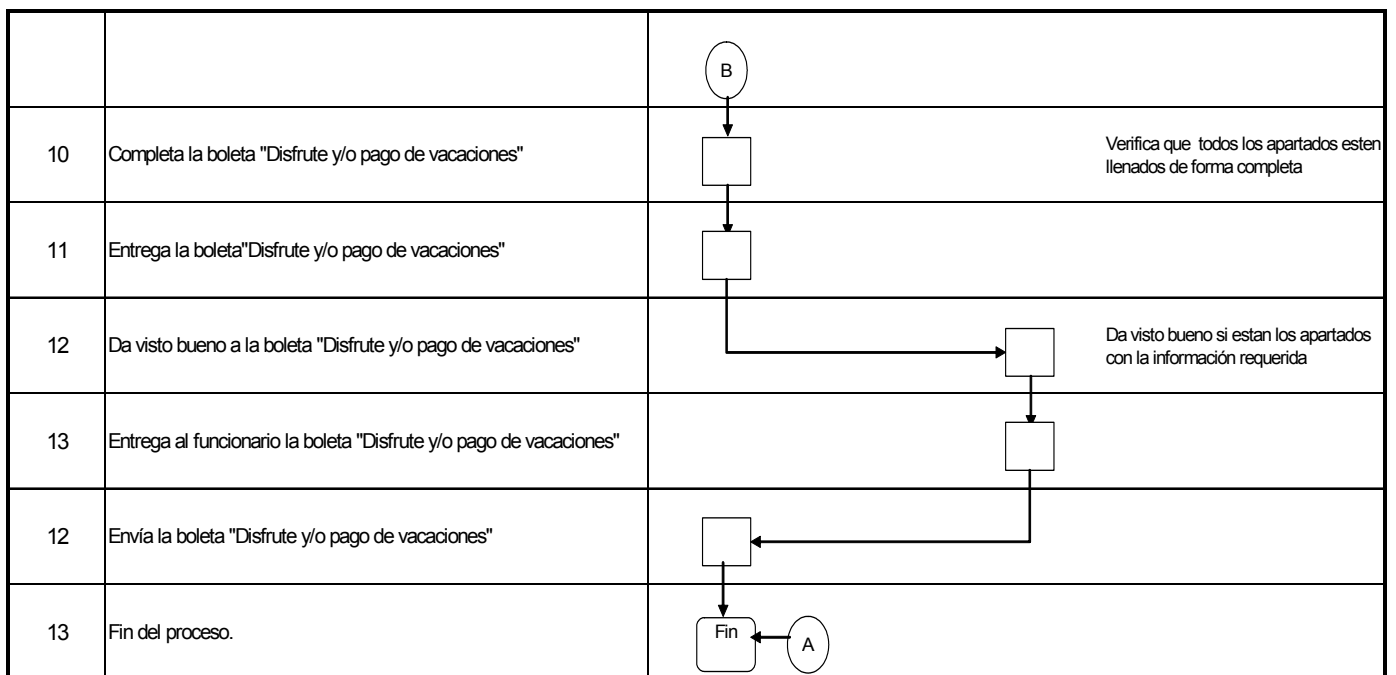
b. Diagrama de proceso						
Número de actividad	Descripción de la actividad	Funcionario de la Unidad	Encargado de Recursos Humanos	Jefatura de la Unidad	Criterio de Calidad	
1	Inicio del proceso					
2	Observa la boleta “Disfrute y/o pago de vacaciones”					Tener el registro actualizado y en orden cronológico de las boletas de disfrute y/o pago de vacaciones
3	Pregunta al encargado de vacaciones la cantidad de días disponibles.					
4	Verifica la cantidad de días disponibles					Ver carga de proyectos por funcionario, disponibilidad mes por funcionario
5	Si el funcionario no cuenta con días de vacaciones fin del proceso					
6	Si el funcionario cuenta con días de vacaciones comunica a la Jefatura					
7	Analiza criterios de decisión.					
8	Desaprueba las vacaciones comunica su decisión al funcionario					
9	Autoriza las vacaciones comunica al funcionario					
						

Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 31	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Si el diagrama abarca más de una página o se enlaza con operaciones no consecutivas o en los casos donde se cruzan líneas de flujo (flechas), se utiliza el símbolo "conector", el cuál se identifica según las letras del alfabeto en mayúscula. Ver ejemplo del diagrama Solicitud de Vacaciones.

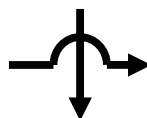
Continuación del diagrama Solicitud de Vacaciones



Fuente: El autor

Así mismo se recomienda al encargado del diagrama de bloques no realizar cruces de líneas pues crean confusión, por lo que es necesario usar los conectores o en último caso se utiliza los puentes. Ver figura 8. Utilización de puentes

Figura 7 Utilización de Puentes



Fuente: Instructivo para la elaboración de manuales DDO

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 32	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Decisiones

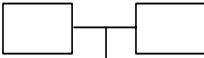
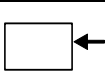
Si la actividad es una decisión en donde se puede tomar varias alternativas se debe indicar todas las posibles opciones por medio de flechas como por ejemplo en la actividad 7 del diagrama de proceso de la figura 6, la jefatura analiza el personal disponible, así como la carga de proyectos para el periodo solicitado, entonces dibujan dos flechas que señalan dos caminos a seguir:

- Desaprueba la solicitud.
- Autoriza las vacaciones

Actores en paralelo

Cuando los participantes ejecutan una misma actividad se representa de la siguiente manera:

Figura 8 Entes en paralelo

Número de actividad	Descripción de actividades	Funcionario de la Unidad	Supervisor de área	Jefatura de la unidad	Criterios de Calidad
1	Revisa el área de la máquina				
2	Firma la boleta "Revisión de máquina"				

Fuente: El autor

Revisión del diagrama

El encargado del levantamiento del diagrama de proceso se asegura de dar una secuencia lógica, detallada y completa a la numeración de las actividades, dándoles una orientación de izquierda a derecha, con la finalidad de facilitar su comprensión. Como se muestra en la figura 6.

El encargado para efectos de presentación revisa que los símbolos del diagrama de flujo del proceso mantengan uniformidad en su tamaño.

Posteriormente el responsable revisa que el diagrama de flujo del proceso este completo y que corresponda a la realidad.

19. **Normativa que fundamenta el proceso:** se menciona la normativa externa e interna de la unidad e Institución que se relaciona con el proceso en estudio, indicando el año en que fue publicada.
20. **Controles asociados al proceso:** la unidad identifica aquellas medidas o puntos de control de las actividades, y se identifica mediante la siguiente pregunta ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el producto o servicio en cada parte del proceso? Ejemplo Inspecciones, evaluaciones, vistos buenos y supervisión.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 33	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Especificando tanto la actividad como el instrumento que se utiliza para realizar ese punto de control

- 21. Formularios relacionados con el proceso:** se especifica aquellos documentos que se necesitan para ejecutar el proceso. Ejemplo: Formulario de Disfrute y/o pago de vacaciones, Formulario Orden de pago de Viáticos, entre otros

Consideraciones

Igualmente se destaca que se deben llenar todos los apartados que componen la matriz. En el caso de que no se han definido o identificado algún inciso del instrumento se debe llenar esta casilla colocando la frase “No determinado”.

6.3 Eficacia del proceso

La Unidad conciente de dar mejora continua a sus procesos los revisa cada año con el fin de mantener su control considerando lo siguiente:

- El responsable revisa minuciosamente cada apartado de la matriz para el diseño y documentación de procesos, verificando que se realice de la manera descrita en cada uno, si no es así se realizan los cambios necesarios.
- Se asegura de que los puestos de trabajo asignados en el diagrama de proceso y las actividades de estos últimos sean los que se realizan en la actualidad.
- Si la unidad desea mejorar y / o optimizar sus procesos se recomienda utilizar una herramienta para el rediseño de los mismos llamada Prueba ácida que se puede ver con más detalle en el capítulo 2.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 34	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------



2

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 35	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

7 Rediseño de procesos

7.1 Marco Conceptual

Qué es el rediseño de procesos?

El rediseño de procesos es un mecanismo que conlleva una mejora que satisfaga a un nivel mayor a los usuarios o clientes del proceso, pero también con mayor eficiencia y tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta de nuestra Institución, frente a los continuos cambios que se originan en la prestación de los servicios o en la producción de bienes.

El rediseño de procesos optimiza, por lo cuál busca lograr mejoras graduales en el rendimiento de los procesos, mediante los cuales la Institución opera, maximiza el contenido de valor agregado y minimiza el costo de las actividades. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la Institución.

El rediseño de procesos organiza, conduce desde arriba hacia abajo en la Institución, con el objetivo de reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal que puede conseguir mejoras de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la eficacia y en la calidad de los bienes y servicios a la sociedad.

Por lo tanto, la Institución debe mantener una actitud vigilante para poder responder y adaptarse de manera oportuna a las necesidades de los usuarios, pensamiento que debe alimentar el espíritu de superación y la búsqueda del éxito en el servicio.

¿Por qué se va a implementar el rediseño de procesos en la Institución?

La situación actual en la Unidad es objeto de análisis. Del resultado de dicho análisis y del objeto trazado, se debe valorar la pertinencia o no de introducir mejoras.

Si la decisión final es realizar mejoras se indica la necesidad de introducir cambios en el camino hacia ese fin es: el rediseño de procesos.

Actualmente el rediseño de procesos es un tema común en las Instituciones cuyas metas son siempre: aumentar la capacidad mediante la reducción de costos, el incremento en la calidad y una mayor velocidad de respuesta. Estos objetivos son constantes y se aplican por igual a la producción de bienes como a la prestación de servicios.

En qué factores se basa el rediseño de procesos?

El rediseño de procesos, se basa en dos factores interdependientes, los cuales son:

- La satisfacción absoluta del usuario, y
- Procesos internos eficaces y eficientes.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 36	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

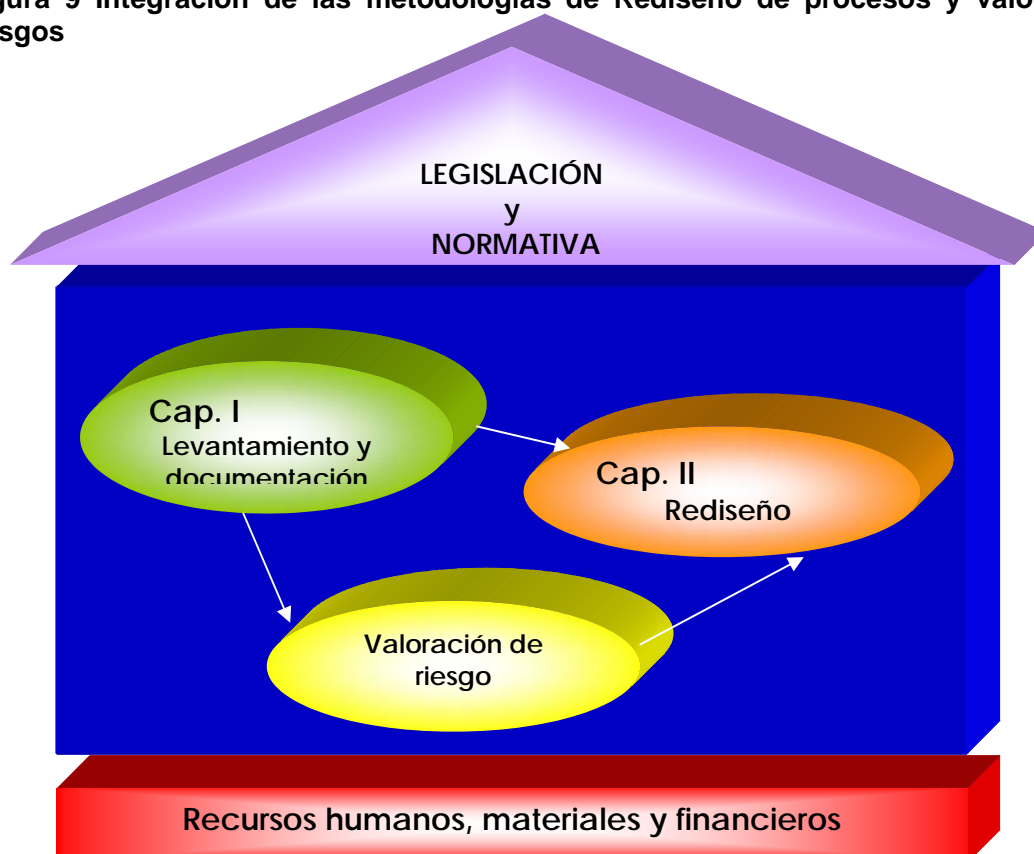
El éxito de la Institución depende de su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, el compromiso y dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del usuario pueden convertirse en la llave autosuficiente que perpetúe el éxito.

Qué relación tiene la valoración de riesgos y el rediseño de procesos?

La metodología de valoración de riesgo por proceso consiste en identificar los posibles riesgos asociados al objetivo de este, para seguir posteriormente a las etapas de análisis, evaluación y administración (Ver Guía para la valoración de riesgos por proceso). En esta última el responsable del proceso debe tomar en consideración alguna estrategia para la administración de riesgo (aceptar, reducir, transferir y/o prevenir).

A partir de esa decisión es cuando se integra la metodología de esta guía, con una de las posibles alternativas para el tratamiento de los riesgos que puede ser el rediseño de los procesos, es decir que la metodología para la valoración de riesgos orienta al responsable del proceso a definir aquellas actividades críticas que podría requerir su simplificación o eliminación, tal como se describe en los siguientes apartados.

Figura 9 Integración de las metodologías de Rediseño de procesos y valoración de riesgos



Fuente: el autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 37	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Qué relación tiene el rediseño de procesos con la simplificación de trámites?

El rediseño consiste en optimizar un proceso, utilizando dos estrategias a seguir: simplifico o elimino. (Estrategias que se analizarán con detalle posteriormente en este capítulo).

Ahora repasemos dos conceptos: Proceso y Trámite:

- **Proceso:** es el conjunto de actividades que interactúan, las cuales transforman insumos para la obtención de un producto y/o servicio,
- **Trámite:** es el conjunto de actividades para brindar un servicio al usuario,

Como se puede interpretar con lo anterior, el trámite es un proceso, el cual se puede rediseñar por medio de la estrategia de simplificación, es decir se realizaría una simplificación de un trámite.

Si realizo un rediseño de procesos ¿qué debo considerar en relación con los requerimientos del cliente?

Al rediseñar cualquier proceso es importante dirigir la atención al mercado y a los usuarios que lo componen, pues ellos son los que adquieren los productos y servicios. Cabe al respecto hacerse varias preguntas: ¿Qué es lo que los usuarios quieren hoy? ¿Qué es lo que desearán mañana? ¿Qué cosas adicionales podría usted hacer por ellos que realmente les gustaría, pero que ellos mismos no lo han expresado como una necesidad?

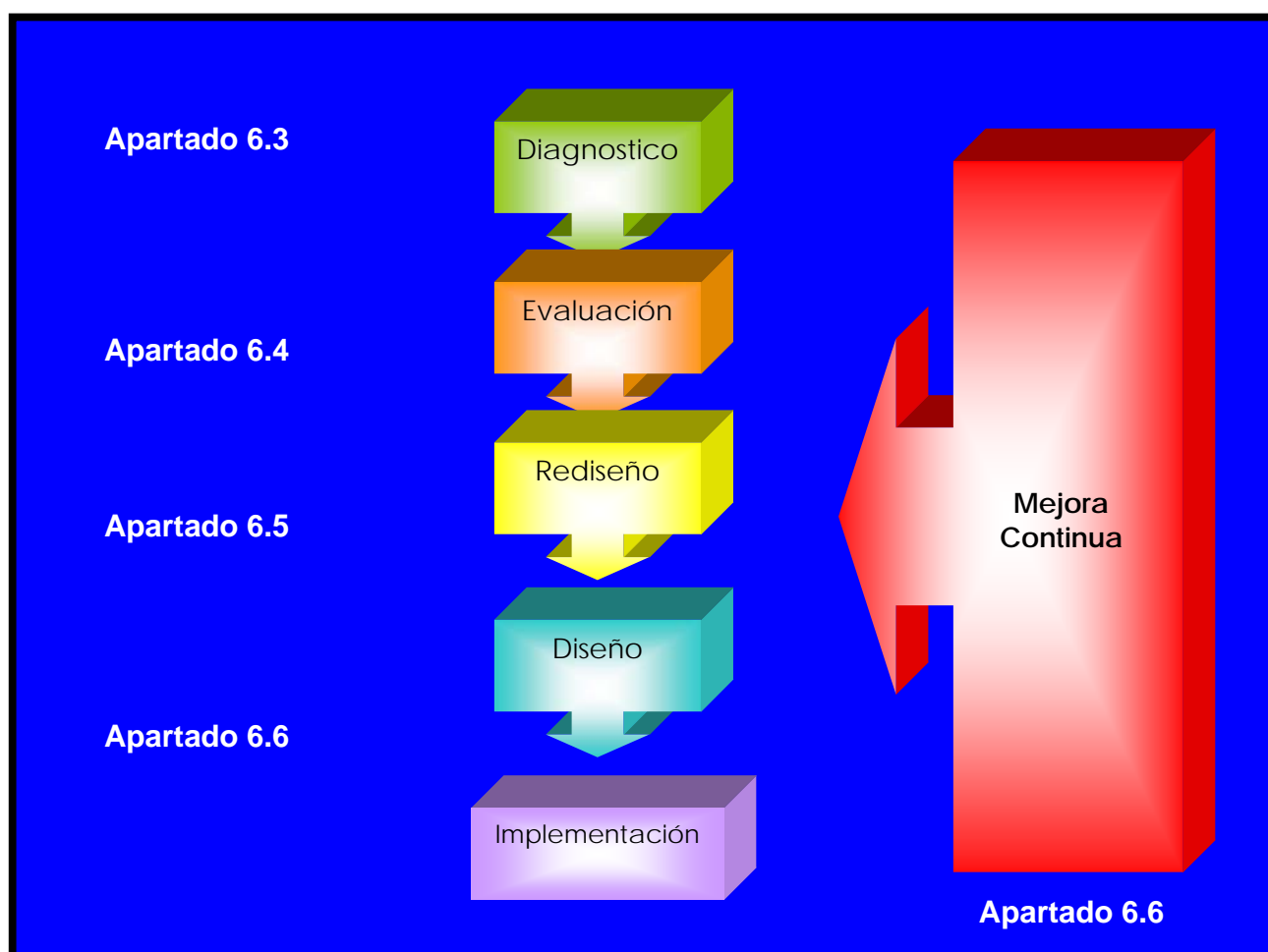
Comprender cómo satisfacer a los clientes no resulta siempre tan sencillo como suena. Aún así, antes que cualquier proceso pueda diseñarse o rediseñarse, el resultado deseado debe comprenderse claramente. Las instituciones deben convertir su orientación hacia la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 38	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

7.2 Metodología

A continuación se presenta la metodología que se debe seguir después del levantamiento y documentación de procesos:

Figura 10 Metodología para el rediseño de procesos



Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 39	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

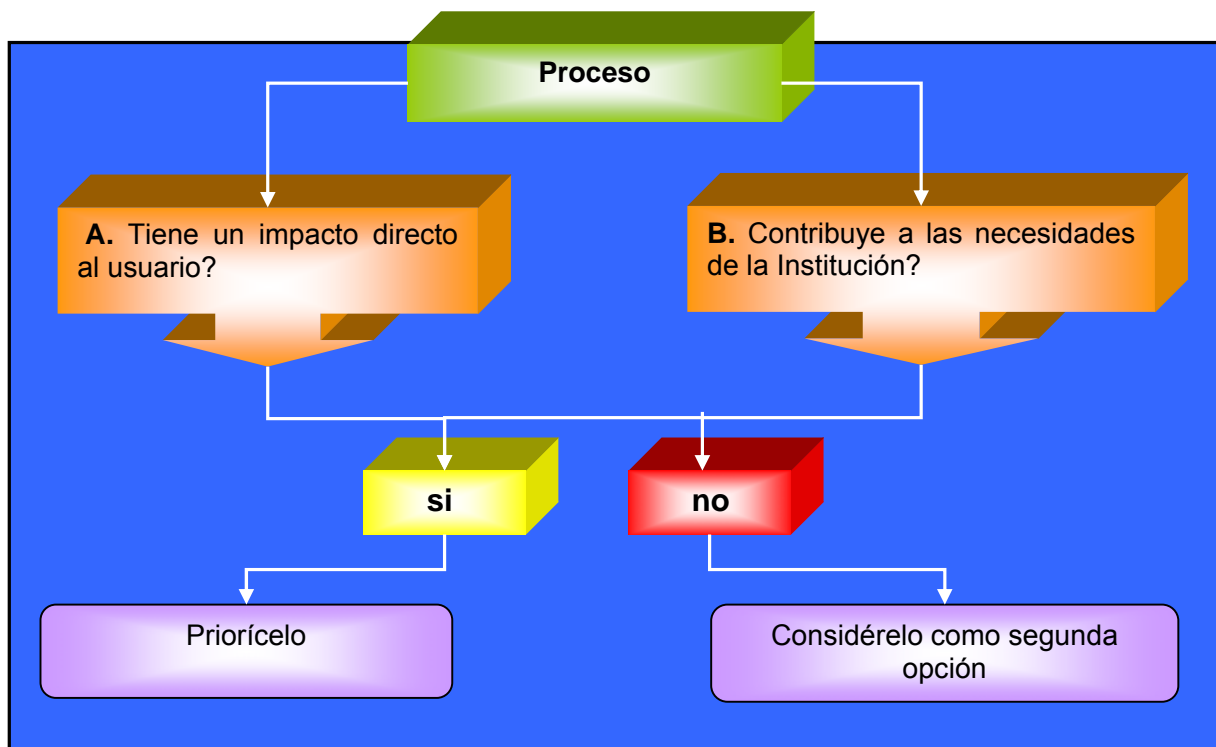
7.3 Diagnostico de los procesos que se desean rediseñar

7.3.1 Selección de procesos

Previamente, se debe seleccionar aquellos procesos que se desean rediseñar y asignarles prioridad, para esto se utiliza la metodología de la figura 9, en donde se aplican preguntas al proceso, de tal manera que permita definir aquellas que tengan mayor impacto al usuario o contribuya a las necesidades de la Institución.

Haga una lista de los procesos a rediseñar, realice para cada uno, las siguientes preguntas de la figura 11:

Figura 11 Estrategia para selección de procesos



Fuente: El autor

Una vez realizado lo anterior, se debe priorizar los procesos a rediseñar de la siguiente manera

1. Aquellos procesos cuyas preguntas A y B responden a un **si**, se rediseñan de primero.
2. Posteriormente las que responde A con un **si** y B con un **no**,
3. Por ultimo las que responde A y/o B con un **no**

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 40	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Una vez realizada la lista con los procesos a rediseñar de forma priorizada se sigue con el apartado 7.3.2 de este documento.

7.3.2 Recolección de la información del proceso

Se debe recolectar la siguiente información para cada proceso de acuerdo con la lista priorizada:

- “Matriz para el Levantamiento y Documentación de procesos” o aquel material afín que le sirva de información.
- Toda la normativa interna y externa de la Institución que fundamenta y regule el proceso elegido.

7.3.3 Verificación del proceso

Una vez recolectada la información del proceso verifique que:

- La “Matriz para la Identificación y Documentación de Procesos” representa la manera en que “hoy” se realizan las actividades, considerando los puestos de trabajo, actividades, recursos y normativa.

Si la información no está actualizada, corrija la matriz según la realidad de ese momento y prosiga con el siguiente apartado.

7.4 Evaluación del proceso mediante la Prueba Ácida

Una vez actualizada la información según la realidad de la Unidad, se aplica la metodología de la Prueba Ácida, la cual es un instrumento que analiza si las actividades que componen el proceso agregan valor o no, con una orientación al usuario. De forma tal que sirva de instrumento para el rediseño, o sea para la simplificación o eliminación de actividades.

7.4.1 Análisis del proceso con la prueba ácida

El análisis consiste en realizar para cada actividad del proceso las preguntas del cuadro siguiente, otorgando un valor a cada una, de manera que se determine su valor agregado total en el proceso.

A continuación se describen las preguntas que se deben realizar para cada una de las actividades.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 41	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Cuadro 3 Evaluación de las actividades

Pregunta	Respuesta
¿Notará el cliente final una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta?	SI
¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin esta actividad?	SI
¿Si usted estuviera obligado a entregar el servicio en forma urgente, obviaría esta actividad?	NO
¿Si esta coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando actividad, lo haría?	NO
¿Si la actividad consiste en una inspección o control, la tasa de rechazos, devoluciones o inconformidad es significativa?	SI

Fuente: Instituto Centroamericano del Administración Pública, Curso Taller Gestión de Procesos de Laboratorio Clínico, 2005 y aportaciones del autor.

Aplique las preguntas para cada actividad del proceso, si la respuesta coincide con lo que se presenta en el cuadro 4, se asigna 1 punto, en caso contrario un cero. De tal manera que la máxima puntuación es cinco (V = 5) y la menor es cero (V = 0)

Cuadro 4 Respuestas de la evaluación de la prueba ácida

Pregunta	Respuesta	Si su respuesta coincide con la pregunta
¿Notará el cliente final una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta?	SI	1
¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin esta actividad?	SI	1
¿Si usted estuviera obligado a entregar el servicio en forma urgente, obviaría esta actividad?	NO	1
¿Si esta coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando actividad, lo haría?	NO	1
¿Si la actividad consiste en una inspección o control, la tasa de rechazos o devoluciones es significativa?	SI	1
Total obtenido (V)		5

Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 42	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

7.4.2 Criterio de decisión:

Una vez realizadas las preguntas a la actividad se suma el valor obtenido, calculando el total (V) de cada una y seguidamente se clasifica tomando en consideración el cuadro 5

Cuadro 5 Clasificación de la actividad

Valor de V	Actividad	Valor servicio al	Criterio de Decisión
V mayor o igual (\geq) 3	Actividad vital	Agrega gran valor	Simplifique
V menor ($<$) 3	Actividad sospechosa	Agrega poco valor	Elimine y/o Simplifique
V igual ($=$) 0	Actividad crítica	No agrega valor	Elimine

Fuente: Instituto Centroamericano del Administración Pública, Curso Taller Gestión de Procesos de Laboratorio Clínico, 2005 y cambios realizado por el autor

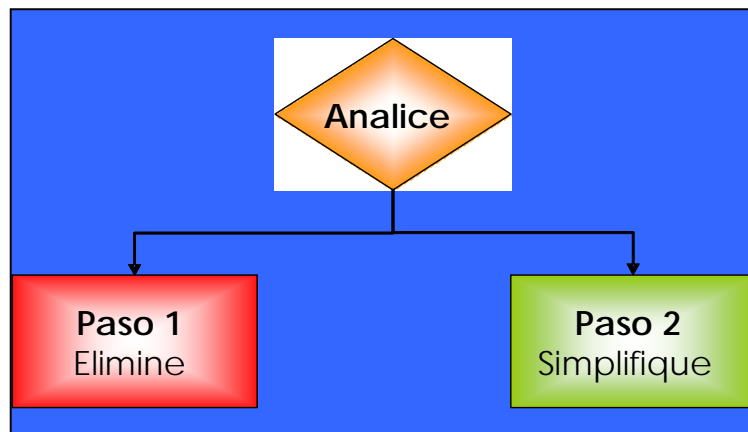
Este paso se debe realizar para cada actividad del proceso, de manera que se identifiquen cuáles actividades del mismo son críticas, para elegir las estrategias o criterios de decisión tomando en consideración el siguiente apartado.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 43	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

7.5 Rediseño de procesos según la clasificación obtenida

QUÉ ESTRATEGIA DE REDISEÑO DEBO SEGUIR PARA LAS ACTIVIDADES?

Figura 12 Estrategia a seguir para la actividad



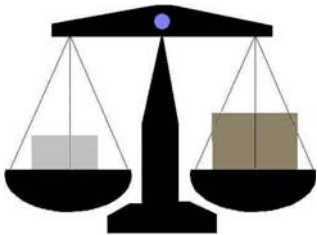
Fuente: El autor

7.5.1 Se elimina la actividad si:


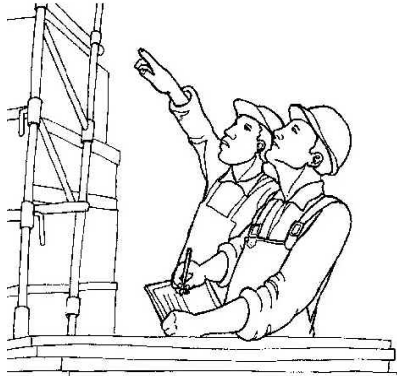



Recuerde que para eliminar la actividad, esta debe ser crítica y/o sospechosa según el cuadro 5, para esto considere las siguientes variables:

Figura 13 Variables a considerar si decido eliminar una actividad

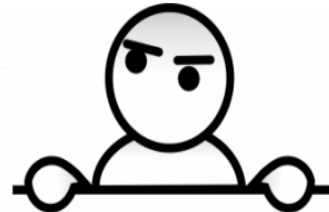
Variable	Descripción
<p>Tiempo</p> 	<p>El tiempo de la actividad incurre en periodos largos, provocando demoras en el proceso</p>
<p>Costo – beneficio</p> 	<p>No justifica la relación de costo – beneficio</p>
<p>Relevancia</p> 	<p>Se realiza simplemente porque en algún momento se consideraron importantes, pero hoy no son necesarias.</p>

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 45	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

<p>Duplicidad</p> 	<p>Se duplica es decir, la actividad se realizó anteriormente, como por ejemplo: revisiones, autorizaciones, o en la captura de datos, se digita información en varios momentos del proceso, lo cual puede generar inconsistencias, o cuando una tarea se repite y no agrega valor simplemente incrementa los costos.</p>
<p>Inspección, revisiones y controles</p> 	<p>La inspección, revisiones y controles NO tienen una finalidad para detectar posibles errores en el proceso.</p>
<p>Requisitos excesivos</p> 	<p>Contempla requisitos excesivos que no son necesarios o no son un requisito legal del proceso o ya se solicitaron en otro momento del proceso.</p>

Nota: Considere antes de eliminar la actividad que no se interrumpa el flujo continuo del proceso, o que vaya en contra del cumplimiento de la legalidad y normativa vigente, en este caso se recomienda seguir con el paso 2.

7.5.2 **Simplifique la actividad si**




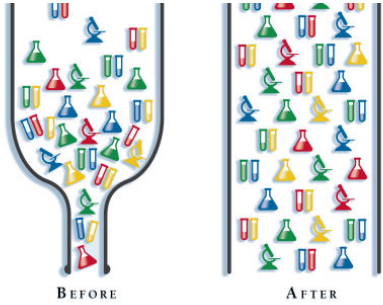


Recuerde que para simplificar la actividad, esta debe ser sospechosa y/o vital (o que no se pueda eliminar) según el cuadro 5.

Para estas actividades se deben generar soluciones con un equipo de trabajo. Las decisiones pueden ser diversas y es acá donde el trabajo en equipo puede generar opciones muy creativas.

Algunas sugerencias sobre cómo empezar con las soluciones se presentan a continuación:

Cuadro 6 Variables a considerar si decido simplificar una actividad

Variable	Descripción
Tiempo: 	<p>Analice la cantidad de tiempo que ocupa esa actividad, y considere una opción para simplificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede asignar a la (s) persona (s) más diestra (s) para que ejecute el paso que requiere más tiempo y cuidado. • Se puede identificar la hora del día, el día de la semana o el mes del año en que más se ejecuta el proceso y reforzar el puesto de trabajo, ya sea con funcionarios o con tiempo extraordinario cuando se requiera. • Se puede disminuir el tiempo de espera si la actividad se puede trasladar al usuario (cuando no haya ningún riesgo implicado).

<p>Capacidad de la producción:</p> 	<p>Se puede aumentar la capacidad de esta actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignando más presupuesto, • realizando ajustes a una máquina, • mejorando espacios de trabajo, • contratando personal extra, re-assignando personal, agregando turnos de trabajo, • utilizando a terceros para esta actividad, • redefiniendo los estándares o criterios de producción.
<p>Costo:</p> 	<p>Analice si el costo de la actividad puede disminuir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la integra con la tecnología (fax, correo electrónico, escáner, entre otro), • se puede trasladar al usuario, es más barato
<p>Inspección, vigilancia y controles:</p> 	<p>Para analizar estas actividades pregúntese lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Esta medición es necesaria? ¿Dónde es conveniente medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia? ¿Quién debe medir? ¿Cómo se debe medir? <p>Se debe considerar cuál es la contribución de cada actividad al proceso total. Siempre causa sorpresa el número de éstas que no agregan valor y que siempre se habían considerado como inamovibles o indispensables.</p>

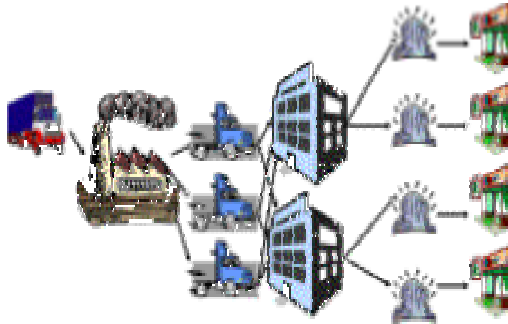
Fuentes de error:



Se pueden reducir esta fuente de error si:

- se puede automatizar la actividad para evitar errores humanos?
- se deben implementar controles adicionales con personal o tecnología para asegurar que una sola persona no cometa errores?
- se puede cambiar el formulario, limitar el número de opciones?.

Reprocesos:



Pregúntese cuál es la causa raíz de que existan devoluciones o reproceso?:

- se puede detectar con anterioridad?
- se dan devoluciones (dinero, documentos, usuarios).

Analice el origen de esta consecuencia, pues el objetivo es lograr que las cosas estén correctas desde la primera vez y evitar las devoluciones, el reprocesamiento y los altos costos que implica la rectificación.

Tedioso:



Cualquier actividad de este tipo es candidata para la automatización. Pues la tecnología ayuda a agilizar las actividades que son repetitivas que además de tediosas demandan mucho tiempo.

Por ejemplo: la impresión de etiquetas para pegar en los documentos producto de una cita, recetas, exámenes de laboratorio y otros, en lugar de anotar manualmente en cada documento los datos del asegurado.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 49	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Requisitos:




Analice si los requisitos de esta actividad:

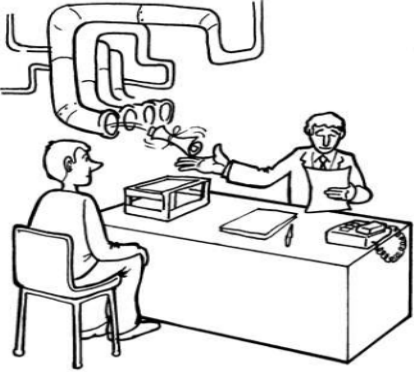
- Son los necesarios para cumplir con el objetivo del proceso, o se piden por que en alguna ocasión se solicitaban pero en la realidad no agregan valor?
- Hay un marco legal que respalda los requisitos en esta actividad? Si es así se puede facilitar o agilizar por medio electrónicos o formularios la forma en que se dan a conocer y como completarlos?
- Ya fueron solicitados anteriormente en la misma unidad u otra instancia en la Institución.
- Los formularios que se utilizan en el proceso:
 - están identificados con un nombre y codificados para darle trazabilidad al documento?
 - son sencillos y ágiles para contemplarlos? Es decir no tienen ambigüedades?
 - consideran datos que son estrictamente necesarios?
 - Son compatibles con el empleo a que se destina? Es decir, se puede utilizar durante largo tiempo o en un entorno exterior y quizás en condiciones climáticas si las actividades del funcionario lo requiere.

Considere:

La posibilidad de integrar los formularios para minimizar el uso del papel y reducir el tiempo de llenado.

<p>Difícil o peligroso:</p> 	<p>Puedo simplificar esta actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • si alguna actividad es peligrosa o compleja se puede automatizar con ayuda de tecnología, el hacerlo permitirá mayor calidad, seguridad, ahorros en tiempo y costo. • trasladar la actividad a un tercer ente, (contratación externa).
<p>Recargo de funciones:</p> 	<p>Si la actividad sospechosa se da por el recargo de funciones, se puede conformar equipos con especialistas, cuando no sea posible que una sola persona realice la actividad, o analice cargas de trabajo para determinar si requiere de más recurso humano, tiempo extra, nuevo turno, otros.</p>
<p>Calidad de la información</p> 	<p>Los ciudadanos frecuentemente manifiestan insatisfacción con un servicio cuando deben concurrir una segunda vez o hacer nuevamente un trámite o una de sus etapas, debido a que la información que recibieron en primer lugar no era completa, clara ni oportuna. Si esta circunstancia es frecuente, se puede mejorar con la capacitación de personal.</p>

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 51	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

<p>Ventanilla única</p> 	<p>Es necesario que un usuario tenga que ir a diferentes lugares para realizar partes del trámite o solicitar alguno de sus requisitos. Los avances tecnológicos permiten que la información pueda ser hoy transferida con mayor rapidez y seguridad, evitando pérdidas de tiempo, tanto para el solicitante como para los funcionarios que gestionan trámites complejos. Esta brecha puede identificarse tanto al interior de un servicio como en sus relaciones con otras instituciones que participan en la gestión de un trámite, lo que implica una coordinación y acuerdos relativos a las facultades de cada uno y a la toma de decisiones en las respectivas interfaces y en la “ventanilla” propiamente como tal.</p>
--	--

Fuente: el autor

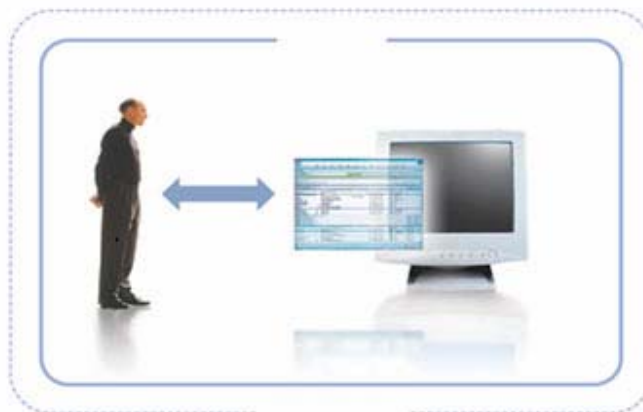
7.6 Diseño del proceso

Durante esta etapa, se realizan las mejoras al proceso considerando:

- Actividades simplificadas
- Recurso Humano
- Recurso Material (Ayudas Tecnológicas, nuevos formularios)

Posteriormente se actualiza la “Matriz para la Identificación y Documentación de Procesos”, asegurándose de que las actividades, actores y tecnologías están en línea para entregar estos resultados y llevarlos a cabo al costo mínimo posible.

Figura 14 Diseño del proceso



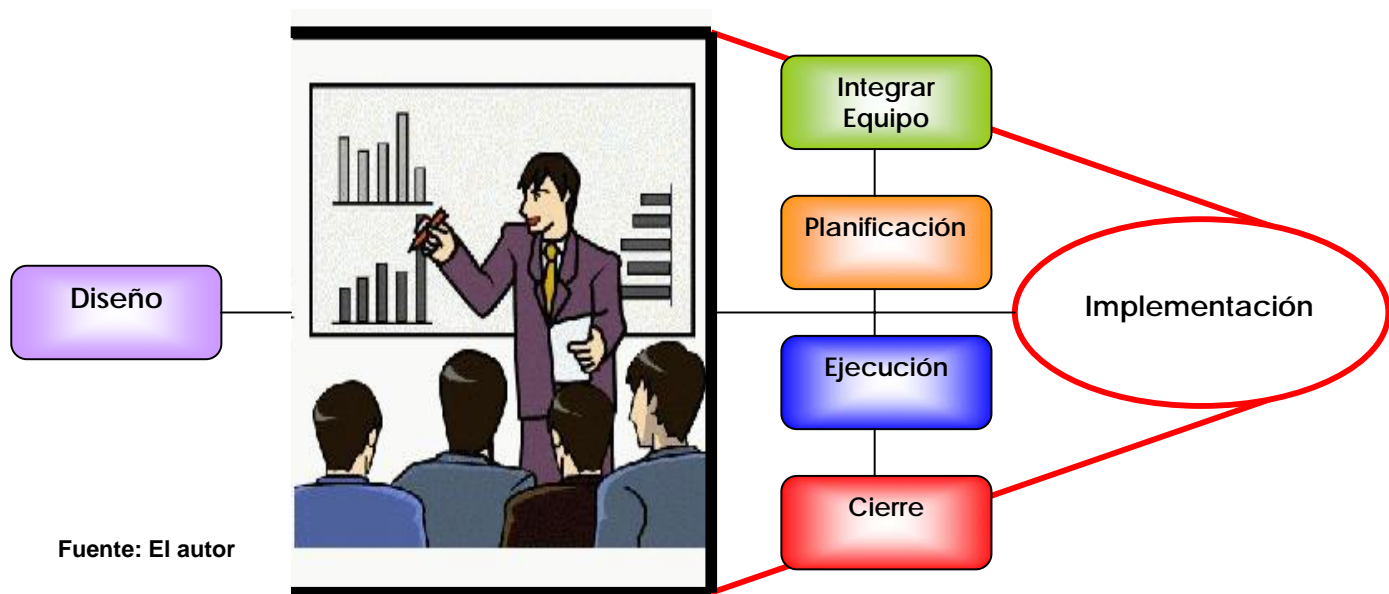
Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 52	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

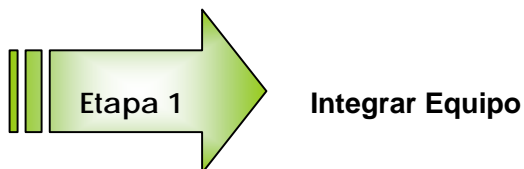
7.7 Implementación del nuevo proceso

Una vez diseñado el proceso se debe implementar siguiendo las etapas que se presentan a continuación:

Figura 15 Etapas de implementación



Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 53	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------



Se debe conformar un equipo de funcionarios cuya responsabilidad es cumplir o coordinar la ejecución de las actividades definidas en el cronograma para la implementación del proceso (etapa 2).

Este grupo debe estar conformado por funcionarios de la Unidad que conozcan y lleven a cabo el proceso o que se puedan ver afectados por la implementación del mismo (usuarios, funcionarios de otras Unidades, entre otros).

Para tal efecto, se asigna un líder de grupo el cual tiene la responsabilidad de dirigir y coordinar todas las etapas de la implementación, asimismo se asignará un funcionario que debe evaluar el cumplimiento las mismas.

A partir de esta integración se debe conformar un expediente de la implementación del proceso, el cual debe incluir **toda** la documentación que se genere.

Una vez definido el equipo de trabajo se comunica a la Alta Dirección la integración del grupo y las responsabilidades asignadas.

Para poder llevar a cabo la labor de este grupo se recomienda realizar los siguientes cuadros para registrar esta etapa:

Cuadro 7 Datos del Equipo

Apellido	Nombre	Unidad	Teléfono	Correo electrónico

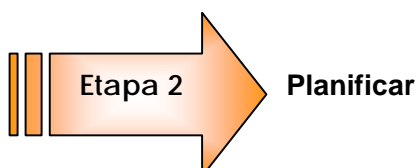
Fuente: El autor

Cuadro 8 Calendario de reuniones

Fecha	Hora	Lugar	Tema a tratar

Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 54	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------



En esta etapa se va a desarrollar el plan de trabajo, el cual es un documento que incluye las actividades que debe realizar para la implementación del proceso, este puede sufrir mejoras o cambios a medida que avancen las etapas, por lo que se debe actualizar constantemente.

El equipo de proyecto es el responsable de desarrollar el plan de trabajo, recalcando que el funcionario encargado de la evaluación debe monitorear el cumplimiento de las actividades y comunicar a la Alta Dirección cuando lo considere pertinente.

El plan de trabajo consta de cuatro partes fundamentales:

- A. Cronograma de actividades
- B. Presupuesto
- C. Plan de Divulgación
- D. Simulación

A continuación se detalla como se de realizar dicho plan de trabajo:

Parte A: Cronograma de actividades

Cuadro 9 Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha finalización	Recursos

Fuente: el autor

Para completar la matriz anterior considere:

Actividad: en este ítem se indica la tarea a ejecutar.

Responsable: funcionario encargado de realizar indica la actividad, este puede ser un funcionario del equipo del proyecto o relacionado con este, por ejemplo personal de mantenimiento, presupuesto, compras y otros.

Fecha inicio: escriba la fecha en la que se estima iniciar la actividad.

Fecha conclusión: indique la fecha en la que se estima concluir con la actividad.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 55	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Recursos: enliste los recursos materiales (materiales de oficina, computadora, fax entre otros), recursos humanos (cantidad de funcionarios por perfil o # horas requeridas, entre otros).

Parte B: Presupuesto

En este apartado se debe estimar los costos en que se incurren para llevar a cabo las etapas de implementación del proceso.

Para tal efecto, complete la siguiente matriz:

Cuadro 10 Matriz de presupuesto

Descripción	Monto	Responsable	Estado		Observaciones
			SI	NO	

Fuente: El autor

Para completar el cuadro anterior considere:

Descripción: Señale el recurso humano o material necesario para llevar a cabo las actividades del cuadro 7 (por ejemplo: compra de equipos de cómputo, materiales de oficina, impresoras, contratos de mantenimiento de equipos y otros).

Monto: Indique la cantidad en colones requerida.

Estado: Coloque una equis en la casilla “si” únicamente cuando se haya ejecutado el presupuesto, o caso contrario señálelo en la de “no”.

Parte C: Plan de divulgación

El objetivo final de este apartado es que los usuarios y funcionarios involucrados en la prestación del servicio conozcan el alcance y las implicaciones de la implementación del proceso. El plan de divulgación debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El plan considera tres públicos objetivo: ciudadanía en general, usuarios y prestadores del servicio, según la naturaleza de cada proceso.
- Todo el personal directamente involucrado en la prestación del servicio debe conocer los compromisos adquiridos con el nuevo proceso (enfoque interno), lo cual se puede lograr por medio de charlas, reuniones de trabajo, presentaciones, circulares y otros.
- En caso de que sea necesario se debe ejecutar el plan de difusión externo para que la ciudadanía en general y los usuarios conozcan los cambios y mejoras

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 56	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

implementadas en el servicio. Para tal efecto, considere el uso de la prensa, internet, carteles u otros.

Nota

Las actividades requeridas para llevar a cabo el plan de divulgación deben de ser incluidas en el cronograma de actividades (parte A).

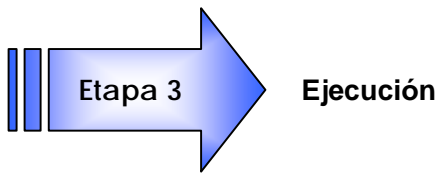
Parte D: Simulación del proceso

El **objetivo** de esta etapa es verificar la funcionalidad del proceso previo a su ejecución, así como la validación y mejora del diseño del mismo (ver apartado 7.6 de este documento).

Para realizar la simulación del proceso tome en cuenta lo siguiente:

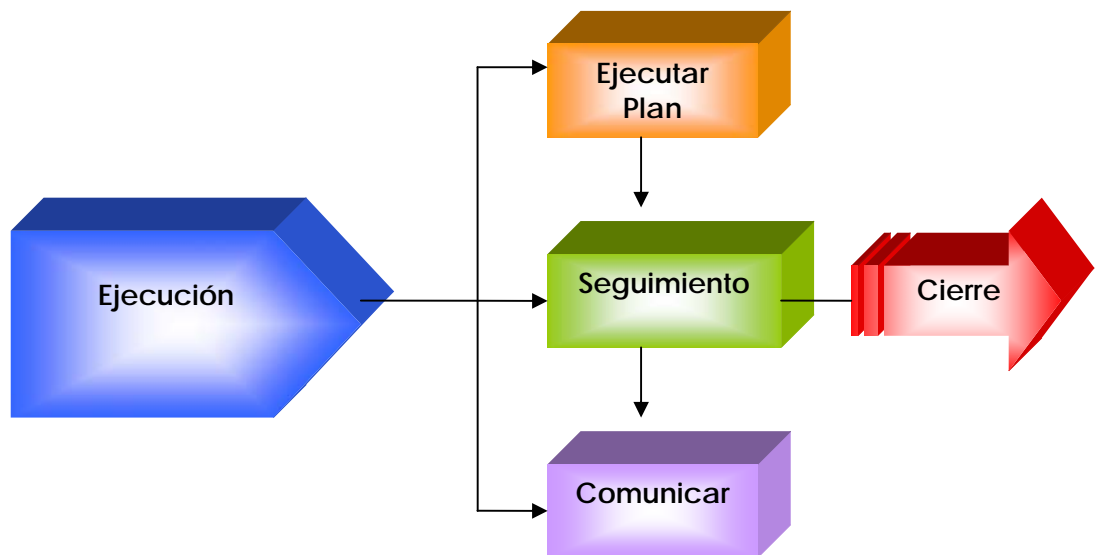
- La simulación debe ser planificada y liderada por parte del equipo de trabajo.
- Previo a la simulación del proceso tome en cuenta las necesidades de **capacitación** de los funcionarios para llevar a cabo con éxito la tarea encomendada.
- La duración de la simulación esta sujeta a las condiciones propias de cada proceso y al objetivo buscado por el equipo, por ejemplo en algunos casos la duración puede ser de un día a un mes, durante un periodo continuo o por intervalos definidos, entre otros.
- La simulación se realiza en el lugar donde se ejecuta el proceso.
- Realizada la simulación, se pueden encontrar hallazgos que conllevan a mejoras, en este caso corrija el proceso y actualiza la Matriz para el levantamiento y documentación de procesos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 57	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------



Esta etapa consiste en completar el trabajo definido en el cronograma de actividades a fin de implementar el proceso, es llevar a la acción la etapa de planificación, para tal efecto considere los siguientes aspectos:

Figura 16 Etapa de ejecución de la implementación



Fuente: Guía del PMBOK, tercera edición

Ejecutar Plan:

El equipo de trabajo ejecuta lo planificado en la etapa anterior, siguiendo el plan de trabajo, si se dan cambios continúe con lo siguiente.

Seguimiento:

Se debe dar seguimiento a la ejecución del Plan de trabajo, de tal manera que se puedan identificar posibles cambios de manera oportuna, lo cual le permite al equipo implementar medidas correctivas que deben ser registradas en el Plan con las observaciones pertinentes.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 58	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Nota:

Si se realizan cambios en el proceso, se debe actualizar la “Matriz para el levantamiento y documentación de procesos”, y esta se considera como la última versión, destacando que debe ser aprobada por la alta dirección.

Para realizar el seguimiento se debe completar la siguiente matriz:

Cuadro 11 Ficha de Seguimiento

Fecha	
Equipo de trabajo	
Líder	

Estado de seguimiento del Plan de Trabajo

Etapa	Situación actual			Observaciones
	Sin iniciar	En ejecución	Finalizada	
Integración del equipo de trabajo				
Planificación				
• Cronograma				
• Presupuesto				
• Divulgación				
• Simulación				
Ejecución				
• Ejecución del Plan				
• Seguimiento				
• Comunicación				
Cierre				

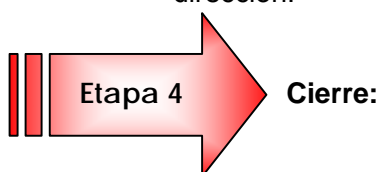
Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 59	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

En el cuadro anterior, indique con una equis (x) en la casilla el estado de avance de cada etapa, se resalta la importancia de brindar observaciones según se considere necesario, por ejemplo: causas de los atrasos o éxitos, falta de recursos, apoyo de la alta dirección, entre otros.

Comunicación:

A medida que se vaya cumpliendo con el plan de trabajo el líder del equipo debe comunicar el grado de avance por medio de informes, reuniones, presentaciones a la alta dirección.



Esta es la etapa de finalización formal de la implementación del proceso y consiste en la presentación ante la Alta Dirección de un informe ejecutivo el cual en forma concisa y breve describe los siguientes apartados:

- **Nombre del proyecto:** Se identifica el nombre del proyecto
- **Descripción del proyecto:** Se da una explicación breve de lo que consiste el proyecto y la relevancia del mismo para la unidad o para la Institución.
- **Presupuesto:** Se indica el monto en colones del presupuesto ejecutado o utilizado para la implementación del proceso.
- **Resultados:** Describa los resultados obtenidos con la implementación del proceso, por ejemplo: reducción de costos, tiempos de espera, satisfacción del usuario y otros.
- **Observaciones:** Señale aquellos aspectos o situaciones que según su criterio deben de ser conocidos por la Alta Dirección, como parte de la experiencia adquirida en las etapas de implementación.

Se recomienda que el cierre del proyecto deba realizarse 5 semanas después de que el proceso se ha implementado formalmente en el servicio, o según criterio del equipo de trabajo.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 60	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Nota:

- Los cambios del **diseño e implantación** deben identificarse, registrarse, revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado.

7.8 Mejora continua del proceso

La Unidad conciente de dar mejora continua a sus procesos los revisa cada año con el fin de mantener su control, considerando lo siguiente:

- El responsable revisa minuciosamente cada apartado de la matriz para el diseño y documentación de procesos, verificando que se realice de la manera descrita en cada uno, si no es así se realizan los cambios necesarios.
- Se asegura de que los puestos de trabajo asignados en el diagrama de proceso y las actividades de estos últimos sean los que se realizan en la actualidad.
- Se asegura de la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto y/o servicio.

En resumen se debe buscar continuamente mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la Unidad y así de la Institución, más que esperar a que un problema le revele oportunidades para la mejora.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 61	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

7.9 Qué debo realizar en forma paralela con el rediseño de las actividades del proceso?

De forma paralela al rediseño de procesos se debe mejorar:

- Regulación
- Ambiente de trabajo

7.9.1 Mejora regulatoria

La mejora regulatoria consiste en aquellos cambios que elevan la calidad del sistema jurídico en su conjunto y de los instrumentos jurídicos en particular, con el propósito de incrementar sus beneficios, reducir sus costos y aumentar su eficiencia. Entre los objetivos centrales de la mejora regulatoria están la protección de los intereses sociales del país al menor costo posible para los ciudadanos y las instituciones, en general, el mejoramiento de la eficiencia de la economía y de su capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes.

Por ende, se debe mejorar constantemente las normas jurídicas y de la actuación administrativa, lo que implica la simplificación y adecuación de la legislación, así como la evaluación del impacto de las normas en la Institución.

Esta mejora en la normativa va relacionada con el fortalecimiento de la actuación administrativa, mediante la racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos y de los procesos de prestación de servicios públicos.

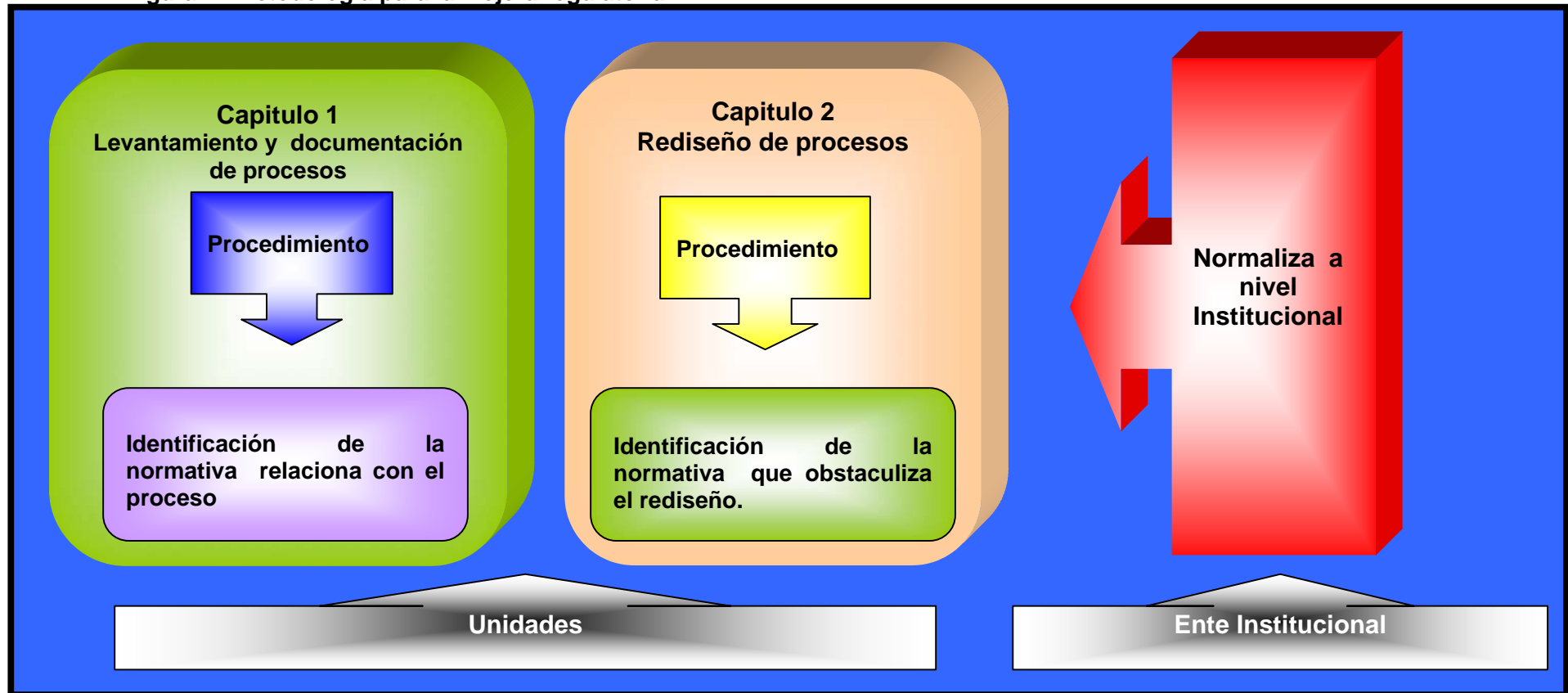
La Mejora Regulatoria constituye hoy en día en una iniciativa para potenciar el crecimiento de la calidad en la prestación de los servicios y la reducción de cargas administrativas.

Una vez definido el concepto, se procede a analizar lo siguiente:

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 62	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

Analice si la regulación interna se puede simplificar?, se tendría que modificar o eliminar parcial o total las normativas internas que dificulten la gestión administrativa y operativa institucional que sigan poniendo trabas, duplicaciones y trámites excesivos. Para realizar lo anterior considere la siguiente metodología a seguir:

Figura 17 Metodología para la mejora regulatoria:



Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 63	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

Para esto se presentan las siguientes etapas a saber:

a. Identificación de la normativa en el proceso:

Esta identificación se realiza en la etapa del levantamiento y documentación de procesos, detallada en el apartado 6.2.3 Realización de la “Matriz para la Identificación y Documentación de Procesos”

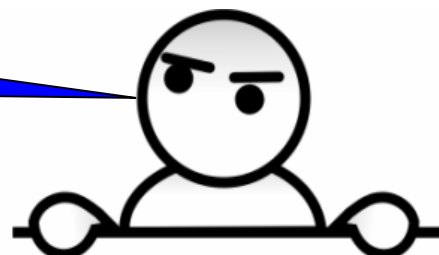
“19. Normativa que fundamenta el proceso: se menciona la normativa externa e interna de la unidad e Institución que se relaciona con el proceso en estudio, indicando el año en que fue publicada”

Esta información es llenada en la matriz mencionada.

b. Identificación de la normativa que obstaculiza el rediseño:

Cuando se realiza el rediseño en el proceso se obtiene actividades críticas y/o sospechosas, en donde la estrategia a seguir es la eliminación o simplificación según sea el caso, sin embargo hay un marco normativo que obliga a realizar la tarea de esa manera y ahí surge la pregunta:

Qué hacer si la normativa obstaculiza la optimización del proceso?



En esta etapa se identifica la actividad del proceso y el artículo de la normativa para que el ente institucional la analice siguiendo el apartado c de esta guía.

Para documentar la normativa se recomienda llenar el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 12 Documentación de la mejora regulatoria

Proceso	Actividad	Normativa / apartado	Descripción

Fuente: El autor

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 64	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

c. Normalización de la documentación por parte del ente Institucional

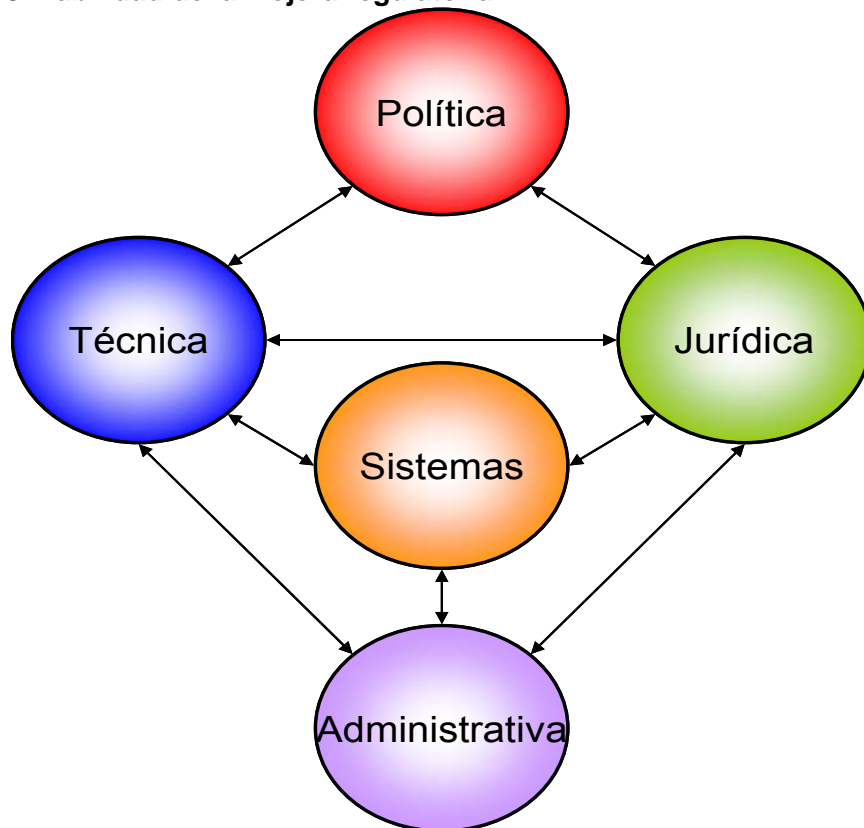
Se analiza la normativa a efectos de disponer de un diagnóstico situacional que describa cómo trabajan las regulaciones y los decretos que ya existen y que se quiere optimizar en materia de regulación, para esto considere:

- **Diagnóstico y prioridades del marco regulatorio vigente:** La conformación de una agenda regulatoria a crear, modificar o eliminar debe comenzar necesariamente con un diagnóstico del marco regulatorio vigente que aplica la Institución, en el que se identifiquen las principales áreas susceptibles de mejora.

Se debe presentar un breve diagnóstico del marco regulatorio en el que se identifique claramente las áreas en las que se considera necesario un cambio. Este diagnóstico puede enriquecerse tomando en consideración la información de las Unidades, así como los lineamientos Institucionales.

- **Desarrollo del Impacto Regulatorio:** es un documento que presenta un estudio que tiene como principal objetivo desarrollar los siguientes aspectos:

Figura 18 Viabilidad de la mejora regulatoria



Fuente: Metodología de Fundes

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 65	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Desde el punto de vista de la “**Viabilidad Política**” debe existir consenso y voluntad de la alta dirección de la Institución para llevar a cabo la mejora y de respaldarlo; ya que sin esta voluntad difícilmente se podría efectuar el proyecto.

La segunda dimensión “**Viabilidad Técnica**” tiene que ver con la factibilidad desde el punto de vista de contar con procesos eficientes, ágiles y sobre todo que sean realizables y ajustados a las necesidades del cliente y de la Institución, es por eso que se realiza de manera paralela con el rediseño de procesos.

La tercera es la “**Viabilidad de Sistemas**” que está ligada a la factibilidad y establecimiento de la sistematización (o automatización) de la solución.

La cuarta dimensión es representada por la “**Viabilidad Administrativa**” que está ligada a la voluntad y capacidad administrativa y presupuestaria de la Institución de poner en funcionamiento la solución y de dedicar esfuerzos para su adecuada administración.

En el caso de la viabilidad administrativa es importante tener en cuenta, por ejemplo, no solamente el diseño de una solución de mejora regulatoria que responda a las mejoras prácticas en la materia, sino también las competencias administrativas (incluyendo las competencias del recurso humano) para ejecutar el proceso de reforma.

Finalmente, se encuentra la “**Viabilidad Jurídica**” la consolidación de la normativa mejorada debe ligarse desde el punto de vista jurídico.

Para esto se debe:

- Investigar y aplicar experiencias nacionales e internacionales en materia de mejora regulatoria y simplificación, así como las estrategias actuales en el tema de procesos y valoración de riesgos.
- Justificar como expedir una determinada regulación, mediante la identificación de la problemática o situación que se pretende resolver o abordar.
- Analizar los riesgos que representa dicha problemática o situación.
- Identificar y analizar las alternativas posibles para hacer frente a la problemática o situación.
- Estimar los costos y beneficios esperados para los particulares de aprobarse y aplicarse.
- Aquellos cuyos beneficios superen los costos, es decir, se busca que las reformas sean viables y que sean factibles de revisar por la vía administrativa.
- Causas y efectos de la normativa en su emisión, modificación o eliminación.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 66	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

- Otras que se consideren necesarias.

- **Diseño:** una vez analizado lo anterior se debe formular u optimizar el marco normativo interno de manera sencilla, que simplifique la operación en relación con los entes externos e internos y que faculte a nuestros usuarios para la toma de decisiones de manera oportuna, ágil y sin perder el control de los recursos.
- **Implementación de la nueva regulación:** esta etapa se refiere a las labores propias de la implementación de la propuesta, que debe contemplar la aprobación por parte de las autoridades superiores de las instituciones participantes y el desarrollo de una serie de actividades para poner en práctica la nueva reforma de forma eficiente.

Esta es una etapa muy sensible, pues el desarrollo de la implementación depende fundamentalmente de la voluntad política de las autoridades para poner en marcha el nuevo proceso y del nivel de aceptabilidad de los responsables de los procesos.

Posteriormente, se realiza un taller de sensibilización e inducción a los funcionarios de la Institución donde se les capacita en la nueva reforma, los nuevos requisitos, tiempos y formularios.

El producto esperado es: funcionarios capacitados y empoderados en la nueva solución, apertura y difusión de la nueva regulación.

- **Monitoreo y evaluación:** Esta fase se refiere a las labores de Monitoreo y Evaluación, posteriores a la implementación de la nueva regulación. Fundamentalmente se realizan varias actividades de monitoreo que buscan valorar la funcionalidad de la solución y la información (cuantitativa y cualitativa) que permita determinar oportunidades de mejora o el fortalecimiento de puntos específicos.

En esta fase se constituye un equipo de monitoreo con los funcionarios, que permita el aseguramiento de la calidad del proceso implementados, siendo este el encargado de velar por el cumplimiento de la nueva reforma en el tiempo.

- **Mejoramiento continuo:** Finalmente y posterior a la fase de Monitoreo y Evaluación se realiza la fase de Mejoramiento Continuo, esta es una fase que busca que la Institución vele por la sostenibilidad y mejora continua de la solución. Para esta fase se constituye un Equipo Líder de Mejora Continua, encargado de esta tarea.

Esta fase se realiza mediante talleres de sensibilización, inducción y transferencia de metodología y de herramientas, que les permita a los mismos funcionarios dar seguimiento y mejorar en forma continua y permanente la

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 67	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

solución. El desarrollo de esta fase le permitirá a la Institución por medio de sus mismos funcionarios, proporcionarle sostenibilidad a la nueva regulación y evitar que con el tiempo se vuelva a las viejas prácticas y se modifique en forma negativa y/o se llegue a perder.

El producto final es la constitución y funcionamiento de un Equipo Líder de Mejora y la implementación de las oportunidades de mejora detectadas.

Esta fase le permite a la Institución dar los primeros pasos para iniciar una cultura de mejora continua en la organización.

- **Divulgación:** Parte fundamental es dar a conocer los resultados, actividades relevantes y otra información que pueda ser de interés para los diferentes beneficiarios.

La divulgación es una forma efectiva de asegurar la supervivencia de un proyecto y que la información llegue en el momento y tiempo oportunos a cada sector de interés.

Cada una de las etapas descritas anteriormente contempla actividades de divulgación a nivel institucional.

También se debe considerar (si fuese necesario) informar a la población de aquellos cambios que “faciliten” el acceso a los servicios Institucionales y que representen beneficios económicos, de tiempo y recursos para los usuarios y el personal de la Institución.

Estas etapas dan como producto un inventario de normas vigentes, para que las Unidades puedan accederlo de manera oportuna y ágil.

Este proceso de Mejora Regulatoria, lo debe realizar la instancia competente en la Institución, no obstante las Unidades pueden identificar en los procesos, aquella normativa que se puede simplificar y ser comunicada respectivamente.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 68	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

7.9.2 Ambiente de trabajo

Es ideal que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de los procesos. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

Participación del personal:

La Institución debe mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de sus procesos, mediante la participación y el apoyo de su personal. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño se debe promover la participación y el desarrollo del personal

- proporcionando formación continua y la planificación de carrera,
- definiendo sus responsabilidades y autoridades
- estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados,
- facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones,
- mediante reconocimientos y recompensas, facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos, revisando continuamente [as necesidades del personal,
- creando las condiciones para promover la innovación,
- asegurando el trabajo en equipo eficaz,
- comunicando sugerencias y opiniones,
- utilizando mediciones de la satisfacción del personal, e
- investigando las razones por las que el personal se incorpora a la Institución y se retira de ella.
- demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales,
- anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral,
- cambios en los procesos, herramientas y equipos de la Institución,

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 69	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

Distribución de espacio físico

- Permite al funcionario realizar de forma fluida el recorrido del proceso.
- Toma en cuenta la ubicación de los puestos de trabajo para el rediseño del proceso.
- Considera la facilidad para que el funcionario utilice el equipo para realizar su labor (computadora, impresoras, fax, entre otro).
- A menudo dedica mucho tiempo y esfuerzo a trasladar los materiales de un lugar a otro en el proceso? Como puedo trasladar el material con los métodos, material y equipos adecuados al menor costo posible y teniendo en cuenta la seguridad? Se podría eliminar o reducir la manipulación o mejorar la eficiencia de la misma?
- Analice si se puede reducir al máximo posible el movimiento de los recursos (dinero, documentos, entre otros) en los puestos de trabajo al realizar un proceso, como por ejemplo pueden cambiar de puestos de trabajo muchas veces o en ocasiones un documento llega a una misma persona o instancia en diferentes momentos del proceso ante esto:
 - Se pueden utilizar medios de comunicación o transporte para reducir las distancias y el tiempo en que se utilizar el recurso?
- Puede reducir los movimientos del recurso si hace una redistribución de los puestos de trabajo, ver apartado siguiente.
- Evalúe el espacio de almacenamiento: como puedo reducir los espacios de almacenamiento y/o vencimiento de los productos? Si utilizo la filosofía de justo a tiempo permitiendo que el proveedor y el cliente trabajen juntos, por ejemplo por medio de entregas sincronizadas, se podría reducir el inventario de producto y así el de almacenamiento?
Las instalaciones le ofrecen seguridad al usuario? La ventilación, iluminación, ruido y condiciones climáticas son adecuados para los funcionarios y los usuarios?

Puede mejorar las condiciones de almacenamiento mediante un programa básico de orden y limpieza, la ventilación mediante la apertura de ventanas o mediante climatización del ambiente; respecto al ruido verifique el mantenimiento de los equipos y maquinaria y aisle las principales fuentes sonoras que produzcan disconfort en el personal.
- Se pueden organizar los puestos de trabajo si se utiliza la metodología "5S". Ver anexo 3

La distribución del área de trabajo contempla la ergonomía? Verifique que el espacio para la movilización en el puesto de trabajo de los funcionarios les permita la extensión de las extremidades, el asiento de las sillas debe ser

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 70	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

acolchonado y con bordes redondeados; la altura del monitor del computador deber ser igual o ligeramente inferior al nivel de los ojos del funcionario y a un metro de distancia horizontal; procure que el teclado, mouse y teléfono se encuentren en el mismo nivel y al alcance de la mano del

En resumen se debe proporcionar un espacio físico en términos tales como objetivos, función, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección y renovación, así como desarrollar e implementar métodos de mantenimiento, para asegurarse de que la infraestructura continúe cumpliendo las necesidades de la organización; estos métodos deberían considerar el tipo y frecuencia del mantenimiento y la verificación de la operación de cada elemento de la infraestructura, basado en su criticidad y en su aplicación.

Por ende evalúe si la distribución del espacio físico contempla las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas?

Requisitos del cliente

El éxito de la Institución depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios actuales y potenciales. Para esto se debe:

- Identificar los usuarios y mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas,
- entender las necesidades y expectativas de los usuarios, incluso aquellas de los clientes potenciales,
- traducir las necesidades y expectativas en los procesos y
- enfocarse en la mejora de los procesos

Para recolectar lo anterior hay fuentes de información relativos al usuario, entre las que se puede citar:

- encuestas a los clientes y a los usuarios,
- la retroalimentación sobre todos los aspectos del producto,
- los datos de prestación del servicio,
- quejas del cliente,
- comunicación directa con los clientes,
- cuestionarios y encuestas,
- grupos de discusión (focus group) y

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 71	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

- informes en varios medios.

Por ende se debe utilizar la medición de la satisfacción del usuario como una herramienta vital. El proceso para solicitar, medir y seguir la retroalimentación de la satisfacción de este debe proporcionar información en forma continua.

La Institución debe planificar y establecer procesos para escuchar la "voz del usuario" de manera eficaz y eficiente. La planificación de esos procesos debería definir e implementar métodos de recopilación de datos, incluyendo fuentes de información, la frecuencia y la revisión.

Nota

Considere para este apartado incorporar los apartados de la Ley 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos. **(Ver Anexo 2).**

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 72	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------------------

8 Anexos

Anexo	Nombre
1	Matriz para la Identificación y Documentación de Procesos
2	Ley 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos
3	Metodología 5's

9 Control de cambios en el documento

Referencia	Fecha	Descripción del cambio
GDA-DSA-DCI-001 Guía para el levantamiento y documentación de procesos		Se agrega el capítulo II Rediseño de procesos, pues es necesario para la Institución ampliar y detallar como se optimiza sus procesos, lo que conlleva a la mejora regulatoria y a la simplificación de trámites.

10 Fuentes de Información

Libros

- Caja Costarricense del Seguro Social, Sección de Normas y Tecnología de la Dirección de Conservación y Mantenimiento. Guía para el levantamiento y documentación de procesos para la DCM. Octubre 2004.
- Caja Costarricense del Seguro Social, Dirección de Desarrollo Organizacional. Gerencia de Modernización y Desarrollo. Instructivo para la elaboración de Manuales. Abril, 2001
- FUNDES. Principios para elaborar el Manual de Procedimientos en la Empresa
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. Compendio de Normas: Sistema de Gestión de Calidad INTE- ISO 9000:2000. Editada por INTECO, Primera edición. 2001
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. Guía General para la auditoria de los sistemas de la Calidad INTECO - ISO10 0011 partes 1,2 y 3. Editada por INTECO. 1994.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 73	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

- Universidad de Costa Rica. Normas Complementarias al Reglamento de Graduación bajo la Modalidad de Práctica Dirigida y la Metodología de Panel. Marzo, 2002.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. Compendio de Legislación de Mejora Regulatoria y Simplificación de trámites, 2006.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 74	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

11 Anexos

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 75	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	----------------------	----------------------	----------------------------------

10.1 Anexo 1 “Matriz para el diseño y documentación de procesos”

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 76	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

10.2 Anexo 2 “Ley 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos”

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 77	Versión 02	Código GDA-DSA-DCI-001
--	---------------	---------------	---------------------------

10.3 Anexo 3 Metodología 5's