



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**REESTRUCTURACIÓN DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA DEL INPREMA**

SUSTENTADO POR:

BRENDA GISSELA MARTÍNEZ CARCAMO

DENNIS EFRAÍN CORRALES ZELAYA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

JULIO DE 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**REESTRUCTURACIÓN DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA DEL INPREMA**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

PATRICIA VILLALTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

GINA VELÁSQUEZ

ALBERTINA NAVARRO

ENRIQUE RIVAS



FACULTAD DE POSTGRADO
FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL INPREMA,
ENFATIZANDO EN LOS PROCESOS CLAVES DURANTE EL 2018

NOMBRE DEL MAESTRANTE:
Brenda Gissela Martínez Carcamo
Dennis Efraín Corrales Zelaya

Resumen

La presente investigación se realizó en el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA) en el marco del proceso de Consolidación Institucional que ha sido priorizado por las máximas autoridades de dicha Institución y tiene como propósito, el fortalecimiento de factores organizacionales claves de la Gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera, bajo la cual, se ejecutan procesos e iniciativas que inciden en los estándares de servicio al cliente y en el cumplimiento de las metas institucionales. Esta propuesta de cambio, resulta de la conjugación del análisis aplicado a la reestructura organizacional vigente, el nivel de competencias del personal dentro de la gerencia y al uno de los procesos críticos que operan en la misma; para lo cual, se utilizaron metodologías y principios de la administración de recursos humanos, el diseño organizacional y el análisis de procesos, que fueron estudiados durante las actividades académicas de la maestría de Dirección Empresarial. Esto implicó una revisión documental de fuentes primarias y secundarias, de estudios anteriores efectuados, material documentado de prácticas exitosas realizadas por otras instituciones que se dedican al mismo rubro en el mercado nacional, el desarrollo de entrevistas y encuestas a ejecutivos y personal claves dentro de la organización. Los resultados finales concluyen en el rediseño de la estructura organizacional actual, la redefinición de los alcances y atribuciones de áreas, la creación de puestos claves, la mejora del proceso de servicios generales y un plan de implementación que permita orientar el curso a seguir en el cambio sugerido.

Palabras claves: cambio, estructura, procesos, puestos, mejora continua.



GRADUATE SCHOOL

**RESTRUCTURING THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT OF IN
INPREMA**

**MASTER'S NAME:
Brenda Gissela Martínez Carcamo
Dennis Efraín Corrales Zelaya**

Abstract

This investigation was realized in the “Instituto Nacional de Previsión del Magisterio” (INPREMA) in the framework of the Institutional Consolidation process that has been prioritized by the highest authorities of the Institute and has the purpose of strengthening organizational factors of Management of Administrative and Financial Management, under which processes and initiatives that affect in the standards of customer service and in the fulfillment of institutional goals, associated with the attention of pension, social and financial services to its members. This change proposal results from the conjugation of the analysis applied to the current organizational structure, the level of competencies of the personnel within the management and one of the critical processes that operate in it; for which, methodologies and principles of human resources management, organizational design and process analysis were used, which were studied during the academic activities of the Master's Degree in Business Management. This involved a documentary review of primary and secondary sources, of previous studies carried out, documented material of successful practices carried out by other institutions that are dedicated to the same field in the national market, the exercise of interviews with key actors within the organization, the development of surveys to executives in the study area. The final results conclude in the redesign of the current organizational structure, the redefinition of the scopes and attributions of areas, the creation of key positions, the improvement of the general services process and an implementation plan that allows guiding the course to follow in the Suggested change

Keywords: change, structure, processes, posts, continuous improvement.

DEDICATORIA

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes experiencias y sobre todo de felicidad.

A mis padres Ignacio Martínez y Blasina por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado dentro de sus condiciones la mejor educación, inspirado el amor a Dios y por ser mi ejemplo de vida.

A mis hermanos Walter, Mariela y Elida, mis sobrinos Eliana, Iker, Jaret y Mía por su amor incondicional, por su paciencia y creer en mí incluso cuando yo no lo hice.

A mis catedráticos de UNITEC a cada uno de ellos por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A Dennis por haber sido el mejor compañero de proyecto, por haber tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación y sobre todo porque a pesar mi carácter tan impredecible confió en mi criterio siempre.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencia que jamás podré olvidar.

Brenda Gissela Martínez

Le agradezco este logro primeramente a Dios, por ser mi fiel compañero de vida quien me permitió terminar este proyecto, y hacer de este sueño realidad.

A mí madre Suyapa Zelaya, gracias por el apoyo incondicional y consideración, por estar a mi lado en cada momento de mi vida, por su amor y comprensión en todo momento.

A mi esposa, Desiree Herrera, gracias por su apoyo para seguir adelante en mis propósitos de vida y ser tan comprensiva siempre, gracias amor.

En especial a mis hijos, Diego José Corrales Herrera y Danna Valentina Corrales Herrera, mi motor, mi fuerza y la luz que me impulsa cada día, a ellos que tuvieron la paciencia de esperar días por tiempo con su padre que en lugar de dedicarles a ellos lo dedique a los estudios, por lo que dedico especialmente este éxito para que sirva de inspiración en sus metas y en la búsqueda de la superación.

Agradezco, a una gran profesional y amiga, Brenda Martínez, quien fue un gran apoyo en el desarrollo de este proyecto de investigación y por ser una excelente compañera de trabajo y sobre todo comprensiva.

También, agradezco a la noble institución INPREMA y a sus autoridades que nos permitieron la fortuna de realizar nuestro proyecto de graduación, muchas gracias.

Gracias a cada uno de los tutores que nos ayudaron inspirándonos a aprender cada día más, agradezco su empeño en mi crecimiento profesional y personal.

Dennis Efraín Corrales Zelaya

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana por su labor y aporte educativo y por los recursos brindados para poder sacar adelante este proyecto.

A nuestros catedráticos por compartir sus conocimientos y experiencia, contribuyendo a preparar profesionales para servir a nuestra amada Honduras.

Agradecemos a la Lic. Martha Flores que con su comprensión y apoyo no hubiera sido posible este logro en nuestra vida profesional.

A nuestra asesora la Lic. Patricia Villalta por su orientación, consejos y apoyo a lo largo del desarrollo de este proyecto de graduación y por ser quien nos guío y se comprometió en todo momento en esta meta y haciéndola suya y apoyándonos en los momentos que creíamos no podíamos más, gracias por su comprensión y apoyo incondicional hacia nosotros.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1. ENTORNO DEL SECTOR DE PREVISIÓN SOCIAL:	7
2.1.2. MERCADO META DEL INPREMA	10
2.1.3. ENTORNO POLÍTICO LEGAL DEL INPREMA	12
2.1.4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LOS INSTITUTOS DE PREVISIÓN DE HONDURAS.....	13
2.2. TEORÍA DE SUSTENTO	19
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS	19
2.2.1 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS	31
2.2.1.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	31
2.2.1.2. METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTOS CON BASE EN COMPETENCIAS:	32

2.2.1.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS DE DISEÑO Y PROCESOS	34
2.2.2	ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL TRABAJO FINAL.	35
2.2.2.1.	METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	35
2.2.2.2.	METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO CON BASE A COMPETENCIAS	36
2.2.2.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS DE DISEÑO Y PROCESOS	39
2.2.	CONCEPTUALIZACIÓN	40
2.3.	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	42
2.3.1.	METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	42
2.3.2.	METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO.....	43
2.3.3.	METODOLOGÍA 2: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	46
2.4.	MARCO LEGAL.....	47
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		50
3.1.	METODOLOGÍA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
3.1.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.1.2.	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.1.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.1.5.	INSTRUMENTO	53
3.1.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	55
3.2.	METODOLOGÍA 2: PERFILES DE PUESTO	56

3.2.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.2.2.	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.2.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.2.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	57
3.2.5.	INSTRUMENTOS	58
3.2.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	60
3.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	60
3.3.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.3.2.	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	61
3.3.5.	INSTRUMENTOS	63
3.3.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	64
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		66
4.1.	ANTECEDENTES DEL INPREMA.....	66
4.1.1.	BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	66
4.1.2.	SERVICIOS FINANCIEROS Y DE PREVISIÓN SOCIAL	66
4.1.3.	CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE LA EMPRESA.....	69
4.2.	PROCESO ACTUAL	71
4.2.1.	ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	71

4.2.2.	GENERALIDADES DEL PERSONAL ACTUAL DE LA GERENCIA OBJETO DE ESTUDIO.....	75
4.2.3.	PROCESO CRÍTICO ACTUAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	76
4.3.	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO.....	79
4.3.1.	JUSTIFICACIÓN	79
4.3.2.	APLICACIÓN.....	79
4.3.2.1.	METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	79
4.3.2.2.	METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTO	80
4.3.2.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	80
4.3.3.	RESULTADOS.....	81
4.3.3.1.	METODOLOGÍA 1: DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
4.3.3.2.	METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTO	83
4.3.3.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	87
4.3.3.3.1.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES:.....	87
4.3.3.3.2.	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO:.....	90
4.3.3.3.3.	ANÁLISIS DE LAS MÉTRICAS DEL PROCESO	100
4.4.	ANÁLISIS DE RESULTADO	105
4.5.	PROPUESTA DE MEJORA	106
4.5.1.	METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	106

4.5.1.1.	ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LAS NUEVAS GERENCIAS:.....	108
4.5.1.1.1.	GERENCIA ADMINISTRATIVA:.....	108
4.5.1.1.2.	GERENCIA FINANCIERA:	110
4.5.2.	METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTOS CON BASE A COMPETENCIAS.....	112
4.5.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	114
4.6.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	117
4.6.1.	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	117
4.6.2.	DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN	123
4.7.	PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA.....	124
4.7.1.	METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	124
4.7.2.	METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO CON BASE A COMPETENCIAS	125
4.7.3.	METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	126
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		127
5.1.	CONCLUSIÓN	127
5.2.	RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA.....		129
ANEXOS 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN		133
ANEXOS 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE INTERNO		134
ANEXOS 3: PERFILES DE PUESTOS PROPUESTOS		138
ANEXOS 4: ENTREVISTA ABIERTA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		156
ANEXOS 5: ENTREVISTA ABIERTA PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL		157

ANEXOS 6: ENTREVISTA CERRADA PARA EL DISEÑO DE PUESTOS.....159

Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores de los Institutos de Previsión de Honduras 2014-2018.	8
Tabla 2. Histórico de la demografía 2011-2016	11
Tabla 3. Proyección del mercado meta	12
Tabla 4. Criterios para el diseño de una estructura organizacional	42
Tabla 5. Metodología y técnicas aplicada para el diseño de la estructura organizacional	51
Tabla 6. Instrumentos de recolección de datos para el diseño de la estructura	53
Tabla 7. Plan de recolección y procesamiento de datos para el diseño de la estructura	55
Tabla 8. Metodología y técnicas aplicadas para el diseño de puestos	58
Tabla 9. Instrumentos de recolección de datos para el diseño de perfiles de puestos	59
Tabla 10. Plan de recolección y procesamiento de datos para los perfiles de puestos claves	60
Tabla 11. Metodología y técnicas aplicada para levantamiento y mejoramiento del proceso	62
Tabla 12. Instrumentos de recolección de datos para el mejoramiento de procesos	63
Tabla 13. Plan de recolección y procesamiento de datos para levantamiento y mejoramiento de proceso	64
Tabla 14. Prestaciones sociales	67
Tabla 15. Servicios financieros en sus diferentes modalidades	68
Tabla 16. Servicios complementarios	68
Tabla 17. Métodos de medición y su justificación	79
Tabla 18. Levantamiento de entrevista para levantamiento de perfiles de puestos	84
Tabla 19. Levantamiento de ficha técnica del proceso	88
Tabla 20. Cambios y responsables	123

Índice de Figuras

Figura 1. Indicadores del mercado laboral por dominio nacional.....	10
Figura 2. Estructura Organizacional INJUPEMP.....	14
Figura 3. Estructura Organizacional IPM.....	17
Figura 4. Organizaciones Altas y Planas.....	21
Figura 5. De qué manera los desafíos de diseño dan como resultado una estructura mecanizada o una orgánica.....	22
Figura 6. Estructura geográfica.....	23
Figura 7. Estructura de equipos de productos.....	23
Figura 8. Estructura del perfil de puesto.....	26
Figura 9. Gestión de procesos.....	27
Figura 10. Procesos de varias etapas.....	28
Figura 11. Tecnología diseño y análisis de procesos.....	29
Figura 12. Antecedentes de las diferentes etapas del cambio organizacional.....	32
Figura 13. Ventajas y desventajas de la remuneración por competencias.....	36
Figura 14. Los procesos de la administración de recursos humanos, factores críticos e indicadores del desempeño y resultados.....	38
Figura 15. Las ventajas esperadas y los resultados del diseño clásico.....	38
Figura 16. Los Enfoques para el diseño de puestos.....	43
Figura 17. Ejemplo de preferencias para el diseño de puestos.....	44
Figura 18. El contenido del puesto según la descripción de los puestos.....	44
Figura 19. Ejemplo de la descripción de un puesto.....	45
Figura 20. Ejemplo de los elementos básicos de la descripción de puestos.....	45
Figura 21. Algoritmo de certificación de validez de valor agregado.....	46
Figura 22. Diagrama de flujo.....	47
Figura 23. Valores institucionales.....	69
Figura 24. Logros de la Gestión 2012-2017.....	70
Figura 25. Estructura organizacional actual del INPREMA.....	71
Figura 26. Estructura organizacional actual de la Gerencia Administrativa Financiera.....	73
Figura 27. Estructura de Cargos de la Unidad de Servicios Generales.....	78
Figura 28. Árbol de problemas: causas que limitan la gestión de la Gerencia Administrativa Financiera.....	81
Figura 29. Análisis cadena de valor de la Unidad de Servicios Generales.....	87
Figura 30. Se encuentra satisfecho con el servicio de aires acondicionados del edificio principal.....	91
Figura 31. Se encuentra satisfecho con el servicio de ascensores del edificio principal.....	92
Figura 32. Se encuentra satisfecho con el servicio de vehículos disponibles para gestiones al exterior.....	92
Figura 33. Se encuentra satisfecho con las instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de oficina.....	93
Figura 34. Se encuentra satisfecho con las instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de oficina.....	93
Figura 35. Se encuentra satisfecho con el servicio de mensajería hacia actores externos.....	94
Figura 36. Se encuentra satisfecho con el servicio de consejería del edificio principal.....	94
Figura 37. Se encuentra satisfecho con el servicio de control de acceso a las instalaciones del edificio principal.....	95
Figura 38. Se encuentra satisfecho con el servicio de vigilancia de las oficinas principal.....	96
Figura 39. Se encuentra satisfecho con el servicio de aseo del edificio principal.....	96

Figura 40. Se encuentra satisfecho con el servicio de proveeduría de materiales y suministros de su oficina	97
Figura 41. Se encuentra satisfecho con el servicio de fotocopiado e impresión disponible para operar.....	97
Figura 42. Se encuentra satisfecho con el servicio de telefonía disponible para comunicarse a nivel interno y con entidades externas.....	98
Figura 43. Se encuentra satisfecho con el mobiliario y equipo disponible para operar	98
Figura 44. Como califica la calidad de atención del personal directamente relacionado con el área de servicios generales	99
Figura 45. Se encuentra satisfecho con la oportunidad del servicio brindado en las gestiones realizadas con los ser anteriormente indicados	100
Figura 46. Gestiones de mantenimiento y reparación registradas – 6 meses.....	101
Figura 47. Gestiones de mantenimiento y reparación registradas – 6 meses.....	101
Figura 48. Resumen del estado de situación de las gestiones – 6 meses	102
Figura 49. Tipo de gestiones atendidas y pendientes – 6 meses	103
Figura 50. Gestiones atendidas – 6 meses	103
Figura 51. Gestiones en proceso y pendientes – 6 meses.....	104
Figura 52. Gestiones en proceso y pendientes que registran la mayor cantidad de tiempo de retraso.....	104
Figura 53. Estructura de la Gerencia Financiera y la Gerencia Financiera.....	107
Figura 54. Nuevos puestos claves.....	112
Figura 55. Proceso de mantenimiento de Servicios Generales mejorado.....	116
Figura 56. Cronograma de Aplicación	119
Figura 57. Presupuesto para la implementación del proyecto	123

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana, se han adquirido conocimientos relevantes sobre la importancia de una gestión estratégica dentro de las organizaciones que se disponen a gestionar su desarrollo bajo prácticas administrativas de éxito mundial; asimismo, la necesidad de que éstas, puedan contar con diseños organizacionales bajo estructuras que operen en un balance entre aquellas de orden orgánico o mecanicistas; que promuevan líderes con estilo transformacional, empoderamiento y facultamiento en los diferentes niveles de la estructura de puestos claves, a fin de privilegiar la cultura de la innovación, así como la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios entorno tecnológicos, dinámica en la tendencia de los mercados y la competencia.

Las herramientas anteriormente descritas han sido utilizadas para el desarrollo del presente proyecto de graduación, el cual incluye un análisis integral que pretende impulsar la actualización de la estructura vigente del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA) a fin de agilizar la gestión administrativa y financiera.

Los recursos utilizados para la presente investigación fueron provistos por el INPREMA, a través de fuentes de información secundarias disponibles sobre estudios relacionados por la firma consultora Alfredo Paredes & Asociados Cía; marco rector de las instituciones públicas y modelos Organizacionales de los Institutos de Previsión del País; así como, el desarrollo de entrevistas a ejecutivos claves y aplicación de encuestas a personal interno.

Lo anterior permitió la formulación las conclusiones, el diseño de planes de mejora y las recomendaciones razonables y congruentes con la capacidad financiera de la institución, con el propósito de facilitar su implementación.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A finales de 2013 e inicios de 2014, el INPREMA realizó un ejercicio de consulta interna orientado a elaborar el Plan Estratégico Institucional (PEI), en el cual define el horizonte del INPREMA para los últimos cinco años (2014-2018), donde se han identificado los objetivos estratégicos que fueron compartidos por la Dirección y sus cuadros de mandos medios e intermedios. Este instrumento ha servido de guía para la toma de decisiones sobre el fortalecimiento institucional en diferentes ámbitos de acción, desde la redefinición de la estructura organizativa, gestión de competencias organizacionales, modernización tecnológica, adecuación de los sistemas de gestión de recursos humanos, fortalecimiento del modelo de negocios, control interno y gestión integral del riesgo, hasta lograr una recuperación financiera y actuarial.

Según el informe de gestión trimestral de abril a junio del año 2016, el INPREMA contrato la Firma Ecuatoriana Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. , para diseñar e implementar el sistema de gestión de talento humano por competencias y en ese marco de referencia se diseñó e implementó la nueva estructura organizacional; lo cual, se desarrolló con el apoyo de los recursos del BID, provenientes del Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable No. BID/ATN/OC-14164-HO “Plan de Fortalecimiento del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA)”. (INPREMA, 2018).

Estos estudios revelaron la necesidad de replantear el modelo de trabajo del INPREMA y la plantilla de personal. Este nuevo modelo requirió la redefinición de los alcances y funciones de las áreas, la transformación de puestos, la asociación de departamentos y unidades, hasta la creación de una nueva estructura organizacional.

Con la nueva estructura organizacional se adopta un esquema jerárquico y funcional de conformidad con la naturaleza del instituto, el tamaño de sus operaciones y las disposiciones de la

nueva ley, permitiendo así, mejoras en la coordinación del trabajo, los canales de comunicación, la delimitación de la autoridad, responsabilidades y funciones entre sus funcionarios y demás empleados.

De acuerdo con entrevistas con ejecutivos claves de la institución, en la actualidad, se ha formalizado más del 90% de los puestos de la nueva estructura organizacional y se ha logrado la documentación e implementación de los nuevos procesos operativos. De las 5 gerencias que en la actualidad conforman la estructura organizacional de INPREMA, su gestión se mantiene con cierta estabilidad, contrario a los desfases en proyectos e iniciativas que forma parte de las atribuciones y funciones de la Gerencia Administrativa Financiera.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad opera una estructura organizacional y funcional de reciente implementación; donde se ha priorizado el fortalecimiento de áreas asociadas con la gestión de servicios financieros, el otorgamiento de beneficios hacia los docentes, la atención integral del jubilado y como consecuencia, la recuperación financiera y actuarial; sin embargo, recientemente se han presentado dificultades asociadas con los servicios generales, la agilización de la gestión de los procesos de adquisición y contratación, el avance en la modernización del archivo central y la diversificación de sus inversiones, atribuciones estas, que forman parte del alcance de los departamentos que se encuentran agrupados en la Gerencia Administrativa y Financiera y por ende, el Directorio de Especialistas, ha priorizado la necesidad de fortalecer la gestión de esta dependencia.

Con base a lo anteriormente expuesto se consideran las siguientes preguntas de investigación que orientarán el proyecto de graduación:

1. ¿Cuáles son las causas más importantes de la problemática actual que enfrenta la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA?
2. ¿Qué tipo de estructura organizacional opera en la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA?
3. ¿Qué perfiles de puestos claves se requieren para atender la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA?
1. ¿Cómo opera el proceso más relevante de la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera del Instituto Nacional de Previsión del Magisterial (INPREMA), bajo un esquema organizacional que promueva la descentralización y el modelo orgánico; así como, el rediseño del proceso clave que más influye en la satisfacción del cliente interno y externo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las causas que limitan la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA.
2. Proponer una nueva estructura organizacional que permita fortalecer la gestión Administrativa y Financiera del INPREMA.
3. Diseñar los perfiles de puestos que son necesarios para asumir las funciones que permitan fortalecer la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA.

4. Analizar y proponer mejoras del proceso crítico de la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación, ha sido desarrollado con la finalidad de identificar oportunidades de mejora de la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA) y con ello determinar acciones que permitan optimizar los estándares de servicios del cliente interno y externo, la agilización de trámites administrativos y contribuir a mejorar los rendimientos financieros.

Los cambios que se pretenden impulsar pasan en primer lugar, por la revisión de la estructura organizacional actual de la Gerencia Administrativa y Financiera cuya conformación está saturada de áreas y funciones que por su complejidad demandan tiempo y recursos que no han sido coordinados de forma efectiva; lo cual, ha impactado en desfases de proyectos claves del INPREMA.

Tal cual se pudo estudiar durante la maestría en Dirección Empresarial, la estructura organizacional está conformada por las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

La revisión de la estructura organizacional de esta gerencia ha sido planteada por el crecimiento en el nivel de operaciones que ha observado el INPREMA, ya que es una entidad que ha incrementado sus activos y también sus ventas en más de un 30% en los últimos 3 años de conformidad con los últimos estados financieros publicados en su Portal de Transparencia; impactando en el nivel de operaciones que se gestionan, tramites y demás aspectos que se interrelacionan con las áreas de asociadas con la Cadena de Valor de Instituto.

En segundo lugar, es importante realizar un análisis del proceso clave que actualmente se mantiene en un desempeño por debajo del estándar esperado; debido que las actividades de la Institución son horizontales y afectan a varias gerencias, departamentos, funciones y en consecuencia, las personas implicadas en la gestión de un proceso independientemente de las funciones del departamento al que pertenece, deben priorizar el seguimiento de ese flujo de trabajo a fin de optimizar la estructura orgánica y por ende visualizar a la organización como un todo para generar los productos y servicios.

En ese sentido, un mal diseño de los aspectos anteriormente citados, puede incidir en diferentes factores que pueden demorar la gestión de la solución de la problemática actual.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ENTORNO DEL SECTOR DE PREVISIÓN SOCIAL:

El término Previsión Social se desprende del latín *previsión*, que se refiere a la acción y efecto de prever (ver con anticipación, conjeturar lo que sucederá mediante la interpretación de señales o indicios, o bien preparar medios para futuras contingencias) y del latín *socialis*, aquello que pertenece o que relativo a la sociedad (el conjunto de individuos que comparten una cultura y que interactúan entre sí, conformando una comunidad).

La previsión social en su conjunto, se refiere a las acciones que busca atender las necesidades de los integrantes de una sociedad. Siendo su objetivo principal el mejoramiento de las condiciones sociales y un derecho para todo trabajador sin importar el rubro en que este se desempeñe (Carreter, 2010, pág. 159).

En Honduras existen instituciones que se dedican a la previsión social siendo las más conocidas El Instituto Hondureño de Previsión Social (IHSS), Instituto Nacional de Jubilación y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEM), Instituto de Previsión Militar (IPM), Régimen de Aportaciones Privadas (RAP) e Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA), aunque cada uno se dedica a un mercado laboral diferente, tienen en común su función principal.

Para contextualizar las instituciones que se dedican al rubro de la previsión, se han tomado como referencia, las cifras de las entidades del sector público publicadas por el Gabinete de Conducción General del Gobierno en su informe de transición con cifras a diciembre de 2017:

Tabla 1. Indicadores de los Institutos de Previsión de Honduras 2014-2018.

Institutos	Concepto	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017	Variación Absoluta 2016-2017	Variación Relativo 2016-2017
INJUPEMP	Activo	27,410,209,232.90	29,461,249,215.67	31,396,159,985.42	33,214,006,058.37	1,817,846,072.95	5.79%
	Mora Cartera	6.57%	6.29%	6.29%	1.36%	-0.08%	5%
	No. Afiliados Activos	43,763	49,873	48,740	49,231	491	1%
INPREMA	Activo	30,571,979,321.99	33,402,013,957.12	36,346,212,987.07	39,860,281,579.10	3,514,068,592.00	10.00%
	Mora Cartera	3.76%	3.92 %	3.05%	2.64%	0.40%	-13%
	No. Afiliados Activos	84,226	87,923	89,226	92,280	3,054	3%
IHSS	Activo	29,426,323,868.86	30,586,357,277.14	35,803,769,109.00	39,369,047,256.00	3,558,278,148.00	10.00%
	Mora Cartera	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	No. Afiliados Activos	659,727	680,022	730,555	765,285	34,730	5%
IPM	Activo	14,699,132,433.89	16,029,738,603.30	17,638,260,000.00	20,074,460,000.00	2,436,210,000.00	12.00%
	Mora Cartera	1.97%	1.69%	2.12%	1.66%	-0.0046%	22%
	No. Afiliados Activos	33,108	40,996	41,115	43,607	2,492	6%

Fuente: (Gabinete de Conducción General del Gobierno en su informe de transición 2014- 2018).

De conformidad con las cifras anteriores durante los últimos 4 años el crecimiento de los activos de los institutos se ha mantenido con una tendencia estable con una variación interanual promedio del 9%, por encima de la inflación promedio en ese mismo periodo (3.4%), asimismo, se ha observado un crecimiento promedio del 3.7% en el número de afiliados y también registrado una sanidad de la cartera de créditos progresivamente hasta ubicarse en una mora promedio del 8%, por debajo de los niveles del sistema financiero nacional 2.56% (Noviembre 2017 – Indicadores Financieros, según la Comisión Nacional de Banca y Seguro (CNBS)).

El análisis de las fuerzas competitivas realizado en el entorno del INPREMA, refleja la existencia de ventajas en el ámbito de las regulaciones de la industria, ya que en durante el 2015, mediante el Decreto No. 56-2015, se emite la Ley Marco del Sistema de Protección Social, establece las reglas claras para los diferentes actores de la industria y en esta se establece al Estado como garante del cumplimiento de derechos adquiridos que se deriven de las diferentes leyes de los institutos de previsión social, asimismo, se promueve la creación de la Asociación Nacional de

Institutos de Previsión Social, se protege a los institutos previsionales públicos, ante la necesidad de inversiones mediante títulos o valores del Estado, cuyas condiciones generales de valoración produzcan desventajas respecto a la situación real del mercado y por ende contrarias a los intereses del sistema y de sus afiliados.

El análisis de las fuerzas competitivas realizado en el entorno del INPREMA, refleja la existencia de ventajas en el ámbito de las regulaciones de la industria, ya que en durante el 2015, mediante el Decreto No. 56-2015, se emite la Ley Marco del Sistema de Protección Social, establece las reglas claras para los diferentes actores de la industria y en esta se establece al Estado como garante del cumplimiento de derechos adquiridos que se deriven de las diferentes leyes de los institutos de previsión social, asimismo, se promueve la creación de la Asociación Nacional de Institutos de Previsión Social, se protege a los institutos previsionales públicos, ante la necesidad de inversiones mediante títulos o valores del Estado, cuyas condiciones generales de valoración produzcan desventajas respecto a la situación real del mercado y por ende contrarias a los intereses del sistema y de sus afiliados.

2.1.2. MERCADO META DEL INPREMA

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), a diciembre de 2016, Honduras cuenta con una población total en el orden de 8.7 millones de habitantes.

Clasificación	No.	%	Rural	Urbano
Poblacion Total	8,714,641	100.00	3,998,797	4,715,844
PET	6,861,681	100.00	3,066,526	3,795,155
Hombre	3,199,735	46.63	1,483,930	1,715,805
Mujer	3,661,946	53.37	1,582,596	2,079,350
PEA	3,944,835	100.00	1,765,705	2,179,130
Hombre	2,368,797	60.05	1,183,208	1,185,588
Mujer	1,576,038	39.95	582,496	993,541
Ocupados	3,653,787	92.62	1,670,496	1,983,290
Asalariados	1,833,932	46.49	659,209	1,174,723
No Asalariados	1,819,854	46.13	1,011,287	808,566
Desocupados	291,048	7.38	95,208	195,839

Figura 1. Indicadores del mercado laboral por dominio nacional

Fuente: (INE, EPHPM junio, 2016).

Según la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, la Población Económicamente Activa, representa el 42.51% del total nacional; es decir, 3.9 millones de habitantes. La Población Económicamente Activa (PEA), definida según el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras como: todas las personas mayores de 10 años que manifiestan tener algún empleo o bien, no tenerlo, pero haber buscado activamente trabajo o buscar por primera vez. La PEA está compuesta por ocupados y desocupados. Al desarrollar el análisis por sexo, el 63.5% de la PEA, son hombres y 36.5% son mujeres.

La población ocupada a nivel nacional se estima en 3.6 millones de habitantes y de este total los habitantes que mantienen una ocupación de asalariado con posibilidades de acceso a los servicios de la previsión del país se estima en el orden de 1.8 millones de habitantes.

Con la información disponibles se pudo determinar que, del total de habitantes asalariados (1.8 millones), se estima que apenas el 30% tienen acceso a los sistemas de previsión del país, es decir, un estimado de 600,000 personas. Los datos que pudieron ser verificados determinan que al 2017, al INPREMA se encuentran afiliados 92,280 personas, 49,231 al INJUPEMP; 43,607 al IPM (Instituto de Previsión Militar) y 34,730 al IHSS. Por falta de información no se logró documentar información sobre el resto de alternativas del sector privado.

En términos de protección social, el adulto mayor posee redes de seguridad social basada en el enfoque de reparto a través de diversas instituciones. Sólo 8% de los adultos mayores de Honduras están cubiertos por jubilaciones y un 52.1 de cada cien no recibe ingreso por ninguna razón y de este total, cerca de 17,000 docentes en condición de retiro son atendidos por el INPREMA.

Con datos disponibles a 2016, la población meta del INPREMA se estima en: 89,226 docentes activos y 17,326 docentes en condiciones pensionados. Las características socioeconómicas se pueden revisar a continuación:

Tabla 2. Histórico de la demografía 2011-2016

DATOS DEMOGRAFICOS DEL INPREMA						
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número de participantes activos	72843	72016	78749	84703	87550	89226
Número de pensionados	13506	13639	15060	15938	16371	17954
Edad promedio ingreso al sistema	25 años	25 años	25 años	26 años	25 años	25 años
Edad promedio de los participantes activos	39 años	40 años	40 años	40 años	40 años	40 años
Edad promedio de los pensionados por vejez	66 años	67 años	67 años	69 años	69 años	69 años
Promedio mensual de los sueldos de los activos	L.14,052.05	L.15,310.52	L.15,680.16	L. 13,888.40	L. 13,795.66	L. 15,648.28
Promedio mensual de las pensiones por jubilación	L.11,751.55	L.12,879.26	L.14,574.58	L. 15,328.95	L. 15,848.85	L.16,295.35

Fuente: (INPREMA, Departamento de Actuaría, 2017)

En el recuadro anterior, se observa que el número de participantes activos se ha incrementado a razón del 1.91% anual, mientras el número de pensionados ha crecido a razón del 9.67% con respecto al año anterior. De mantenerse el comportamiento observado a la fecha y de conformidad con el análisis de tendencia estadístico, tanto para afiliados activos y pasivos, se estima en una proyección a 5 años con las características siguientes:

Tabla 3. Proyección del mercado meta

Datos Proyectados					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Activos	94295	98990	102085	105438	109535
Pensionados	18429	19436	20442	21449	22456

Fuente: (INPREMA, Departamento de Actuaría, 2017)

Los datos de la tabla anterior hacen referencia a la estimación de docentes activos y pensionados que se proyectan atender durante los próximos cinco años. (INPREMA, 2018)

2.1.3. ENTORNO POLÍTICO LEGAL DEL INPREMA

Durante los últimos tres años (2014-2017) se produjeron varios intentos de reforma a la Ley de INPREMA por medio de diferentes sectores del magisterio que se vieron perjudicados por la Ley vigente. Tales gestiones se realizaron ante el Congreso Nacional de Honduras y requirieron la atención impostergable de parte de la institución. Estos eventos han generado una falsa percepción de un importante segmento de mercado del INPREMA, sobre los cambios que se pretende realizar o los esfuerzos que se ejecutan hacia el logro de la recuperación financiera y actuarial. Lo anterior, ha requerido el desarrollo de diferentes eventos de socialización de la Ley de INPREMA y el desarrollo de estudios técnicos para evidenciar la no procedencia de los anteproyectos de ley.

Ante esta situación, el INPREMA ha procurado mantener niveles de transparencia adecuados en el manejo de sus recursos, así como una campaña de comunicación constante hacia el magisterio que permita fortalecer el conocimiento sobre los principales cambios de la ley. Como resultado de lo

anterior, el trabajo en el tema de transparencia y de acceso a la información que el Instituto ha realizado hasta la fecha, le ha permitido que el IAIP, le haya brindado de forma consecutiva en los últimos dos años, la máxima calificación posible en el sector público, como una de las entidades que mantiene el estándar de transparencia exigido.

2.1.4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LOS INSTITUTOS DE PREVISIÓN DE HONDURAS

A fin de generar un contexto sobre las prácticas administrativas que operan en la industria, se ha realizado una recopilación de los diseños organizacionales de dos institutos de previsión del país, el Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados Públicos (INJUPEMP) y el Instituto de Previsión Militar (IPM), por ser dos entidades con similares características que el INPREMA, conforme a los indicadores que se describieron en el apartado 2.1.1 de este documento.

Janes (2008) A continuación, se describe un análisis sobre los principales aspectos evaluados en ambas estructuras, conforme a la metodología estudiada en la Maestría de Dirección Empresarial sustentada en los criterios del libro “Teoría organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones”.

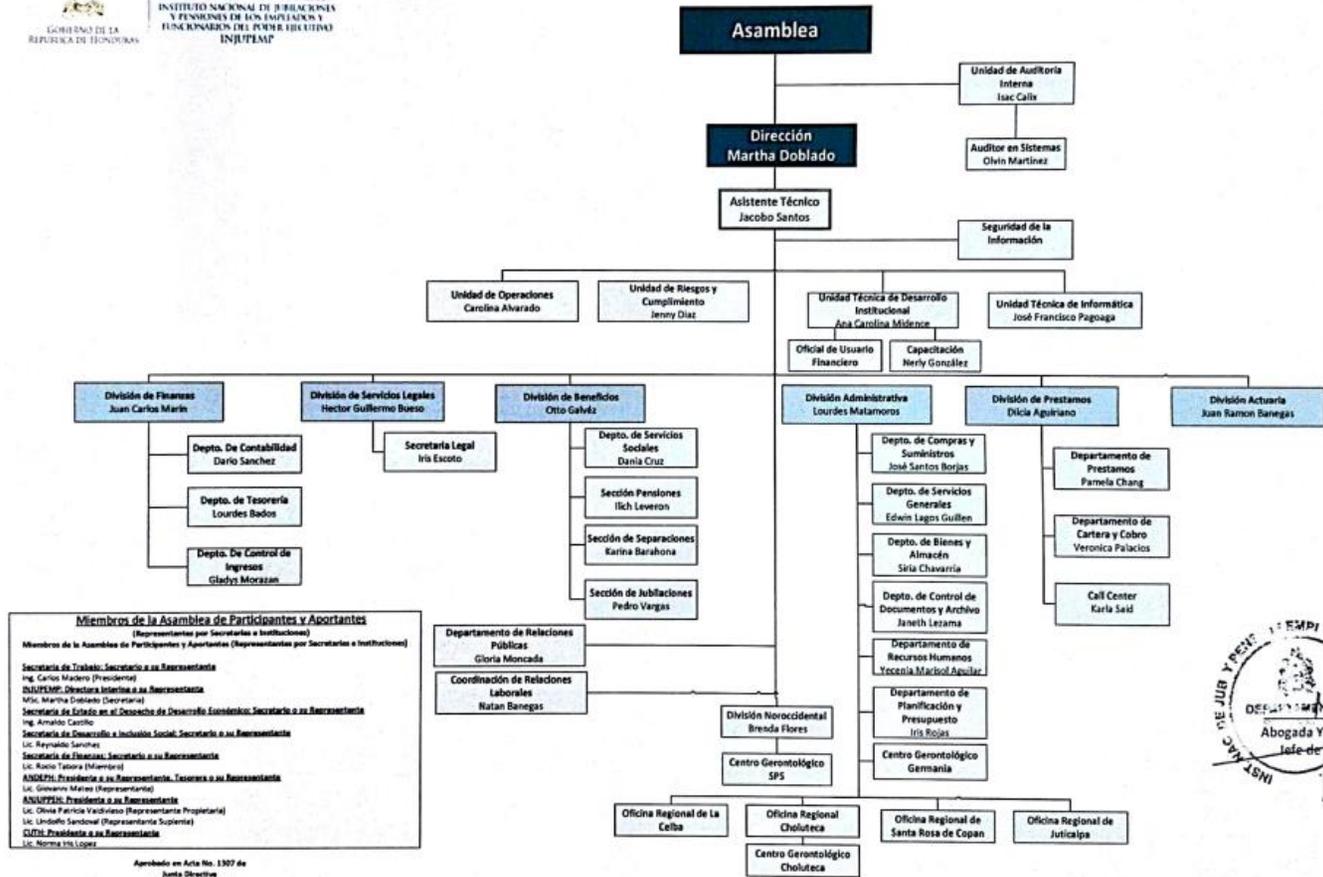
2.1.4.1. INSTITUTO DE JUBILACIONES Y PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS (INJUPEMP)

En el año 1971, el Gobierno de la República emitió la Ley del Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP), mediante Decreto No.138 de fecha 7 de abril de 1971 y a partir del 1 de mayo de 1976 inició operaciones administrativas con una aportación inicial del Estado de L. 150,000.00. Nació como un organismo descentralizado y su función primordial es administrar el Sistema de Previsión Social de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo. (INJUPEM, 2018)

A continuación, se presenta el diseño de la estructura que se encuentra que opera en la actualidad en el INJUPEMP:

Organigrama Funcional del INJUPEMP

Actualizado en: Febrero de 2018



Miembros de la Asamblea de Participantes y Aportantes
(Representantes por Secretarías e Instituciones)

Miembros de la Asamblea de Participantes y Aportantes (Representantes por Secretarías e Instituciones)

Secretaría de Trabajo, Secretario a su Representante
Ing. Carlos Madero (Presidente)

INJUPEMP, Dirección Interna a su Representante
MSc. Martha Doblado (Secretaria)

Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico, Secretario a su Representante
Ing. Armando Castillo

Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social, Secretario a su Representante
Lic. Reynaldo Sánchez

Secretaría de Finanzas, Secretario a su Representante
Lic. Rocio Tabora (Miembro)

ANDEPA, Presidente a su Representante, Tesorero a su Representante
Lic. Giovanni Mateo (Representante)

ANUPEP, Presidente a su Representante
Lic. Olivia Patricia Valdivia (Representante Proprietario)

UIC, Presidente a su Representante
Lic. Lindolfo Sandoval (Representante Suplente)

CITFI, Presidente a su Representante
Lic. Norma 108 Lopez

Aprobado en Acto No. 1307 de
Sesión Directiva
06 de Marzo del 2014


 Yecenia Marisol Aguilar
 Jefe de Recursos Humanos

Figura 2. Estructura Organizacional INJUPEMP
Fuente: (Memoria de Calculo INJUPEMP, Portal de Transparencia, 2017)

Existen más de 5 niveles jerárquicos en la estructura y por ende se considera un tipo de estructura alta o vertical; es decir, hay varios niveles de administración, similar a la larga cadena de las prácticas militares, donde existen varios rangos y pequeñas áreas de control.

Después del Nivel Jerárquico Superior están ubicadas las Divisiones, que en total se pueden identificar 6 en total y por su conformación, se puede determinar cada una de ellas está orientada a funciones específicas y comandan las áreas necesarias para el cumplimiento de metas específicas.

No obstante, lo anterior, tal cual se aprecia el diseño, existen tres niveles de autoridad previos a la Divisiones que sugieren la centralización de la toma de decisiones; ya que por encima de las Divisiones se encuentra: la Asamblea, el Director y el Asistente del Director.

Por los diferentes niveles jerárquicos, se puede apreciar con claridad la especialización de la gestión de cada una de las áreas y por ende se puede inferir una estrecha supervisión de las operaciones y los empleados.

En este tipo de estructuras la flexibilidad en la gestión se promueve de forma prudente y las adaptaciones a las condiciones cambiantes de su ambiente es más compleja.

Por la diferenciación vertical observada, esto puede promover una especialización que permite a las personas desarrollar sus capacidades y conocimientos individuales; no obstante, este grado de diferenciación necesita un importante nivel de integración para coordinar eficientemente sus actividades.

Para concluir las funciones del ámbito financiero y administrativo se gestionan por dos equipos independientes y estructuras orgánicas especializadas de conformidad con su naturaleza, contrario al modelo orgánico del INPREMA.

2.1.4.2. INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR (IPM)

En Honduras la Ley de Seguridad Social fue creada en 1960, pero se excluyó de su beneficio a los miembros de las Fuerzas Armadas porque éstos se regirían por una Ley Especial. El 30 de diciembre de 1971, el Presidente de la República, Doctor Ramón Ernesto Cruz, en Consejo de Ministros emitió el Decreto No. 14 mediante el cual autoriza a la Jefatura de las Fuerzas Armadas para que, a partir del primero de enero de 1972 iniciara la organización y funcionamiento del Instituto de Previsión Militar. (IPM, 2018)

A continuación, se presenta el diseño de la estructura que opera en el IPM:

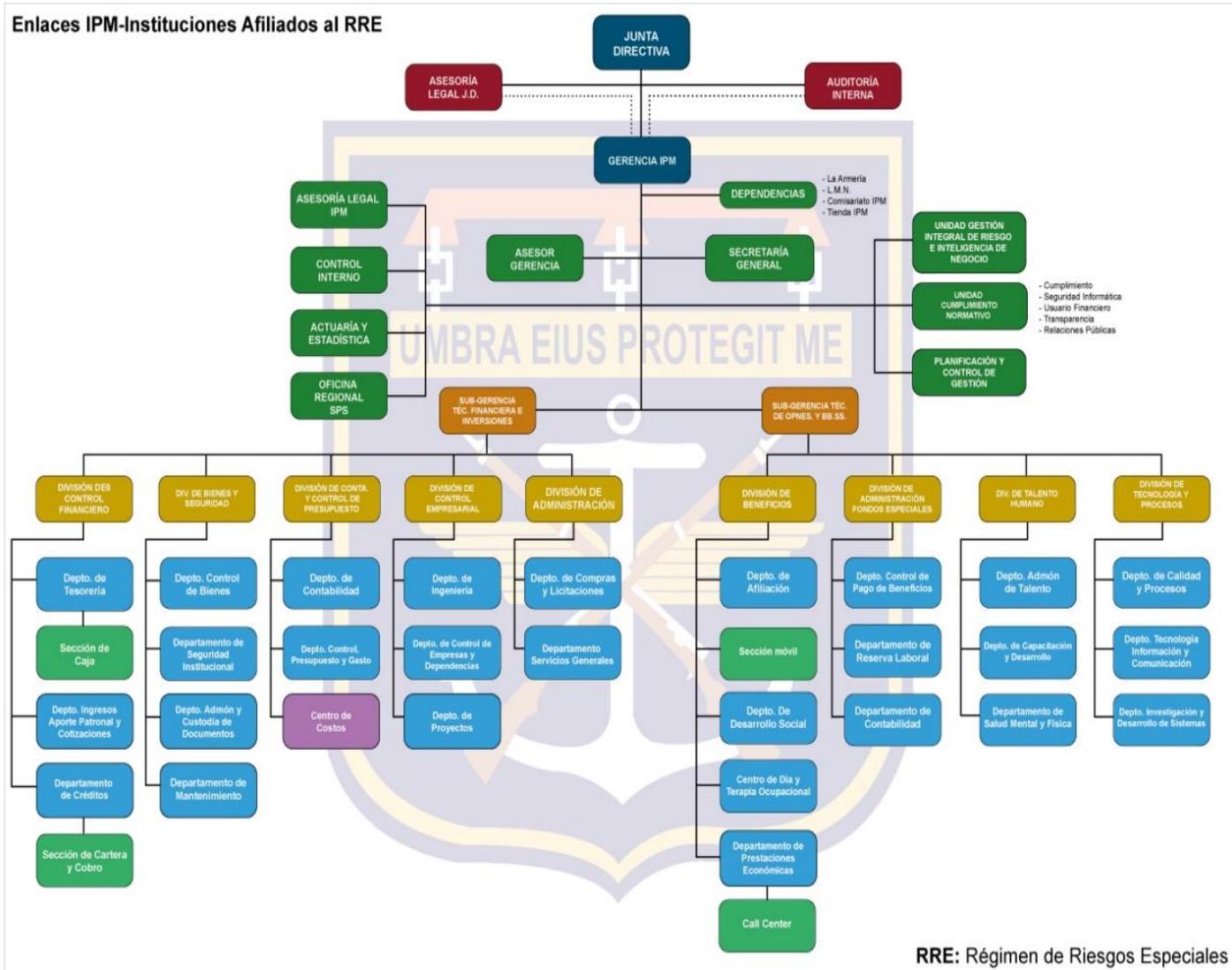


Figura 3. Estructura Organizacional IPM

Fuente: (Memoria de Calculo, Portal de Transparencia, 2017).

Existen más de 4 niveles jerárquicos en la estructura y por ende se considera un tipo de estructura alta o vertical; es decir, hay varios niveles de administración. Existen 5 Niveles: Junta Directiva, Gerencia, Subgerencia, Asistente, División, Departamento.

Después del Nivel Jerárquico Superior están ubicadas las Divisiones, que en total se pueden identificar 9 y por su conformación, se puede determinar que cada una de ellas está orientada a funciones específicas. Existen dos subgerencias que sugieren la centralización de la toma de decisiones.

Por los diferentes niveles jerárquicos, se puede apreciar con claridad la especialización de la gestión de cada una de las áreas y por ende se puede inferir una estrecha supervisión de las operaciones y los empleados, lo que sugiere una orientación hacia el modelo mecanicista.

En este tipo de estructuras la flexibilidad en la gestión se promueve de forma prudente y las adaptaciones a las condiciones cambiantes de su ambiente es más compleja.

Por la diferenciación vertical observada, esto puede promover una especialización que permite a las personas desarrollar sus capacidades y conocimientos individuales; no obstante, este grado de diferenciación necesita un importante nivel de integración para coordinar eficientemente sus actividades.

Para concluir las funciones del ámbito financiero y administrativo se gestionan por cuatro equipos independientes y estructuras orgánicas especializadas de conformidad con su naturaleza, contrario al modelo orgánico del INPREMA.

2.2. TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

El sustento teórico de la investigación, se describe a continuación:

2.2.1.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para abordar el proceso de cambio en la Gerencia Administrativa Financiera que opera en el INPREMA, se utilizaron de referencia las teorías relacionadas con el diseño organizacional, en virtud de que, el alcance de la investigación se orienta en gran medida a determinar la mejor propuesta de estructura organizacional y los cambios asociados como la jerarquía, línea de autoridad, control, especialización, departamentalización, cultura, entre otros. Las organizaciones no son solo los edificios, sus normas o políticas, sino también las personas que lo integran y como estas interactúan o se comunican, coordinan; por lo tanto, la investigación recoge también los aspectos claves que brindarán el soporte del cambio esperado en las personas.

A continuación, se describen los resultados de la investigación bibliográfica de esta temática:

“Organización: Es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr metas”. (Jones, 2008, pág. 10).

Es por ello la importancia de considerar una metodología participativa para un mejor diseño organizacional y su éxito en la implementación.

“Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo” (Draft, 2005, pág.10).

Es así que una efectiva gestión requiere del alineamiento estratégico de sus áreas para el alcance de sus metas y objetivos.

Jones (2008) conceptualiza:

Teoría organizacional: Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan; es decir, los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones para conservar y aumentar su efectividad (...)

Diseño organizacional: Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas (...)

Estructura Organizacional: Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. (p. 71)

Todo lo anterior, determina que adicionalmente a los aspectos internos, para un buen diseño organizacional se deben considerar el entorno cambiante del ámbito tecnológico, político, social, económico y de manera especial, las ventajas competitivas de los rivales y así anticiparse ante posibles amenazas.

“Hay dos sistemas divergentes de prácticas administrativas: uno cerrado, denominado mecanicista, más adecuada para empresas que actúan en condiciones ambientales relativamente estables y previsibles, y otro, orgánico, exigidos por las demandas externas de cambio y transformación” (Chiavenato, Innovaciones de la Administración, 2010, p. 74).

“Organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un “esqueleto” que represente la estructura de una organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 271).

“División del trabajo: entendemos que el trabajo de la organización está subdividido en tareas pequeñas. Los individuos al largo de la organización llevan a cabo diferentes tareas” (Bateman y Snell, 2009, p. 290).

Conforme a las teorías de sustento, los maestrantes determinan que los modelos de organizaciones a los cuales se orientan hoy en días las corporaciones, generalmente se caracterizan

por tener una estructura plana, con mandos descentralizados, líderes con estilo transformacional, promueven el empoderamiento y facultamiento en los diferentes niveles de la estructura de puestos claves, debido que privilegian la cultura de la innovación, por tener una cobertura global, ya que están expuestos a cambios tecnológicos importantes, dinámica en la tendencia de los mercados y la competencia; así como la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios.

Para determinar si la estructura organizacional es plana o no, se ha utilizado de referencia el esquema conceptual siguiente:

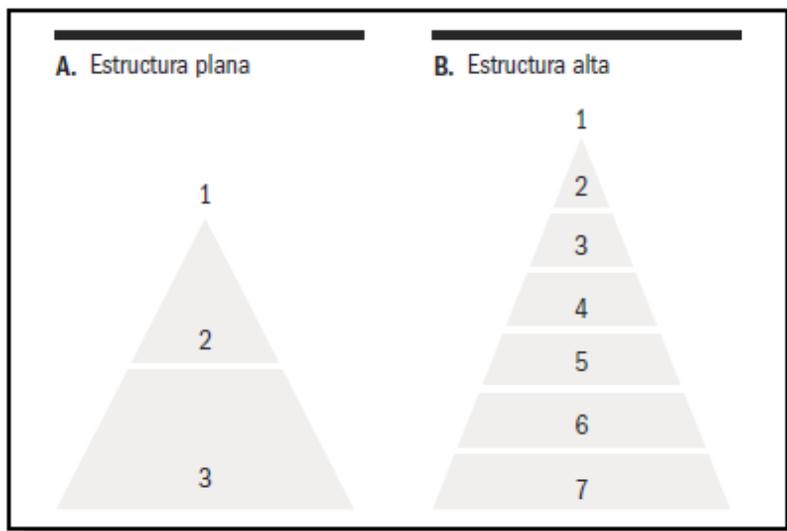


Figura 4. Organizaciones Altas y Planas

Fuente: (Jones, 2008, pág. 119).

Para la aplicación del principio mecanicista u orgánico dentro de la estructura propuesta, se ha tomado de referencia el esquema conceptual siguiente:

Se tienen estructuras mecanizadas cuando una organización toma las siguientes decisiones:	Se tienen estructuras orgánicas cuando una organización toma las siguientes decisiones:
<ul style="list-style-type: none"> ● Especialización individual Los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea definida claramente. ● Mecanismos simples de integración La jerarquía de autoridad está claramente definida y es el principal mecanismo de integración. ● Centralización La autoridad para controlar tareas se mantiene en el nivel más alto de la organización. La mayor parte de la comunicación es vertical. ● Estandarización Se reutilizan mucho las reglas y los POE para coordinar las tareas; los procesos de trabajo son predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Especialización conjunta Los empleados trabajan juntos y coordinan sus acciones para encontrar la mejor manera de desempeñar una tarea. ● Mecanismos de integración complejos Las fuerzas y los equipos operantes son los mecanismos de integración más importantes. ● Descentralización Para controlar tareas la autoridad se delega a personas en todos los niveles en la organización. La mayor parte de la comunicación es lateral. ● Ajuste mutuo Se utiliza mucho el contacto directo para coordinar tareas y el proceso de trabajo es relativamente impredecible.

Figura 5. De qué manera los desafíos de diseño dan como resultado una estructura mecanizada o una orgánica

Fuente: (Jones, 2008, pág. 106).

Para el rediseño de la estructura se ha tomado de referencia un esquema híbrido, debido que el INPREMA, tiene varias gerencias y un equipo de apoyo que asiste a estas según la necesidad funcional; asimismo. Esta institución tiene una representación geográfica en diferentes ciudades del país, como ser: Ceiba, Santa Rosa de Copa, San Pedro Sula y su casa matriz se encuentra en la ciudad Tegucigalpa. En esta oficina regional, se atienden principalmente funciones asociadas con la atención de los principales servicios que ofrece el instituto a sus afiliados; es decir, son ventanillas de servicios.

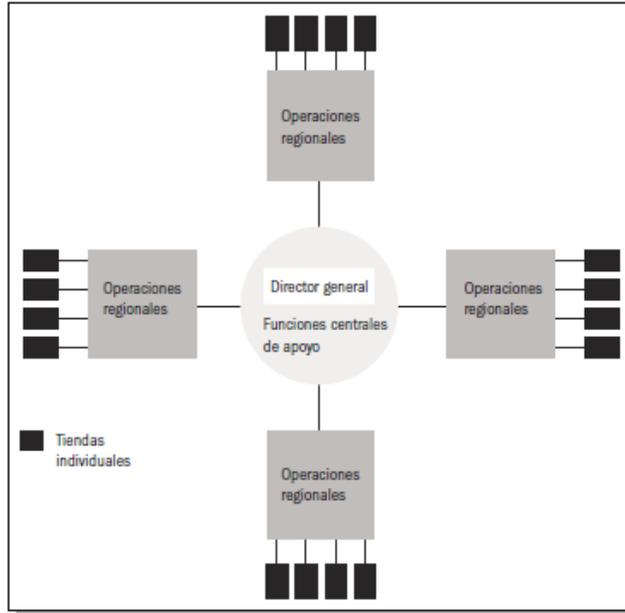


Figura 6. Estructura geográfica

Fuente: (Jones, 2008, pág. 161).

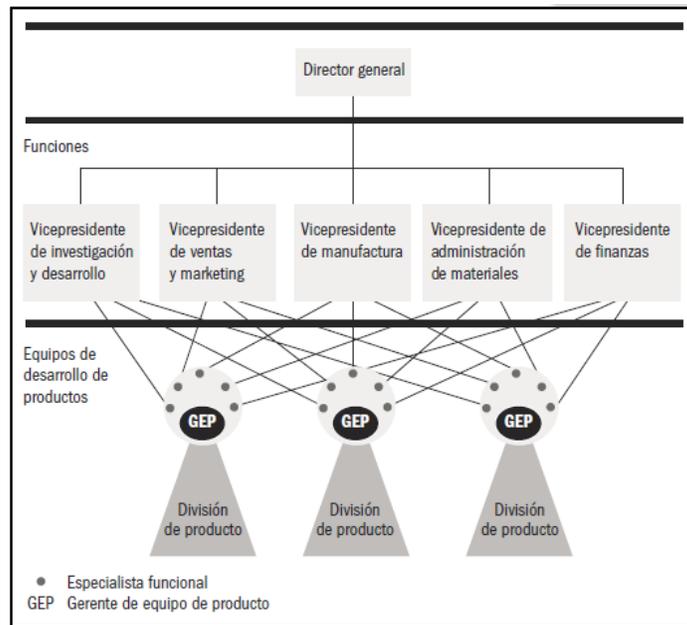


Figura 7. Estructura de equipos de productos

Fuente: (Jones, 2008).

2.2.1.2. METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO CON BASE A COMPETENCIAS

En la actualidad las empresas con el propósito de innovar, utilizan un enfoque basado en competencias, para la diversificación y la adaptación al cambio.

Según la metodología de Chiavenato para el diseño de puestos, en este se especifica en el contenido diferentes aspectos del perfil duro, pero cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación; por tal razón la importancia de incorporar el enfoque de competencias en el diseño de los puestos de este proyecto.

Martha Alles (2005) define:

Cuatro características para realizar efectivamente perfiles de puestos que reúnan las competencias que se necesitan según el puesto:

- Competencias: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- Competencias cardinales: competencias aplicadas a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- Modelo de competencias: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (p. 125)

Por lo anterior, el equipo maestrantes ha considerado procedente el diseño de puestos la referencia de gestión por competencias, a fin de proponer perfiles integrales que impacten positivamente en la selección del personal idóneo con mayores probabilidades de éxito en su desempeño.

Garteh R. Jones (2008) Describe el:

Diseño y Cambio en las Organizaciones, cada vez más, las organizaciones descubren que el diseño, cambio y rediseño organizacionales son fuentes de ventaja competitiva sostenida. La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición. La ventaja competitiva surge de las competencias clave, es decir, de las habilidades y capacidades que tienen los gerentes en actividades de creación de valor tales como manufactura, investigación y desarrollo (I&D), administración de nuevas tecnologías o diseño y cambio organizacionales. Las competencias clave permiten a una empresa desarrollar una estrategia para superar a los competidores y fabricar mejores productos o los mismos productos, pero a un costo más bajo (pág. 158)

Al efectuar cambios en la estructura organizacional se hace necesario realizar un análisis detallado de los puestos existentes, los cuales se pretenden enriquecer, fusionar o prescindir, si fuese necesario.

Snelle & Bohlander, (2009) afirma:

La importancia que tiene un análisis de puesto, en él se recopila la información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. En un análisis de puestos también se describen las herramientas necesarias para el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quienes se necesita hacer y los resultados o niveles de desempeño que debe producir (p.144).

En la actualización el descriptor de puestos es de suma importancia para el buen desarrollo de la persona en el cargo, ya que este le da las pautas necesarias sobre los deberes y responsabilidades inherentes al puesto a desempeñar. En esta herramienta, también se describen de forma detallada que conocimientos, habilidades, capacidades y atributos se requirieren para ejercer el puesto de forma eficiente y eficaz.

Chiavenato (2009) describe que:

Los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas, los puestos representan los medios que usan para desempeñar sus tareas dentro de la organización a efecto de alcanzar sus objetivos individuales. En resumen, los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella. (págs. 205-204)

“La información del análisis de puestos es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente” (Gary, 2009, p.129).

Idalberto Chiavenato (2009) describe que:

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar (...)

En fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones (...) El diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante; si el puesto ofrece

compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el puesto amarra al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas (pág. 206).

Para el Diseño de Perfiles de Puestos se utilizó el instrumento en el cual se definen las principales características del ideal del profesional a seleccionar. Este modelo a manera de resumen se describe a continuación:



Figura 8. Estructura del perfil de puesto

Fuente: (elaboración propia)

2.2.1.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS DE DISEÑO Y PROCESOS

El sustento teórico de la metodología a emplear, se desprende de la revisión bibliográfica realizada en el área de la administración de operaciones de los autores Richard B Chase, Frobert Jacobs y Nicholas J. Aquilano; quienes señalan que es esencial comprender cómo funcionan los procesos para poder asegurar la competitividad de una compañía, ya que un proceso que no embona con las necesidades de la empresa, le impondrá una sanción por cada uno de los minutos que esté operando; asimismo, indican que la gestión de operaciones, está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se lleva acabo muchos procesos; por tanto, una organización es tan eficaz como sus procesos, y dentro de esta premisa existen tipos de procesos que agregan valor a la organización o el resto que sirve de apoyo o soporte en la gestión.

Chase, Frobert , & Nicholas aseveraron que:

El análisis del proceso permite contestar algunas preguntas importantes, como ¿cuántos clientes pueden manejar el proceso por hora? ¿Cuánto tiempo tomará servir a un cliente? ¿Qué cambio necesita el proceso para expandir la capacidad? ¿Cuánto cuesta el proceso? El primer paso del análisis del proceso es difícil e importante y consiste en definir con claridad cuál es el propósito del análisis. ¿El propósito es resolver un problema? ¿El propósito es comprender mejor las repercusiones de un cambio en la manera de hacer negocios en el futuro? (pág. 161)

Conforme a lo anterior, se ha determinado relevante destacar las características del modelo de gestión de procesos, ya que en él intervienen los actores y elementos: clientes (externos e internos), insumos, operaciones, recursos, salidas y controles como se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 9. Gestión de procesos

Fuente: (Manual Sistema de Administración por Procesos S.A.P. INPREMA, 2016).

A continuación, se describen los principales elementos de un proceso, de conformidad con el manual de procesos que posee el INPREMA:

Los insumos son las entradas que serán transformadas para convertirse en un producto o servicio. Los insumos (materiales, materias primas, diseños, dinero, energía, etc.), son entregados por proveedores bajo las características establecidas en los diseños de producto, el resultado obtenido en el producto en gran medida depende de las características de los insumos que ingresan al modelo.

Operaciones son el conjunto de actividades y decisiones que transforman los insumos en productos con la ayuda de los recursos de la empresa. Las actividades son una secuencia lógica de

pasos consecutivos que agregan valor a los insumos transformándolos paulatinamente en el resultado deseado; las actividades son ejecutadas por los funcionarios y trabajadores de la organización, que se constituyen en clientes internos en la cadena de valor. Las operaciones incluyen una serie de controles en los puntos críticos del proceso que aseguren el resultado esperado al final de acuerdo con los requerimientos.

Recursos son los medios de producción que facilitan la transformación de los insumos en productos y servicios, influyen en el nivel de eficacia del proceso de acuerdo con la utilidad que brindan dentro del proceso.

Salidas son el resultado del proceso, es el producto que se entrega al usuario. Los productos se dividen en bienes cuando son tangibles, su naturaleza es física y generalmente reutilizable; mientras que los servicios son intangibles, se extinguen al ser utilizados.

También, es conveniente clasificar los procesos de modo que describa cómo está diseñado un proceso. Cuando es posible clasificar rápidamente un proceso, es fácil mostrar las similitudes y las diferencias que existen entre procesos.

Chase, Frobert , & Nicholas (2009) La primera manera de clasificar un proceso consiste en determinar si se trata de un proceso de una sola etapa o uno de varias etapas. Un proceso de varias etapas tiene diversos grupos de actividades que están ligados por flujos. Se utiliza el término etapa para indicar que varias actividades se han reunido para efectos del análisis.

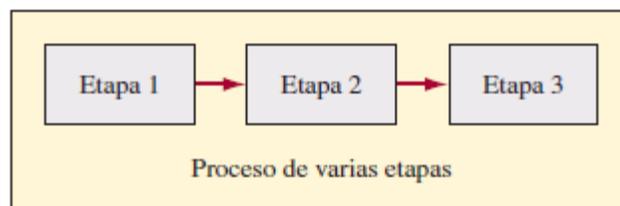


Figura 10. Procesos de varias etapas
Fuente: (Chanse, Frobert & Nicolas, 2019).

En línea con lo anterior, la metodología del análisis de procesos que se ha previsto implementar en esta investigación, se resume a continuación:

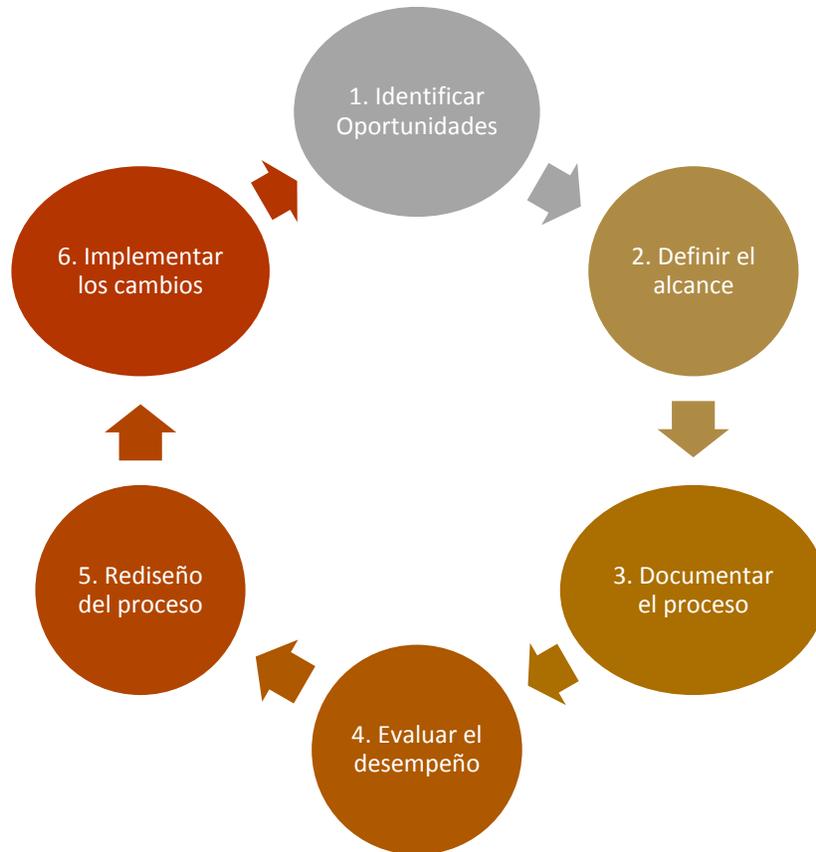


Figura 11. Tecnología diseño y análisis de procesos

Fuente: (Maestría en Dirección Empresarial, Dirección de Tecnología y Operaciones, 2018).

En la primera fase del análisis de procesos, se pueden identificar oportunidades utilizando mecanismos sencillos, como ser un buzón de sugerencias para recopilar información de los clientes o complejos como lo es el análisis de ingeniería de procesos que se ejecuta por medio de un departamento de proceso. En ese sentido, se pretende realizar entrevistas con los ejecutivos claves, para identificar del proceso crítico que están impactando en el desempeño de la Gerencia Administrativa Financiera.

En la segunda fase del proceso, se debe definir el alcance el cual puede ser muy ambicioso o poco ambicioso; el cual, variará dependiendo de la amplitud del análisis y la mejora; se considerará ambicioso; cuando la mejora busca resolver problemas asociados con pérdidas ocasionadas en cuanto a dinero se refiere o en su lugar tiempo; lo que puede provocar frustración del personal y a la pérdida de credibilidad en los métodos y en la alta gerencia.

Se considerará poco ambicioso si el alcance se orientara a la falta de cumplimiento de los objetivos del proceso, con las consiguientes pérdidas de rendimiento o incluso al no cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los lineamientos de la fase 3 están asociados con el levantamiento de información, para lo cual, se utilizará la diagramación de procesos a nivel de actividades; el cual, consiste en elaborar un diagrama de flujo del proceso de la misma manera como actualmente se encuentra siendo ejecutado. Contiene actividades, decisiones, entradas y salidas.

La fase 4, consiste en analizar los elementos recopilados en los pasos anteriores con el objeto de identificar oportunidades de mejora para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (partes interesadas): mejora la eficacia en la obtención de los resultados y la eficiencia en el uso adecuado de los recursos, para el efecto se aplicarán las siguientes técnicas: a) Análisis de la Cadena de Valor, b) Análisis de requerimientos y satisfacción de clientes o usuarios, d) Análisis de las métricas de los procesos claves, e) Identificación de oportunidades de mejora para optimizar el proceso.

En esta fase se puede utilizar diferentes herramientas para el Análisis de Datos, como ser: Listas de Verificación, Histogramas y Gráficos de Barras, Gráficos de Pareto, Diagramas de Dispersión, Diagramas de Causa y Efecto, Gráficos (Circulares), encuesta de satisfacción, entre otros.

En la Fase 5, para introducir las mejoras al proceso es necesario seguir los siguientes pasos: a) Diagramación del proceso mejorado a nivel de actividades, b) Definición detallada del proceso mejorado a nivel de actividad. En la fase de Rediseño del proceso es preciso preparar un nuevo proceso basándose en los datos recopilados y los análisis realizados, también puede ser que solo sea necesario modificar el proceso, pero incluso en este caso se debe dejar documentado todo y en este paso también se calcula la inversión necesaria para poner en práctica el nuevo proceso.

En la fase final que se refiere a la implementación, no se debe llegar a este paso si la alta gerencia no está dispuesta a invertir. Si no existe verdadera disposición para cubrir los costos, lo mejor es rediseñar el proceso nuevamente hasta un nivel de inversión aceptable. Una vez determinada la factibilidad, es clave la capacitación del personal involucrado en el proceso para asegurar el éxito de la implementación.

2.2.1 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS

2.2.1.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

De conformidad con lo descrito por Idalberto Chiavenato, en su libro Gestión del Talento Humano, la Administración del Recurso Humano es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios en el mundo moderno. El principal cambio está asociado con el enfoque en la gestión del talento humano, al ser considerados no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino como sus principales asociados; en ese sentido, el rediseño de la estructura organizacional que se pretende impulsar en el INPREMA, se orientará hacia el enfoque de la era del conocimiento; tal cual, ha evolucionado el cambio organizacional de hoy en día.

A continuación, se resumen una vista gráfica de los antecedentes de las diferentes etapas bajo las cuales ha transcurrido el cambio organizacional referido por Idalberto Chiavenato:

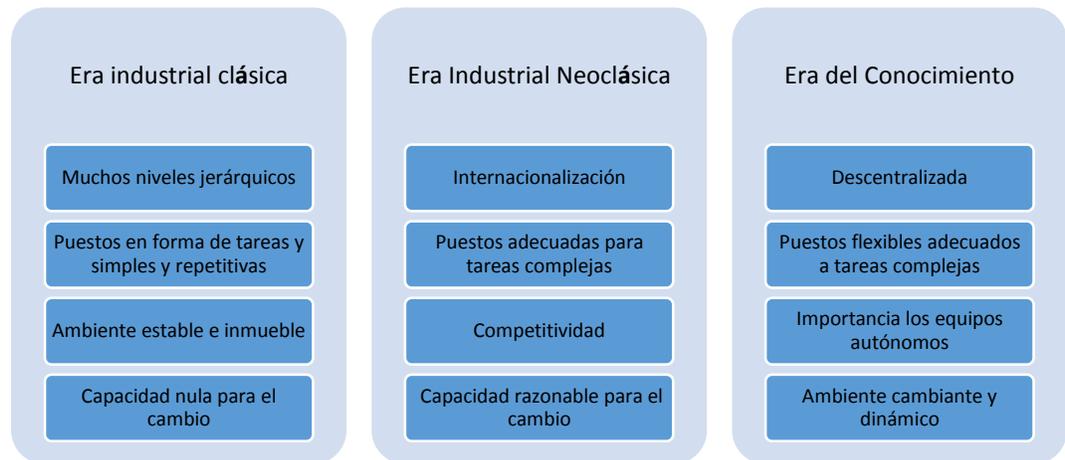


Figura 12. Antecedentes de las diferentes etapas del cambio organizacional

Fuente: (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009)

En el INPREMA, los consultores Alfredo Paredes y Asociados, quienes acompañaron el proceso de cambio de estructura organizacional, diseñaron el nuevo modelo basando su metodología en la era del conocimiento, al proponer la descentralización en la toma de decisiones y determinación de políticas y lineamientos, mediante la creación de cinco gerencias donde se agruparon áreas y funciones cuya responsabilidad y atribución de decisión dependía de la máxima autoridad de entonces, lo que volvió a la institución más ágil y dinámica en su operación.

Conforme lo anterior, en esta investigación se continuará el rediseño enfatizando en los mismos principios de la propuesta vigente, pero con mejoras en la diferenciación horizontal que actualmente opera en la Gerencia Administrativa y Financiera.

2.2.1.2. METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTOS CON BASE EN COMPETENCIAS:

Diseño de Puestos: Chiavenato (2009) describe

los inicios de diseño de puestos así: El Diseño de los puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible (pág. 207).

Chiavenato (2009) describe:

El diseño de puestos en las organizaciones no es tarea exclusiva de alguien. La mayoría de las veces queda en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los puestos fabriles) o de la organización y los métodos la tradicional O&M (que diseña los puestos típicos de la oficina), los cuales se refieren a la planificación y la distribución de las tareas y las atribuciones de la mayor parte de la organización.

Los demás puestos del área administrativa, financiera y mercadológica casi siempre los diseñan las respectivas gerencias en un proceso continuo de resolución de problemas y mejora continua. Esto significa que los puestos no son estables ni estáticos o definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que envuelven a la organización. Lo que ocurre en nuestros días es una total revolución en el concepto del puesto, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía. Para entenderlo mejor, debemos conocer los diferentes modelos del diseño de puestos (pág. 207).

Díaz y Arancibia, (2002) definen:

Gestión por competencia: El término competencias se le atribuye a David McClelland en el campo de la Psicología. McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, en su artículo "Testing for competence rather than intelligence" (examinado por competencias más que por inteligencia), plantea que las "pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con resultados importantes en la vida, como por ejemplo el éxito laboral" (p. 210).

Por lo anterior, el autor considera que un buen desempeño de un empleado en una organización, viene acompañado de factores adicionales a su preparación, en cuanto a conocimiento y técnicas. Estos factores incluyen aspectos tales como la motivación, el rol social y el marco axiológico, entre otros.

Según Boyatzis, para prever el desempeño exitoso de un individuo, se debe entender en primer lugar compromiso con el trabajo y la organización lo cual supone comprender los valores y la filosofía del individuo (Boyatzis, 2002, p 247-258).

Durante la década de los 80, Boyatzis creó el modelo genérico de competencias gerenciales, el cual identificó 5 grupos de competencias generales para diversos servicios o productos y fueron (Díaz y Arancibia, 2002. 211): Gestión y acción por objetivos, Liderazgo, Gestión de los Recursos Humanos, Dirigir subordinados y enfocar a otras personas y conocimiento específico.

Posteriormente Spencer y Spencer realizaron una revisión del trabajo McClelland, Boyatzis. Sistematizaron dicho trabajo y entregaron una breve descripción de las competencias más utilizadas, reuniéndolas en grupos o clusters y establecieron modelos generales para diversos cargos.

2.2.1.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS DE DISEÑO Y PROCESOS

Como antecedente de la gestión de procesos que se aplica en entidades o corporaciones de orden internacional, se pueden mencionar las siguientes:

- a) Honda Motors produce el Accord en una planta armadora en Marysville, Ohio. La armadora toma partes y componentes que otros han fabricado para ella. Utiliza mano de obra, el equipo de la línea de montaje y energía para transformar estas partes y componentes en automóviles.
- b) McDonald's, en cada uno de sus restaurantes, usa insumos como carne molida, lechuga, tomates y papas. Los empleados, que trabajan de cocineros y tomando pedidos, se suman a estos insumos y utilizan equipo de capital para transformar los insumos en hamburguesas, papas fritas y otros platillos.
- c) En los dos ejemplos, ciertos bienes son el producto del proceso. No obstante, el producto de muchos procesos son ciertos servicios. Por ejemplo, en un hospital, el equipamiento especializado y los médicos, las enfermeras y los técnicos muy preparados se combinan con otro insumo: el paciente. Éste es transformado en una persona sana, gracias a una atención y un tratamiento adecuados.
- d) Una línea aérea sería otro ejemplo de una organización de servicios. La línea aérea utiliza aviones, equipamiento en tierra, tripulaciones de vuelo, cuadrillas en tierra, personal de reservaciones y combustible para transportar a los clientes a diversos lugares de todo el mundo.

Tal cual fue estudiando durante la asignatura de Dirección de la tecnología y operaciones de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC, el análisis de los procesos es una herramienta útil para comprender cómo opera un negocio. La interpretación en un simple diagrama de flujo, que muestra el recorrido de las diferentes etapas o actividades, el flujo de los materiales o la información en la empresa, ofrece información relevante.

“Muchas veces, 90% o más del tiempo que se requiere para servir a un cliente transcurre en la simple espera. Por lo tanto, el sólo eliminar el tiempo de espera puede mejorar enormemente el desempeño del proceso”. (Chase, Frobert , & Nicholas , 2006, pág. 177)

Por lo anterior, es importante que cuando se hagan análisis de esta índole, se tenga presente este concepto fundamental ya que todo lo que entra al proceso debe salir de él.

2.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL TRABAJO FINAL.

2.2.2.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

En el campo de la Dirección Empresarial se dan muchos retos, entre ellos se encuentra enlazar la estructura con la estrategia organizacional, los objetivos estratégicos con la visión estratégica de la institución y esta a su vez por área; por lo cual, cuando no existe este alineamiento suele repercutir en el cumplimiento del plan estratégico, por lo que se recomienda hacer una revisión y efectuar los ajustes que sean necesarios para la mejora continua de la institución. Por lo anteriormente descrito, una de las herramientas aplicadas en la investigación, es el análisis de la Estructura Organizacional y lo que se desprende de la misma como ser, la departamentalización, diferenciación, descentralización, análisis y diseño de perfiles de puesto.

Asimismo, cuando se realizan ajustes de esta dimensión es importante, revisar el impacto en desempeño de los procesos los procesos claves, ya que, para apoyar a los objetivos estratégicos de la organización, los procesos se diseñan para cumplir la misión y visión institucional, se centran en el cliente, sobre sus requerimientos y expectativas y finalmente, un modelo de gestión por procesos permite visualizar a la organización como un todo para generar los productos abriendo las barreras de las áreas de trabajo.

2.2.2.2. METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO CON BASE A COMPETENCIAS

Toda herramienta tiene ventajas y desventajas para su aplicación cuando se efectúan gestión de talento humano por competencia, pero lo esencial es diseñar el mismo con la mayor aproximación posible de lo que realmente deberá ejecutar la persona; así como el ideal de perfil de que debe poseer el ocupante; debido que al momento de efectuar la valoración del puesto y la definición de la escala salarial; estos aspectos estarán ligados a la gestión por competencia y por ende a su perfil. Coincidentemente con el autor De Ansorena Cao, y considerando los elementos estudiados en la teoría de sustento de esta investigación, los maestrantes determinan que, para una mejor definición del perfil, es preciso determinar las competencias conductuales imprescindibles (según este autor) o competencias dominantes.

Entre las principales ventajas y desventajas identificadas en este metodo y que están asociadas con la remuneración, se describen a a cotinuación:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Facilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de cada colaborador• El entrenamiento es útil para cada colaborador, porque es específico y tiene objetivos definidos• Los colaboradores se sienten más motivados• Los colaboradores con potencial inexplorado pueden crecer en la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Los colaboradores menos competentes se pueden sentir inseguros• La posible diferencia salarial entre colaboradores que ocupan el mismo puesto genera insatisfacción• La motivación desaparece a lo largo del tiempo si el incentivo se vuelve rutinario• Puede generar angustia y ansiedad

Figura 13. Ventajas y desventajas de la remuneración por competencias

Fuente: (Chiavenato, Gestión por Competencia, 2009).

A fin de generar un ambiente propicio en el cambio propuesto y combatir las desventajas de este modelo, los maestrantes propondrán un plan de mejora con énfasis en la participación de los colaboradores, así como, el desarrollo de las brechas de competencias a través de un plan de carrera.

Invertir mucho en las personas y en la administración de recursos humanos y que el personal no permanezca mucho tiempo en la institución, suele ser también una de las desventajas de la gestión por competencia; ya que se ven los nuevos empleados no como fuente de ingresos para la institución sino como fuente de costo. Por lo cual, es preciso que la implementación de los nuevos puestos, el Departamento de Talento Humano debe promover un clima organizacional adecuado, el equipo de mercadeo fomentar una imagen corporativa ideal, el comité de ética, la gestión de los valores institucionales; entre otros aspectos, pero lo primordial es que el equipo pueda estar liderado por ejecutivos que incentive el trabajo equipo, la innovación, la gestión por resultados y los procesos de retroalimentación oportunos.

A continuación, un cuadro resumen en el cual se detalla los procesos que sufre la administración de recursos humanos, detallando los factores críticos al enfrentarse para lograr el éxito en la contratación de los nuevos puestos que se necesitan con la reestructuración organizacional y sus indicadores más notables.

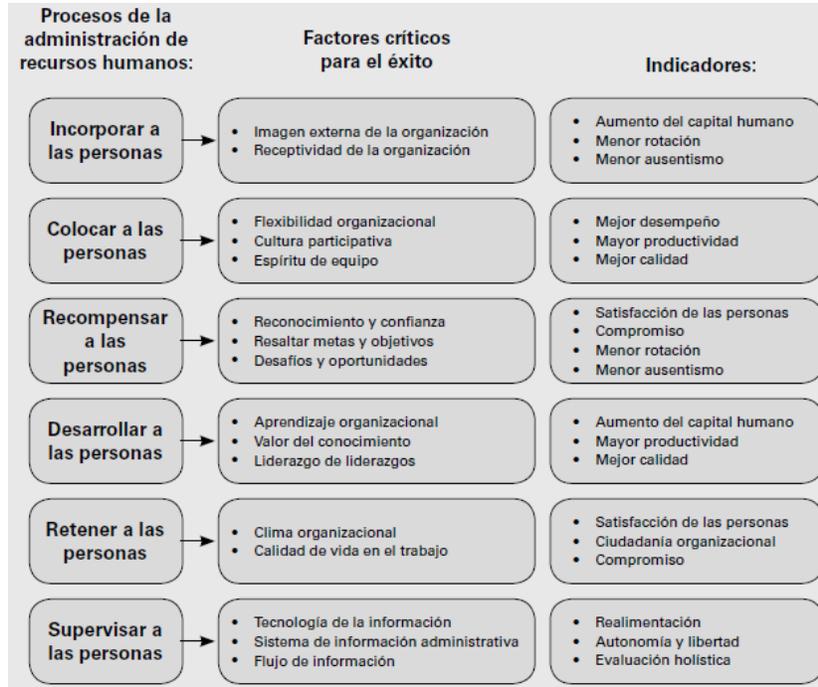


Figura 14. Los procesos de la administración de recursos humanos, factores críticos e indicadores del desempeño y resultados.

Fuente: (Chiavenato, Gestión por Competencia, 2009).

Chiavenato también expone algunas de las ventajas y desventajas al momento de diseñar los puestos bajo el enfoque clásico; las cuales se describen a continuación:

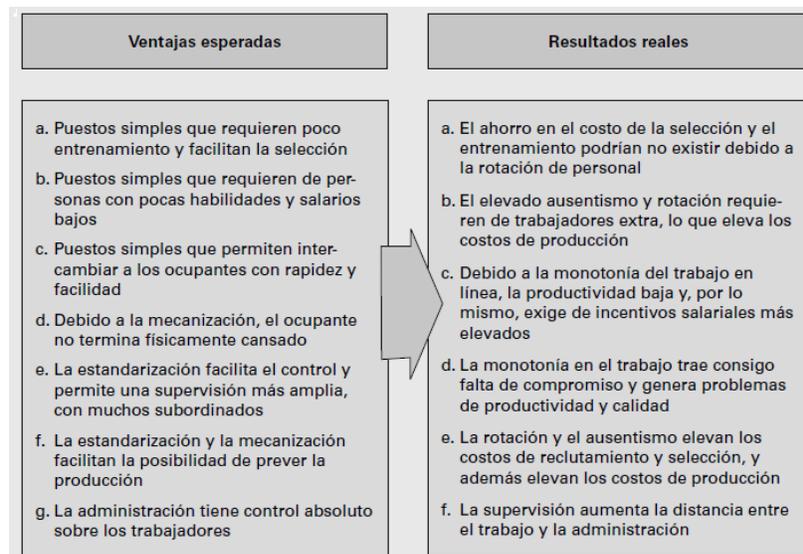


Figura 15. Las ventajas esperadas y los resultados del diseño clásico.

Fuente: (Chiavenato, Gestión por Competencia, 2009).

2.2.2.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS DE DISEÑO Y PROCESOS

Conforme los temas tratados en la asignatura de Dirección de la Tecnología y las Operaciones el análisis del proceso permite indagar aspectos relevantes que permitirán complementar el proceso de cambio previsto en la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA, a fin de auscultar con claridad la mejor repercusión de las mejoras propuestas. Para esta fase del proyecto, es fundamental comprender con claridad el propósito del análisis del proceso y poder definir el grado de detalle del modelo del proceso durante su preparación, no obstante, se ha previsto realizar un análisis lo más sencillo como sea posible a fin de ser prácticos en la interpretación.

No obstante, lo anterior, es importante atender requisitos relevantes para alcanzar el éxito en la implementación, como los siguientes:

- Obtener el compromiso de la alta gerencia, en este caso de la Gerencia y el Directorio de Especialistas.
- Considerar los aspectos estratégicos, es decir, evaluar el proceso clave que impacta en la estrategia.
- Lograr la correcta participación de las personas, la ingeniería de procesos, los dueños de los procesos y personal clave.
- Dar a los equipos de análisis y diseño una idea clara de los objetivos y de sus responsabilidades, a fin de buscar el beneficio de las mejoras.
- Tomar en consideración el impacto en las personas al momento del rediseño e implementación de las mejoras
- Prestar atención a la implementación; es decir, dotar al área de procesos el seguimiento de los planes de mejora propuestos.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

La administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo efectivo de los recursos organizacionales para conseguir los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia.

Este proceso diseña y mantiene un entorno de trabajando en equipo, los individuos pueden cumplir eficientemente los objetivos específicos.

Cuando se efectúa una planeación en cualquier institución sin importar su rubro se le denomina planeación estratégica siempre y cuando esta se desarrolló a nivel institucional, cumple la tarea de enfrentarse ante la incertidumbre que provoca, desde el ambiente orientado a la tarea, en contexto el ambiente general de la organización donde se efectúa una planeación estratégica.

Un activo improductivo: para una organización es lo que denomina un bien que no está generando nada a la institución, un claro ejemplo de un activo improductivo, son los terrenos que no están siendo utilizados para ningún propósito, cuentas en efectivo que no están generando intereses en la banca privada, entre otros.

La ley de contratación del estado: es un reglamento para las instituciones públicas que en el cual dicta las pautas para realizar cualquier tipo de compra o adquisición, contratos de arrendamientos, licitaciones etc. Y que los mismos se efectúen de acuerdo con la ley con total transparencia.

Entorno ambiental: es la competencia directa e indirecta con la que se tiene que estar al día a día en cuanto a tecnología, contar con el mejor capital humano y en cuanto a productos con diferenciación que otorguen un valor agregado al consumidor directo. Ejemplo de esto sería préstamos a una tasa más baja del mercado.

Portal de transparencia: es un portal electrónico donde todas las instituciones gubernamentales están obligados a subir la información oficial del ente.

Servicio civil: institución pública cuya finalidad es regulara trabes de normas y reglamentos la contratación de los empleados de todas las instituciones públicas centralizadas de Honduras.

Efectuar un perfil de puesto: es realizar una recopilación de que fortalezas técnicas, profesionales y personales debe tener el candidato para optar a un puesto, para esto lo primero que se tiene que efectuar es una lista de competencia que debe poseer el individuo para otra al puesto, evaluar las competencias individuales, del o los candidatos, decisiones basadas en la evaluación de las competencias.

Antes de todo esto se tiene que partido de un descriptor de puesto basado en competencia, para identificar cuál de todas las competencias recolectadas son las más importantes, esto habiendo realizado entrevistas previas con la persona que esta desempeñado el puesto y el jefe directo, con esto no se quiere decir que las otras se descartan, sino más bien que se basan en ellas para la aplicación de un instrumento de medición si lo estima necesario al momento de efectuar un perfil de puesto. Este modelo de gestión por competencia es muy conocido en la actualidad, confiables y práctico, puede llegar a predecir el éxito del colaborador en el puesto, la herramienta más valida es contar con un perfil basado en competencias.

Antiperfil: cuando se define el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo

Proceso: Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales.

Análisis de Procesos: La documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse.

2.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para el diseño la estructura organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera, se tomarán en cuenta los criterios técnicos que se describen en la tabla 4 de este capítulo de conformidad con la teoría de sustento descrita en este capítulo. Es importante mencionar, que de conformidad con las investigaciones bibliográfica realizadas no existe un formulario específico que pueda ser utilizado como referencia para el diseño; por lo que los maestrantes procedieron a realizar una conjugación de factores a validar mediante entrevistas o revisión bibliográfica que permita orientar el diseño final.

A continuación, se describe el instrumento aplicar:

Tabla 4. Criterios para el diseño de una estructura organizacional

No.	Criterio	Descripción	Escala		Diseño de entrevista no estructurada	Fuente de Información
			Inferior	Superior		
1	Tipo de Estructura	Manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización.	Estructura vertical: más de 3 niveles jerárquicos	Estructura Plana: menos de 3 niveles jerárquicos	1. Cuántos niveles jerárquicos existen en las áreas que conforman la gerencia administrativa y financiera. 2. Cuántos niveles jerárquicos existen en los cargos dentro de cada una de las áreas que conforman la gerencia administrativa financiera	Gerencia de Planificación y Desarrollo
2	Descentralización	Configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y del inicio de nuevos proyectos.	Centralizada: la toma de decisiones se concentra en la máxima autoridad	Descentralizada: la toma de decisiones se redistribuye en los mandos intermedios	3. La Gerencia administrativa y financiera cuenta con la autoridad suficiente para operar.	Gerencia Administrativa Financiera
3	Orgánica	La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con	Orgánico: Estructura que promueve la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y pueda	Mecanicista: Jerarquía alta (vertical), toma de decisiones centralizada y estandarización del comportamiento	4. La gestión de la Gerencia Administrativa Financiera es flexible o rígida	Gerencia Administrativa Financiera

		sentido descendente en una jerarquía claramente definida.	adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes, son estructuras planas.	por medio de reglas y procedimientos		
4	Diferenciación	Proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas.	Diferenciación vertical: manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización	Diferenciación Horizontal: manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y estos y estos en subunidades (funciones y divisiones)	5. La estructura interna de la Gerencia Administrativa Financiera tiene varios departamentos según la especialización o naturaleza de funciones.	Gerencia Administrativa Financiera

Fuente: (elaboración propia)

2.3.2. METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO

A continuación, se detallan los instrumentos que se tomaron en consideración para la construcción del descriptor de puestos:

Filosofía/enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y enajenación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo del staff	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, la satisfacción y la productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere de empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas, donde es compatible con la tecnología adoptada	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos	Eficiencia

Figura 16. Los Enfoques para el diseño de puestos

Fuente: (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 216)

Ahora los puestos se diseñan para brindar condiciones que se manifiesten en un elevado desempeño y satisfacción de su ocupante. Es decir, para apalancar los resultados, de un lado, para la organización y, del otro, para el ocupante. Utilice la columna derecha que se presenta a continuación para calificar las características del trabajo que usted considere más importantes, desde 1 punto (poca importancia) hasta 10 puntos (mucho importancia).

	Importancia
Variación de tareas y habilidades	_____
Realimentación del desempeño	_____
Autonomía y libertad para trabajar	_____
Trabajo en equipo	_____
Responsabilidad en cuanto a las metas y los resultados	_____
Relación con las personas	_____
Trabajo integral y no fragmentado	_____
Importancia del trabajo para otros	_____
Planificación de los recursos necesarios	_____
Programación flexible del trabajo	_____

Figura 17. Ejemplo de preferencias para el diseño de puestos

Fuente: (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 217)

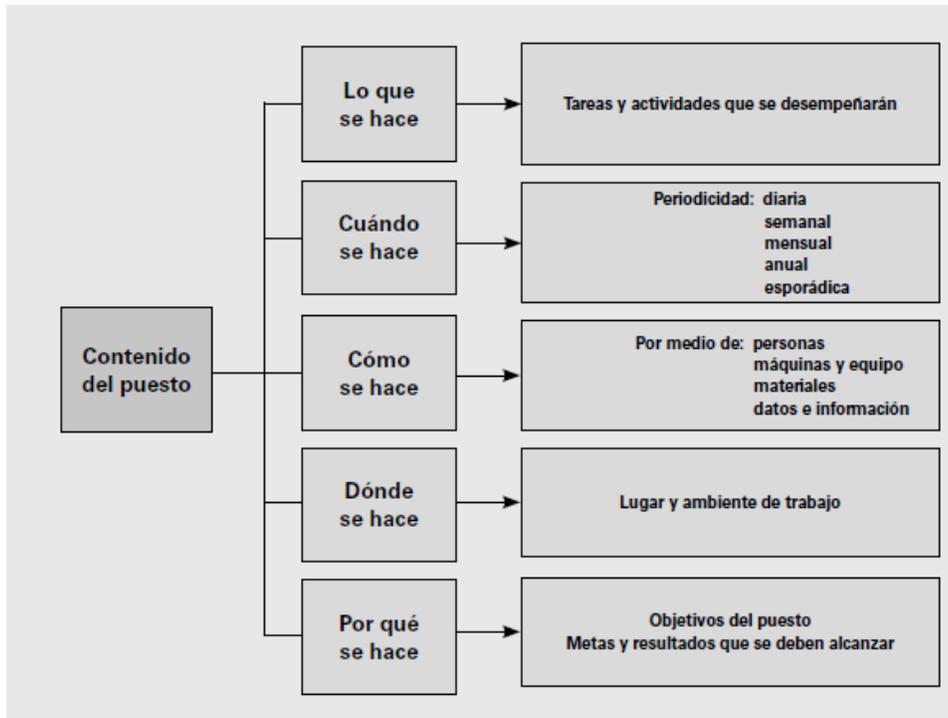


Figura 18. El contenido del puesto según la descripción de los puestos

Fuente: (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 222)

TÍTULO DEL PUESTO
Enfermera

RESUMEN DEL PUESTO
Responsable del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o la salida del proceso de enfermería, así como de la evaluación, planificación, implantación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y total responsabilidad del proceso de enfermería así como para proyectar las necesidades futuras del paciente y/o la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras que respeta las elevadas normas de la enfermería profesional.

RELACIONES
Se reporta a la jefa de enfermeras.
Supervisa: responsable de los cuidados brindados, las prescripciones y las transcripciones.
Trabajo con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de los pacientes.

CALIFICACIONES
Estudios: grado de escuela superior de enfermería.
Experiencia profesional: los cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Se requiere licencia o registro.
Requisitos físicos: A. Capacidad de flexión, para efectuar o ayudar a la transferencia de 50 o más libras.
B. Capacidad para transferir y/o caminar 80% de las 8 horas del turno.
C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

RESPONSABILIDADES
1. Evaluar las dimensiones físicas, emocionales y psicosociales de los pacientes. Evaluar al paciente por escrito después de su admisión y comunicarlo a quienes le cuidan, al tenor de las políticas internas del hospital.
2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente, desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos de corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
3. Implantar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para desempeñar los procedimientos comunes de la enfermería. Cumplir con las actividades de cuidado al paciente de forma organizada y cronometrada, estableciendo las debidas prioridades.

Figura 19. Ejemplo de la descripción de un puesto
Fuente: (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 223)

Cliente (interno o externo):
Puesto:
Perfil o puesto a cubrir:

Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto)
.....

Descripción del puesto:
Dependencia
Sectores a cargo
Principales funciones

Requisitos del puesto:
Experiencia
Educación
Otros conocimiento: PC, idiomas, etcétera
Otros requisitos: edad, sexo, domicilio, etcétera
Personalidad/ competencias conductuales dominantes

Remuneración
Fecha de incorporación:

Figura 20. Ejemplo de los elementos básicos de la descripción de puestos
Fuente: (Alles, 2005)

2.3.3. METODOLOGÍA 2: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

Para el análisis y diseño de procesos, se utilizaron de referencia instrumentos estudiados en la clase de Dirección de la Tecnología y los Procesos de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC y teorías complementarias:

- Cadena de Valor de Porter: Una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa, modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento; la cual sirve para identificar y analizar actividades relevantes.
- Análisis y certificación de valor agregado por actividad: Todas las actividades del proceso deben generar valor agregado, es decir que luego de ser ejecutada sea posible cuantificar cuánto más vale el producto (bien o servicio) que se está elaborando. De manera general la información de este valor debería provenir de una fuente contable o financiera, sin embargo, en la práctica no se encuentra disponible por que no existe información a ese nivel de desagregación. Al no ser posible conocer el valor agregado desde el punto de vista cuantitativo (financiero o contable) se recurre a un método cualitativo basado en la contribución de la actividad en la obtención del producto o servicio. El método utilizado es el denominado Algoritmo de Harrington (James Harrington) que se presenta en el siguiente gráfico:

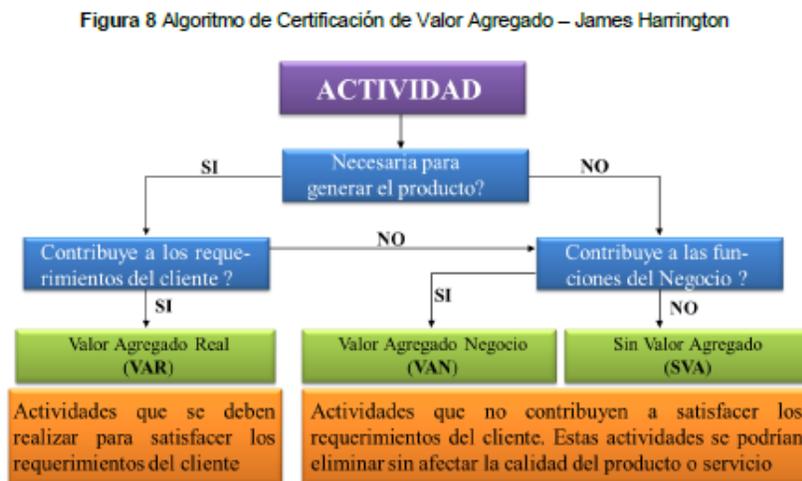


Figura 21. Algoritmo de certificación de validez de valor agregado

Fuente: (Jones, 2008)

- Para el diseño de procesos, se utilizó un diagrama de flujo, el cual se ejemplifica a continuación:

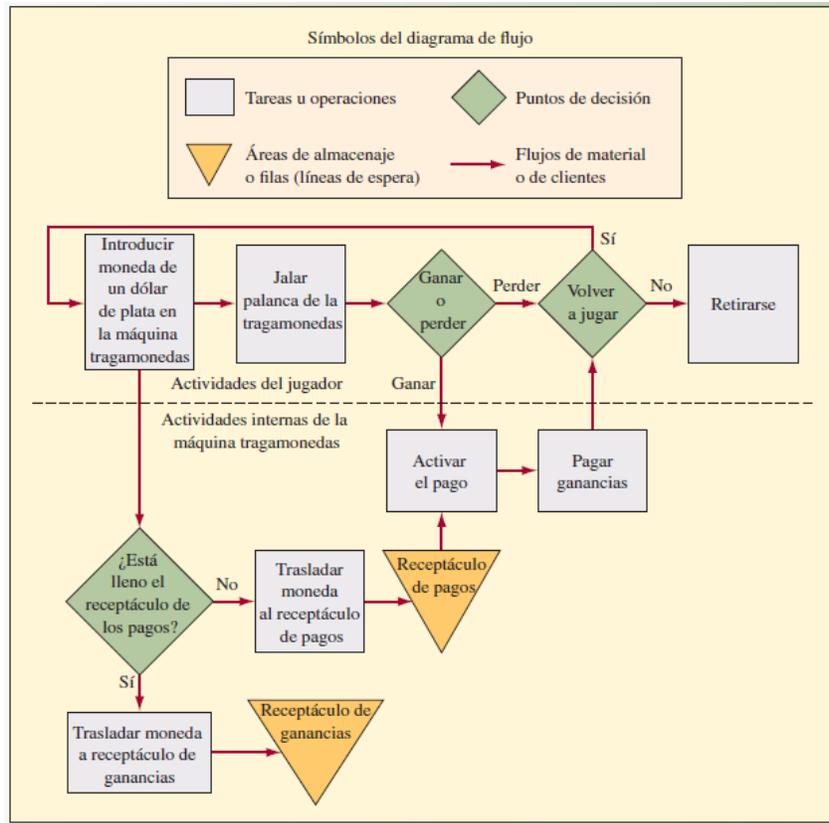


Figura 22. Diagrama de flujo

Fuente: (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

2.4. MARCO LEGAL

Los argumentos legales aplicables al proyecto de investigación se sustentan en la constitución de la República, Ley de Administración Pública, Ley para Optimizar la Administración Pública, Ley del INPREMA y las guías de Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) del Tribunal superior de Cuentas. Los cuales se resumen a continuación:

Artículo 14, numeral 4), del Decreto Legislativo No. 266-2013, contenido de la ley para optimizar la administración pública, mejorar los servicios a la ciudadanía y fortalecimiento de la transparencia en el gobierno y, publicado en el diario oficial “La Gaceta” de fecha 23 de enero del 2014, establece que el Presidente de la República, por Decreto en Consejo de Secretarios de Estado,

puede emitir dentro de la Administración Centralizada las normas requeridas para reorganizar aquellas dependencias que la eficiencia de la Administración Pública demande; y, que las Instituciones descentralizadas, en el ámbito de su competencia, adoptarán iguales medidas de acuerdo con las políticas del Gobierno Central.

La Constitución de la República en su capítulo IX de las instituciones descentralizadas manda en forma expresa en el Artículo 260 lo siguiente “Las instituciones Descentralizadas solamente podrán crearse mediante Ley especial y siempre que garantice: 1) la mayor eficiencia en la administración de los intereses nacionales; 2) la satisfacción de necesidades colectivas de servicio público sin fines de lucro; 3) la mayor efectividad en el cumplimiento de los fines de la administración pública; 4) la justificación económica, administrativa del costo de su funcionamiento, del rendimiento o utilidad esperados en su caso de los ahorros previstos; 5) la exclusividad de la competencia, de modo tal que su creación no supone duplicación con otros órganos de la administración ya existentes; 6) el aprovechamiento y explotación de bienes o recursos pertenecientes al Estado, la participación de este en aquellas áreas de actividades económicas que considere necesarias y convenientes para cumplir sus fines de progreso social y bienestar general; y, 7) el régimen jurídico de las instituciones descentralizadas se establecerá mediante la Ley General de la Administración Pública que se emita”.

Conforme el Artículo 9 de la Ley del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA), el Directorio de Especialista, es el órgano superior de administración y ejecución, así como, lo descrito en los Artículos, 47, 48, 51 y 54 de la Ley de la Administración Pública se establece la independencia funcional y administrativa de las que gozan las instituciones como el INPREMA.

El artículo 14 de la Ley del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA) son atribuciones del Directorio de Especialistas entre otras las siguientes: “las atribuciones y funciones del Directorio de Especialistas son entre otras definir la estructura y la organización de las

dependencias necesarias para el correcto funcionamiento del Instituto, con base al reglamento y manuales de puestos, salarios y procesos que para tales efectos se aprueben, con el propósito que se desarrolle un eficiente sistema de administración y de control, sobre la base de parámetros cuantificables”.

En las disposiciones presupuestarias vigentes para el 2018, aprobadas mediante Decreto No. 141-2017, publicado en el Diario Oficial la Gaceta, el 19 de enero de 2018, en su Artículo 105, establece que las modificaciones a la estructura de puestos de las instituciones descentralizadas que no impliquen incrementos salariales, estas deberán ser autorizadas por el órgano superior de decisión de cada institución y la mismas deben de contar con su financiamiento a lo interno de su presupuesto.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. METODOLOGÍA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación implementada fue de tipo cualitativo en vista de que se realizó una exploración de la documentación existente en la institución, haciendo un análisis de la estructura organizacional de dos instituciones del mismo rubro del INPREMA. Asimismo, se desarrollaron entrevistas abiertas, a ejecutivos claves de la institución y reuniones de trabajo en la cual se realizaron discusiones de grupo para determinar la propuesta de diseño organizacional.

3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como ámbito de aplicación la oficina principal de INPREMA en Tegucigalpa, lugar donde se laboran los principales ejecutivos de la institución, donde se realizó una exploración de las causas que limitan la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera; así como, la identificación de las generalidades de la estructura organizacional que opera en la actualidad en dicha gerencia a fin de determinar si la misma es descentralizada, orgánica, diferenciada o plana.

3.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el INPREMA existen siete ejecutivos claves en total; de los cuales, tres son Directores Especialista y cinco son Gerentes de Área: Gerente de Beneficios, Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional, Gerente de Negocios, Gerente de Tecnología, Gerente Administrativo Financiero y son las instancias donde recae la principal responsabilidad de gestión administrativa del Instituto.

Para propósitos del estudio, los instrumentos y técnicas a utilizar fueron aplicados a la totalidad de esta población; la cual, se seleccionó por conveniencia de la investigación; debido a que, conforme

a la teoría de sustento, es propicio gestionar los cambios con la participación de alta gerencia ya que son quienes mantienen una visión institucional clara sobre los cambios a realizar.

3.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El objetivo de esta fase del proyecto es disponer de una propuesta de Estructura Orgánica que apoye el cumplimiento de la misión, visión de futuro y objetivos estratégicos relacionados con la gestión administrativa y financiera del Instituto.

Entre los principales alcances de la metodología y técnicas aplicadas en esta fase del proyecto se describe a continuación:

Tabla 5. Metodología y técnicas aplicadas para el diseño de la estructura organizacional

Metodología Actividades	Resultados Esperados	Técnica / Instrumentos
Análisis de la base legal y reglamentaria sobre recursos humanos que aplica el Instituto.	Conocer las características e implicaciones de la normativa nacional en la administración de recursos humanos.	Se consultaron los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Guías que establece el Marco Rector de ONADICI • Ley de Administración Pública • Ley del INPREMA • Contrato Colectivo del INPREMA • Manual de Políticas Técnicas del INPREMA • Manual de Organización del INPREMA
Análisis organizacional.	Establecer las principales características institucionales para enfocar adecuadamente el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicó la matriz de diseño organizacional que se construyó por el equipo de maestrantes a partir de la teoría del libro de Diseño y Cambio en las organizaciones, la cual se aplicó para caracterizar la estructura de la Gerencia Administrativa Financiera: Este instrumento evalúa: a) Estructura Planas, b) Descentralizadas, c) Orgánicas y Diferenciación. • Esta misma técnica se aplicó en la exploración realizada a los Institutos de Previsión IPM e INJUPENP. <p>Para referencia del instrumento aplicado, este se puede consultar en la Tabla Instrumentos 1 Recolección de datos para el diseño de la estructura.</p>
Reuniones de trabajo con el equipo ejecutivos	Conocer las expectativas sobre el Proyecto para tomar decisiones estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se atendieron reuniones con los Directores Especialista, para identificar la necesidad de replantear el modelo de la gerencia administrativa financiera y determinar las causas o limitaciones que presenta la estructura actual y los alcances del proyecto de reforma. <p>Para referencia del instrumento aplicado, este se puede consultar en la Tabla Instrumentos 1 Recolección de datos para el diseño de la estructura.</p>

Metodología Actividades	Resultados Esperados	Técnica / Instrumentos
		<ul style="list-style-type: none"> • Se atendieron reuniones con los directores y gerentes de área para identificar las expectativas sobre el diseño de la estructura organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera. <p>Para referencia del instrumento aplicado, este se puede consultar en la Tabla Instrumentos 1 Recolección de datos para el diseño de la estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se consultaron informes de gestión y seguimiento del Instituto que fueron proporcionados por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.
Reuniones con ejecutivos de Talento Humano para conocer el nivel de desarrollo de los subsistemas del talento humano.	Disponer de información específica sobre el nivel de desarrollo del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron reuniones con la jefatura de talento humano y la gerencia de planificación y desarrollo organizacional, a fin de determinar las características del personal, los instrumentos de trabajo que operan en la actualidad, la normativa que rige la administración de talento humano, entre otros.
Análisis de información de personal de la Gerencia Administrativa Financiera	Conocer la realidad del personal que se encuentra elaborando en las áreas objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Se consultaron los documentos disponibles en el Departamento de Talento Humano: a) Evaluación del Clima Organizacional, b) Evaluación de competencias, c) Datos demográficos del personal del área. • Debido a la necesidad de atender las áreas prioritarias se mantuvo reuniones con el jefe del Departamento Administrativo, para determinar las principales debilidades.
Definir los lineamientos o premisas establecidos por la alta dirección, de modo que las posteriores etapas del diseño obedezcan a dichas premisas.	Lineamientos o premisas establecidos por la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Se atendieron reuniones con los Directores Especialista, para identificar los lineamientos de la nueva estructura a fin de atender las teorías de sustento de hacer partícipe a la alta gerencia en el diseño organizacional correspondiente. • Se consultaron los documentos relacionados con el seguimiento de la gestión, la evaluación del plan estratégico institucional, la evaluación reciente de la CNBS y validar las causas de la problemática actual. <p>Para referencia del instrumento aplicado, este se puede consultar en el Tabla Instrumentos 1 Recolección de datos para el diseño de la estructura.</p>
Diseñar un gráfico de la futura organización –organigrama estructural- concebido con base en la aplicación de las directrices antes mencionadas y a la luz del estudio y análisis de la teoría administrativa y del entorno aplicable	Organigrama Estructural.	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisaron las funciones y atribuciones a cargo de las Gerencia Administrativa Financiera para determinar el alcance y determinar la amplitud y cargas de trabajo. • Se revisaron las estructuras de IPM e INJUPEMP para determinar las características de la estructura organizacional. • Se consultó la ley de contratación del estado para determinar su alcance. • Se Consultaron documentos asociados con la gestión de proyectos de infraestructura.

Metodología Actividades	Resultados Esperados	Técnica / Instrumentos
Diseño de la Misión, niveles de autoridad relaciones de dependencia y supervisión, atribuciones y responsabilidades de cada una de las áreas, departamentos, gerencias o unidades nuevas que se desprendan del rediseño organizacional.	Actualización del Manual Orgánico Funcional.	Se consultó el manual orgánico por procesos que opera en el instituto, a fin de adecuar el mismo, introduciendo todos los productos de la investigación.
Análisis y aprobación del organigrama estructural por las autoridades de la Institución, introduciéndose los ajustes que conjuntamente se estimen pertinentes.	Organigrama Estructural, aprobado.	Análisis y Diseño Organizacional.

Fuente: (elaboración propia)

3.1.5. INSTRUMENTO

Los instrumentos que fueron aplicados en esta fase del proyecto, se determinaron a partir del sustento teórico definido en el capítulo 2 de esta investigación. En este apartado se describe la entrevista abierta que se creó a fin de generar una conversación amplia y discusión de la situación actual y sobre la visión deseada de la estructura organizacional de la gerencia administrativa y financiera.

Lo anterior se realizó sobre la base del guión de preguntas que se aprecia continuación:

Tabla 6. Instrumentos de recolección de datos para el diseño de la estructura

No.	Criterio	Descripción	Guión de entrevista Abierta	Fuente de Información
1	Tipo de Estructura	Manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización.	<p>1. Cuántos niveles jerárquicos existen en las áreas que conforman la gerencia administrativa y financiera.</p> <p>2. Cuántos niveles jerárquicos existen en los cargos dentro de cada una de las áreas que conforman la gerencia administrativa financiera</p> <p>3. Las estructuras internas de las áreas que conforman la Gerencia Administrativa Financiera, generan la fluidez necesaria para gestionar los procesos de forma ágil y oportuna</p>	<p>Directores Especialistas</p> <p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p> <p>Gerentes de área</p>

No.	Criterio	Descripción	Guión de entrevista Abierta	Fuente de Información
			4. Cuantos niveles serían deseables para reestructurar la gerencia administrativa financiera	
2	Descentralización	Configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y del inicio de nuevos proyectos.	5. La Gerencia administrativa y financiera cuenta con la autoridad suficiente para operar. 6. Que tanta autoridad se requiere para operar de manera eficiente y efectiva	Directores Especialistas Gerencia de Planificación y Desarrollo Gerencia Administrativa Financiera
3	Orgánica	La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente en una jerarquía claramente definida.	7. La gestión de la Gerencia Administrativa Financiera es flexible o rígida 8. Existe la necesidad de ampliar la flexibilidad para innovar	Directores Especialistas Gerencia de Planificación y Desarrollo Gerencia Administrativa Financiera
4	Diferenciación	Proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas.	9. La estructura interna de la Gerencia Administrativa Financiera tiene varios departamentos según la especialización o naturaleza de funciones. 10. Requiere ser ampliada o reducida la diferenciación de las áreas que hoy operan en la gerencia administrativa financiera 11 La problemática actual de la estructura está asociada con la saturación de funciones y áreas que la conforman 12. Los coordinadores de área cuentan con las competencias necesarias para lograr los objetivos previstos	Directores Especialistas Gerencia de Planificación y Desarrollo Gerencia Administrativa Financiera Gerentes de área

Fuente: (elaboración propia)

3.1.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

A continuación, se presenta el plan de recolección y procesamiento de datos para el diseño organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera:

Tabla 7. Plan de recolección y procesamiento de datos para el diseño de la estructura

Metodología Actividades	Técnica / Instrumentos	Fecha
Análisis de la base legal y reglamentaria sobre recursos humanos que aplica el Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Guías que establece el Marco Rector de ONADICI • Ley de Administración Pública • Ley del INPREMA • Contrato Colectivo del INPREMA • Manual de Políticas Técnicas del INPREMA • Manual de Organización del INPREMA 	7 Mayo de 2018
Análisis organizacional.	Se aplicó la matriz de diseño organizacional que se construyó por el equipo de maestrantes a partir de la teoría del libro de Diseño y Cambio en las organizaciones: La cual evaluó: a) Estructura Planas, b) Descentralizadas, c) Orgánicas y Diferenciación.	10 de Mayo de 2018
Reuniones de trabajo con el equipo ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Con los Directores Especialista, para identificar la necesidad de replantear el modelo de la gerencia administrativa financiera y determinar las causas o limitaciones que presenta la estructura actual y los alcances del proyecto de reforma. • Con los directores y gerentes de área para identificar las expectativas sobre el diseño de la estructura organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera. • Se consultaron informes de gestión y seguimiento del Instituto que fueron proporcionados por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional. 	16 de mayo de 2018 17 de mayo de 2018 15 de mayo de 2018
Reuniones con ejecutivos de Talento Humano para conocer el nivel de desarrollo de los subsistemas del talento humano.	Con la jefatura de talento humano y la gerencia de planificación y desarrollo organizacional, a fin de determinar las características del personal, los instrumentos de trabajo que operan en la actualidad, la normativa que rige la administración de talento humano, entre otros.	18 de mayo de 2018
Análisis de información de personal de la Gerencia Administrativa Financiera	Se consultaron los documentos disponibles en el Departamento de Talento Humano: a) Evaluación del Clima Organizacional, b) Evaluación de competencias, c) Datos demográficos del personal del área. Debido a la necesidad de atender las áreas prioritarias se entrevistó al jefe del Departamento Administrativo, para determinar las principales debilidades	18 de mayo de 2018
Definir los lineamientos o premisas establecidos por la alta dirección, de modo que las posteriores etapas del diseño obedezcan a dichas premisas.	<ul style="list-style-type: none"> • Con los Directores Especialista, para identificar los lineamientos de la nueva estructura a fin de atender las teorías de sustento de hacer partícipe a la alta gerencia en el diseño organizacional correspondiente. • Se consultaron los documentos relacionados con el seguimiento de la gestión, la evaluación del plan estratégico institucional, la evaluación reciente de la CNBS y validar las causas de la 	16 de mayo de 2018 18 de mayo de 2018

Metodología Actividades	Técnica / Instrumentos	Fecha
	problemática actual.	
Diseñar un gráfico de la futura organización –organigrama estructural- concebido con base en la aplicación de las directrices antes mencionadas y a la luz del estudio y análisis de la teoría administrativa y del entorno aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisaron las funciones y atribuciones a cargo de las Gerencia Administrativa Financiera para determinar el alcance y determinar la amplitud y cargas de trabajo. • Se revisaron las estructuras de IPM e INJUPEMP para determinar las características de la estructura organizacional. • Se consultó la ley de contratación del estado para determinar su alcance • Se Consultaron documentos asociados con la gestión de proyectos de infraestructura 	15 de mayo de 2018
Diseño de la Misión, niveles de autoridad relaciones de dependencia y supervisión, atribuciones y responsabilidades de cada una de las áreas, departamentos, gerencias o unidades nuevas que se desprendan del rediseño organizacional.	Se consultó el manual orgánico por procesos que opera en el instituto, a fin de adecuar el mismo, introduciendo todos los productos de la investigación	28 de mayo de 2018
Análisis y aprobación del organigrama estructural por las autoridades de la Institución, introduciéndose los ajustes que conjuntamente se estimen pertinentes.	Análisis y Diseño Organizacional	1 de junio de 2018

Fuente: (elaboración propia)

3.2. METODOLOGÍA 2: PERFILES DE PUESTO

3.2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación implementada fue de tipo descriptiva bajo un proceso cualitativo en vista de que se desarrolló una entrevista cerrada a la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional, para determinar con base a su experiencia y perspectiva de los principales requisitos de los puestos claves de la propuesta de estructura organizacional que se pretende impulsar en este proyecto de investigación.

3.2.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como ámbito de aplicación la oficina principal de INPREMA en Tegucigalpa, lugar donde opera el Directorio de Especialista y la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional, responsables de dirigir la administración del sistema de talento con base a competencias y de coordinar la implementación de los instrumentos que regulan la política interna de recursos humanos.

3.2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el INPREMA existen siete ejecutivos claves en total; de los cuales, tres son Directores Especialista y cinco son Gerentes de Área: Gerente de Beneficios, Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional, Gerente de Negocios, Gerente de Tecnología, Gerente Administrativo Financiero y son las instancias donde recae la principal responsabilidad de gestión administrativa del Instituto.

Para propósitos del estudio, los instrumentos y técnicas a utilizar fueron aplicadas únicamente al Directorio de Especialistas, a la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional y a la Jefatura de Departamento de Talento Humano, por conveniencia de la investigación; debido que, por el alcance y atribuciones vigentes y por determinación de la alta Dirección, serán los ejecutivos donde recaerá la responsabilidad de determinar los puestos claves de este cambio organizacional.

3.2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta fase del proyecto, se obtuvieron los insumos pertinentes para actualizar el manual de perfiles de los cargos vigentes que es donde se establecen los lineamientos principales que todo empleado debe conocer para desarrollar sus funciones. Con los instrumentos y técnicas aplicadas se determinaron las posiciones que conforman las áreas que se desprendan del rediseño organizacional

de la gerencia administrativa y financiera del Instituto; al igual, que los requisitos que deben tener los ocupantes para un desempeño superior.

Entre los principales alcances de la metodología y técnicas aplicadas en esta fase del proyecto se describe a continuación:

Tabla 8. Metodología y técnicas aplicadas para el diseño de puestos

Metodología Actividades	Resultados Esperados	Técnica / Instrumentos
Revisión y análisis de la estructura de cargos de la Gerencia Administrativa Financiera.	Generar un conjunto de recomendaciones a la estructura de cargos vigente de la Gerencia Administrativa Financiera	Se consultó el manual orgánico por procesos que opera en el instituto y el manual de puestos vigente, a fin de identificar las características actuales y con ello determinar potenciales cambios conforme la estructura propuesta en la Gerencia Administrativa Financiera
Ejecutar los talleres de levantamiento de perfiles	Obtener los insumos de o los informantes expertos para el levantamiento de perfiles.	Se realizaron entrevistas con el Directorio de Especialistas y el Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional a fin de determinar las características generales de los puestos claves El instrumento que se utilizó para el levantamiento de puestos se describe en la tabla Instrumentos 2 Recolección de datos para el diseño de perfiles de puestos
Procesar y sistematizar la información para elaborar los perfiles de cargo.	Contar con los Perfiles de Cargos por Competencias.	Para lograr la aprobación de la propuesta de perfiles de puestos, estos fueron remitidos para aprobación a la gerencia de planificación y desarrollo organizacional quien gestionó a nivel interno las formalidades correspondientes

Fuente: (elaboración propia)

3.2.5. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que fueron aplicados en esta fase del proyecto, se determinaron a partir del sustento teórico definido en el capítulo 2 de esta investigación. En este apartado se describe la entrevista cerrada que se creó a fin de identificar las principales generalidades de los perfiles de puestos claves que permitirán atender las áreas y funciones que se determinen en el nuevo diseño organizacional propuesto.

No existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contienen secciones relativas, por lo que en esta investigación los maestrantes determinaron aplicar una estructura conforme a los siguientes criterios:

- Generalidades del puesto
- Objetivo del puesto.
- Dimensión
- Formación profesional, habilidades, conocimiento y experiencias requeridas

A continuación, la descripción del instrumento aplicado:

Tabla 9. Instrumentos de recolección de datos para el diseño de perfiles de puestos

Criterio	Descripción	Guión de entrevista Cerrada	Fuente de Información
Identificación de puestos necesarios para impulsar el cambio organizacional	Propuesta de puestos que se enriquecen, suprimen o se funcionan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que puestos consideran son los necesarios producto de la creación de áreas de la estructura organizacional propuesta. 2. Que puestos consideran deben enriquecerse para impulsar el cambio organizacional. 3. Cuáles son los principales criterios para definir descriptores de puestos 	Directorio de Especialistas Jefe de Talento Humano Gerente de Planificación y Desarrollo
Construcción de cada uno de los Perfiles de Puesto	Documentación de los perfiles de puestos claves	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuál será el objetivo del puesto? 5. ¿De quién dependerá y cuantos dependerán del de forma directa e indirecta? 6. ¿Cuáles son los requisitos profesionales del puesto? 7. ¿Qué experiencia requiere para el puesto? 	Jefe de Talento Humano Gerente de Planificación y Desarrollo

Fuente: (elaboración propia)

3.2.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

A continuación, se presenta el plan de recolección y procesamiento de datos para el diseño de los perfiles de puestos claves:

Tabla 10. Plan de recolección y procesamiento de datos para los perfiles de puestos claves

Metodología Actividades	Técnica / Instrumentos	Fecha
Revisión y análisis de la estructura de cargos de la Gerencia Administrativa Financiera.	Consulta del manual orgánico por procesos que opera en el instituto y el manual de puestos vigente, a fin de identificar las características actuales y con ello determinar potenciales cambios conforme la estructura propuesta en la Gerencia Administrativa Financiera	10 de junio de 2018
Ejecutar los talleres de levantamiento de perfiles	Entrevistas con el gerente de planificación y desarrollo organizacional, Jefe de Talento Humano y Directores de Especialista a fin de determinar las características generales de los puestos claves	18 de junio de 2018
Procesar y sistematizar la información para elaborar los perfiles de cargo.	Para lograr la aprobación de la propuesta de perfiles de puestos, estos fueron remitidos para aprobación a la gerencia de planificación y desarrollo organizacional quien gestionó a nivel interno las formalidades correspondientes	20 de junio de 2018

Fuente: (elaboración propia)

3.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

3.3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicado en esta fase del proyecto, es de tipo mixta cualitativa y cuantitativa debido a la naturaleza de los datos que se generarán por un lado se efectúa una medición numérica y un análisis es estadístico de la satisfacción del cliente interno de los servicios generales del Departamento Administrativo, donde la obtención de los datos consiste en capturar el punto de vista de los participantes; también se desarrollará un análisis exploratorio de tipo cualitativo ya que se realizaron entrevistas, observaciones directas, documentos relacionados con el proceso más crítico del área de servicios generales.

3.3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como ámbito de aplicación la oficina principal de INPREMA en Tegucigalpa, lugar donde opera el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes del instituto, a cargo de la Unidad de Servicios Generales de la Gerencia Administrativa Financiera.

3.3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el INPREMA existen siete ejecutivos claves en total; de los cuales, tres son Directores Especialista y cinco son Gerentes de Área: Gerente de Beneficios, Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional, Gerente de Negocios, Gerente de Tecnología, Gerente Administrativo Financiero y son las instancias donde recae la principal responsabilidad de gestión administrativa del Instituto.

También cuenta con 20 jefes de departamento agrupados entre las gerencias y el Directorio de Especialista, los cuales, ejecutan las políticas, reglamentos y normativas interna que regulan la institución.

Con la finalidad de concluir justamente sobre la situación actual de satisfacción del servicio al cliente interno del proceso más crítico de la gestión de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes del instituto, la técnica e instrumentos utilizados fueron aplicados a la totalidad de ejecutivos de altos mandos e intermedios de la estructura organizacional.

Para el análisis cualitativo, se realizaron entrevistas a una muestra de ejecutivos claves, Jefe del Departamento Administrativo, Supervisor de Servicios Generales y Jefe de la Unidad de Procesos, por la conveniencia de la investigación por ser los actores claves para explorar el funcionamiento del proceso objeto de estudio e identificar los diagnósticos correspondientes.

3.3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta fase del proyecto, se aplicó una metodología que permite determinar las fortalezas y debilidades de los procesos claves de la Unidad de Servicios Generales; para lo cual se realizaron encuestas y entrevistas, lo que permitió caracterizar la cadena de valor y la evaluación del proceso correspondiente. Este instrumento fue construido sobre la base de un esquema abierto que permitió

la flexibilidad del investigador adaptar el enfoque en la medida que se desarrollaron los eventos del levantamiento de información y documentación.

Entre los principales alcances de la metodología y técnicas aplicadas en esta fase del proyecto se describe a continuación:

Tabla 11. Metodología y técnicas aplicadas para levantamiento y mejoramiento del proceso

Metodología Actividades	Resultados Esperados	Técnica / Instrumentos
Levantamiento de información de los procesos claves de la gerencia administrativa y financiera	Preparación de instrumentos de levantamiento, análisis y mejora de procesos. Recopilación de la información para determinar la línea base.	<p>Conforme a la entrevista realizada a la Unidad de Procesos, en el INPREMA existe un manual de procesos documentado de cada una de las áreas y por ende en esta etapa de la metodología aplicada se realizó una descripción del proceso del área objeto de análisis que en este caso fue la Unidad de Servicios Generales.</p> <p>Los resultados de estos aspectos, están citados en el capítulo 4, proceso actual.</p> <p>Para focalizar el análisis del proceso crítico de la Unidad de Servicios Generales, se recogieron los insumos principales de las reuniones con los Directores Especialistas; así como, el Jefe del Departamento Administrativo.</p>
Mejoramiento del proceso clave de la gerencia administrativa financiera	Análisis del proceso actual – identificación de problemas y análisis de causa raíz e identificar las oportunidades de mejora de los procesos claves.	<p>Para desarrollar esta actividad, se creó un instrumento que permitiese levantar las principales fortalezas y debilidades del proceso, que resultó de la entrevista realizada al jefe de la unidad de servicios generales y al jefe administrativos que se describen en la Tabla 6. Instrumentos 2 Recolección de datos para el mejoramiento de procesos</p> <p>Asimismo se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente interno de los servicios ofrecidos por la Unidad de Servicios Generales, la cual puede ser consultada en los anexos de este documento.</p> <p>Documentación de eventos y transacciones operadas durante los últimos 6 meses, para determinar el estándar de tiempo del proceso.</p>
Diagrama de flujo mejorado (To-Be) del proceso (notación BPMN2.0).	Diagrama de flujo mejorado de la Gerencia Administrativa Financiera	<p>Se utilizó el modelo conceptual descrito en los instrumentos del capítulo 3 de esta investigación.</p> <p>Para diseñar un diagrama de flujo mejorado, se aplicó también la metodología basada en que tanto valor agregado genera una actividad dentro del mismo; es decir, se suprimieron aquellas fases que no inciden en el servicio al cliente interno</p>

Fuente: (elaboración propia)

3.3.5. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que fueron aplicados en esta fase del proyecto, se determinaron a partir del sustento teórico definido en el capítulo 2 de esta investigación. En este apartado se describe: las entrevista abiertas que se crearon, la ficha técnica para el levantamiento de procesos, la documentación de eventos y transacciones del proceso y las encuestas de satisfacción del servicio al cliente interno a fin de generar una conversación amplia y discusión de la situación actual y sobre el plan de mejoras para el proceso propuesto dentro de la gerencia administrativa financiera.

Lo anterior se realizó sobre la base del guión de preguntas que se aprecia continuación:

Tabla 12. Instrumentos de recolección de datos para el mejoramiento de procesos

Criterio	Descripción	Guión de entrevista Abiertas	Fuente de Información
Análisis de la Cadena de valor de la Unidad de Servicios Generales	Permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”. Este principio se utilizó para priorizar el proceso crítico a analizar en el área de Servicios Generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los procesos claves de la Unidad? 2. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que genera la Unidad 3. ¿Cuáles son las principales limitaciones de los procesos actuales? 4. ¿Cuál es el proceso que presenta mayores debilidades en cuanto al servicio al cliente interno? 	Jefe Departamento Administrativo
Ficha Técnica del proceso	En este instrumento se documentaron las principales características del proceso estudiado	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Cuál es el objetivo del Proceso? 6. ¿Cuáles son las métricas del Proceso? 7. ¿Cuál es la Relevancia del Proceso? 8. ¿Cuál es la frecuencia de Ejecución? 9. ¿Cuál es cliente del proceso? 10. ¿Cuáles son los recursos asignados u su estado actual? 	Unidad de Procesos Unidad de Servicios Generales
Entrevista sobre las características de la gestión de la Unidad de Servicios Generales	Documentación de aspectos relevantes de la cadena de valor de la gestión de la unidad de servicios generales y las principales limitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 11. ¿Cuál es el servicio que frecuentemente se encuentra en constante actividad? 12. ¿Cuál es el proceso que se sigue al momento de efectuar una reparación o mantenimiento de un bien? 13. ¿Cuáles considera son los equipos con mayor sensibilidad en cuanto a 	Unidad de Servicios Generales

		servicios de mantenimiento y cuáles son las medidas que han tomado como encargados de área? 14. ¿Quiénes son sus clientes? 15. ¿Cuáles son los puestos asignados a servicios generales que están cubiertos en la actualidad? 16. ¿Existen contratos con proveedores de servicios de mantenimiento disponibles a la fecha?	
Inventario de órdenes de servicios de mantenimiento preventivo	Documentación de eventos y transacciones operadas durante los últimos 6 meses, para determinar el estándar de tiempo del proceso.	17. Se documentó una Base de datos con los siguientes campos: No. de Orden, Fecha Ingreso Solicitante, No. de Referencia Origen, Tipo de Orden, Descripción Orden, Estado, No. Referencia atención, Fecha Atención, Observación	Unidad de Servicios Generales
Encuesta de satisfacción de servicio al cliente	Identificar cuáles es la percepción del cliente internos respecto a los principales servicios y productos de la Unidad de Servicios Generales	18. El detalle de las preguntas realizadas se puede consultar en los anexos de este documento	Jefes de área y ejecutivos claves

Fuente: (elaboración propia)

3.3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

A continuación, se presenta el plan de recolección y procesamiento de datos para el diseño de los perfiles de puestos claves:

Tabla 13. Plan de recolección y procesamiento de datos para levantamiento y mejoramiento de proceso.

Metodología Actividades	Técnica / Instrumentos	Fecha
Levantamiento de información de los procesos claves de la gerencia administrativa y financiera	Entrevista a la Unidad de Procesos Análisis del proceso crítico de la Unidad de Servicios Generales, a partir de los insumos principales de la entrevista con los Directores Especialistas; así como, la entrevista realizada al jefe del Departamento Administrativo.	8 de febrero de 2018 15 de Febrero de 2018
Mejoramiento del proceso clave de la gerencia administrativa financiera	Levantamiento de las principales fortalezas y debilidades del proceso.	22 de Febrero de 2018

Metodología Actividades	Técnica / Instrumentos	Fecha
	Entrevista al jefe de la unidad de servicios generales y al jefe administrativos	
Diagrama de flujo mejorado (To-Be) del proceso (notación BPMN2.0).	<p>Se utilizó el modelo conceptual de diagrama de flujo descrito en el capítulo 2 de esta investigación.</p> <p>Para diseñar un diagrama de flujo mejorado, se aplicó también la metodología basada en que tanto valor agregado genera una actividad dentro del mismo; es decir, se suprimieron aquellas fases que no inciden en el servicio al cliente interno</p>	22 de Febrero de 2018

Fuente: (elaboración propia)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. ANTECEDENTES DEL INPREMA

4.1.1. BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

En 1970, se crea el Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones del Magisterio (INJUPEM), con personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida.

En 1980 se convierte en lo que hoy es el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA), bajo conceptos más amplios de seguridad social.

En 2012 las nuevas autoridades lideran la implementación de una nueva filosofía de trabajo a fin de “modernizar el modelo de previsión social del magisterio en Honduras”

En 2014 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce la sostenibilidad del INPREMA y su garantía de brindar la cobertura social y previsional al magisterio nacional hasta el año 2057.

El Presidente de la República de Honduras expone el modelo de gestión del INPREMA como ejemplo de buena administración pública en Honduras y la región.

4.1.2. SERVICIOS FINANCIEROS Y DE PREVISIÓN SOCIAL

INPREMA cuenta con presencia física a 4 principales ciudades del País: Tegucigalpa, San Pedro Sula, la Ceiba y Santa Rosa de Copán.

El Instituto para lograr su misión, otorga a los beneficiarios del sistema, principalmente los siguientes tipos de servicios:

A) Prestaciones sociales

Las prestaciones son los beneficios principales del INPREMA y el objetivo primordial para el cual fue creado el Instituto. Los beneficios a proveer por contingencias derivadas de situaciones

comunes o riesgos de trabajo son: La Pensión por Vejez, Pensión y Auxilio por Invalidez, Pensión por Sobrevivencia, Auxilio Fúnebre, la Transferencia de Valores Actuariales y la Separación del Sistema.

Tabla 14. Prestaciones sociales

Servicio	Descripción	Requisitos	Atención presencial	Atención vía web	Servicio Electrónico
Beneficios	* Información general de los diferentes beneficios que brinda el instituto * Monitoreo del estatus de un beneficio ya ingresado	Disponibles en página web	A nivel nacional	Información general	Parcial

Fuente: (elaboración propia).

B) Servicios sociales

La actual administración ha buscado mantener una calidad de vida saludable para los Jubilados y Pensionados del INPREMA mediante diferentes mecanismos entre ellos, atenciones médicas del personal de la salud contratado por el INPREMA y el desarrollo de brigadas médicas o de salud a nivel nacional a través de aliados estratégicos del sector privado (farmacias, laboratorio, droguerías) e instituciones del sector público (hospitales, centros de salud), quienes de forma gratuita han brindado asistencia médica, equipo médico, medicamentos, exámenes de laboratorio, entre otros.

C) Servicios financieros en diferentes modalidades

Los servicios financieros que se brindan a los docentes activos y pasivos, se tienen las características siguientes: Préstamos Personales: Destinado para los usos que el participante estime conveniente con una tasa del 16.9% anual y hasta 84 meses plazo (siete años). Préstamos Hipotecarios: Destinado para compra, mejora y construcción de vivienda; liberación de hipoteca o compra de terreno, a un plazo máximo de 20 años (240 meses) y una tasa del 10% anual.

Tabla 15. Servicios financieros en sus diferentes modalidades

Servicio	Descripción	Requisitos	Atención presencial	Atención vía web	Servicio Electrónico
Préstamos	* Brinda servicios financieros tales como préstamos personales, préstamos hipotecarios, préstamo rapibono, seguros sobre préstamos	Disponibles en página web	A nivel nacional	ND	Pendiente

Fuente: (elaboración propia).

D) Servicios complementarios.

Los servicios anteriormente citados, requieren ser complementados con un portafolio amplio de gestiones que también son demandados por los Docentes y sus beneficiarios y las características de estos son los siguientes:

Tabla 16. Servicios complementarios

Servicio	Descripción	Requisitos	Atención presencial	Atención vía web	Servicio Electrónico
Afiliación	* Afiliación de docentes y centros educativos privados * Actualización de datos * Designación de beneficiarios * Consultas varias	Disponibles en página web	A nivel nacional	Información general	En Proceso
Citas Online	* Permite reservar el cupo para ser atendido en préstamos personales	Tener debidamente actualizados sus datos generales	ND	Generación de la cita	Atendido
Clínica	* Brinda consultas médicas a los docentes jubilados	Presentarse con su tarjeta de identidad	Tegucigalpa y San Pedro Sula	ND	Pendiente
Correo para contacto	* Atiende consultas de los docentes mediante correo electrónico	Envío de correo electrónico	ND	Docente recibe una respuesta en corto plazo	Atendido
Gestiones	* Recepción de gestiones derivadas de cualquier servicio o beneficio previamente brindado	Trámite personal	A nivel nacional	ND	Pendiente
Kiosco	* Generación de documentos (estado de cuenta de aportaciones, estado de cuenta de préstamos, Boucher de jubilado)	Trámite personal	A nivel nacional	Actualmente se encuentra en mantenimiento	Parcial
Usuario Financiero	* Recibe las quejas, comentarios y sugerencias de los docentes en relación a los diversos servicios que se brindan	Trámite personal	A nivel nacional	* Hoja de reclamos disponible * Buzón de denuncias/ reclamos	Pendiente

Fuente: (elaboración propia)

4.1.3. CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE LA EMPRESA

Visión: Ser una Institución sólida modelo en previsión social en Honduras, garante de un sistema sólido, confiable e innovador.

Misión: Somos una Institución de Previsión Social del Magisterio Hondureño, que ofrece prestaciones sociales, servicios financieros y sociales a los participantes y beneficiarios; enfocados en la mejora continua y el fortalecimiento de la solvencia patrimonial del Instituto.

Nuestros Valores: Son los principios institucionales que guían el ejercicio de las funciones y actividades de los funcionarios y empleados, y constituyen la base para lograr los grandes objetivos institucionales.



Figura 23. Valores institucionales

Fuente: (INPREMA, 2018)

La gestión administrativa y gerencial que se ha impregnado, ha sido liderada bajo las mejores prácticas de gobierno corporativo, focalizando su atención en el cumplimiento de la misión institucional de lograr la protección social de los afiliados al sistema de previsión del magisterio y la dotación de servicios financieros competitivos.

La cobertura previsional del instituto se concentra en más 19,300 docentes jubilados y pensionados y la población afiliada al sistema es de 102,308 docentes, quienes a su vez gozan de la seguridad social que ofrece la ley vigente y sus reformas.

“En el ámbito financiero, los activos totales del INPREMA, asciende a L 39,860.3 millones y el patrimonio y sus reservas en L 37,363.2 millones”. (INPREMA, 2018)

Las acciones integrales que fueron emprendidas durante los últimos seis años de trabajo que ha conllevado el proceso de transformación y recuperación financiera y actuarial del INPREMA, permitieron que una firma auditora externa reafirmase el fortalecimiento institucional alcanzado, al dictaminar que los estados financieros del ejercicio fiscal 2017 con una opinión limpia y sin hallazgos negativos; al referirse que estos reflejan razonablemente en todos los aspectos importantes y de conformidad con las normas, procedimientos, prácticas y disposiciones contables emitidas por la CNBS.



Figura 24. Logros de la Gestión 2012-2017
Fuente: (INPREMA, 2018)

4.2. PROCESO ACTUAL

4.2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La estructura orgánica que actualmente opera en el Instituto, se encuentra diseñada bajo un enfoque de procesos y la misma fue construida con el apoyo de consultores externos y opera desde el año 2016. La Estructura se encuentra incorporada en el Manual Orgánico que custodia el Departamento de Talento Humano y disponible para consulta de los empleados a nivel nacional por medio de su porta de INTRANET.

Conforme a la revisión bibliográfica realizada, la estructura también se encuentra disponible en el portal de transparencia del INPREMA y en su página web y su vista resumida tiene la siguiente representación gráfica:

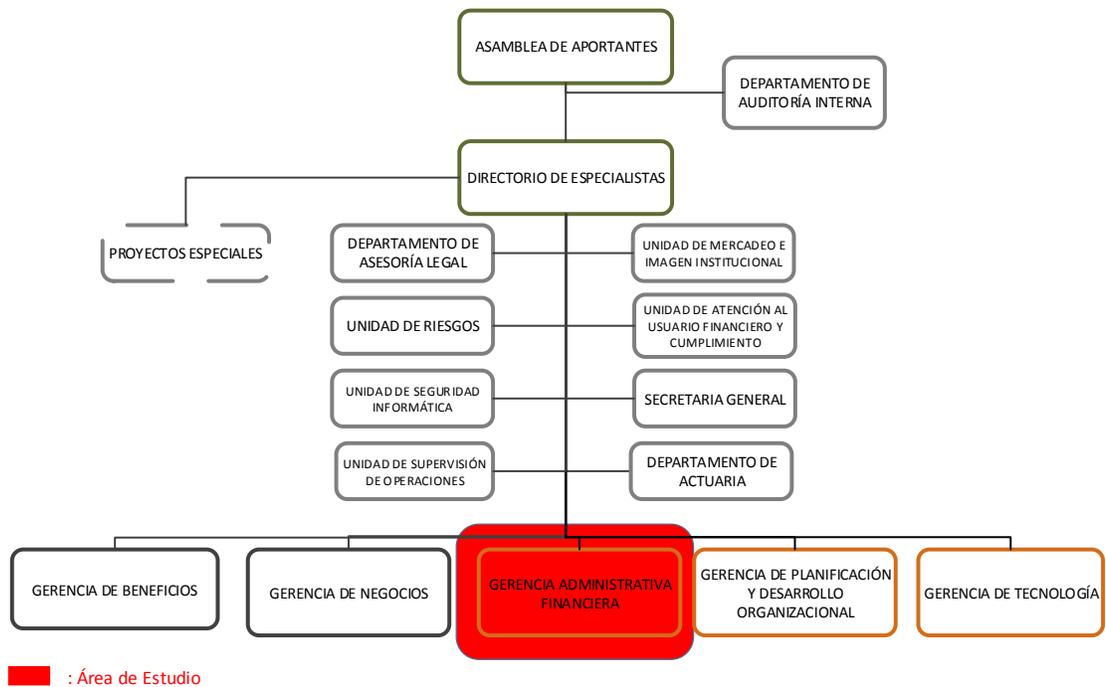


Figura 25. Estructura organizacional actual del INPREMA

Fuente: (INPREMA, 2018)

Conforme a la metodología implementada en el diseño estructural del INPREMA, las áreas que la conforman se han agrupados de acuerdo con los procesos siguientes:

1. Gerencia Administrativa Financiera y Operaciones

- Departamento de Operaciones
- Departamento Administrativa
 - Unidad de Adquisiciones
 - Unidad de Servicios Generales
 - Unidad de Bienes
 - Unidad de Digitalización y Archivo
- Departamento Financiera
- Departamento de Contabilidad

Estructura organizacional y funcional de la Gerencia Administrativa Financiera del INPREMA

El área de estudio del proyecto, es la Gerencia Administrativa Financiera y las características principales fueron determinadas a partir de las entrevistas sostenidas con el equipo de Talento Humano y las revisiones realizadas del Manual de Organización vigente en el Instituto. A continuación, las principales particularidades:

Estructura:

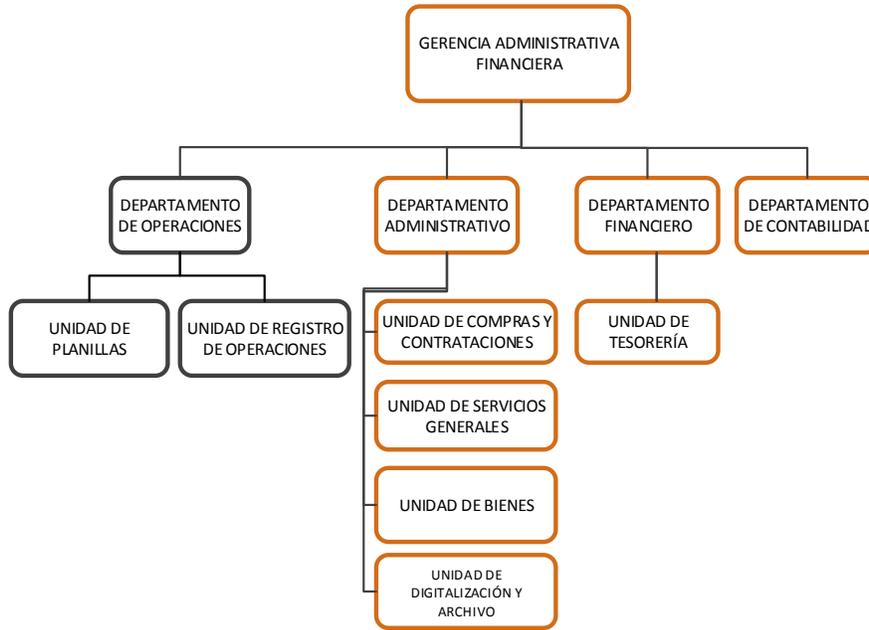


Figura 26. Estructura organizacional actual de la Gerencia Administrativa Financiera
Fuente: (INPREMA, 2018)

Misión: Administrar eficientemente los recursos financieros, infraestructura, bienes y logística, que faciliten la ejecución de los procesos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos del Instituto; a la vez, brindar el soporte operativo a las principales operaciones de los procesos de la cadena de valor.

Relación de Dependencia

La Gerencia Administrativa Financiera y Operaciones reporta y depende del Directorio de Especialistas del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio.

Relaciones de Supervisión

Bajo su dirección se encuentran:

2. Departamento Administrativa
 - Unidad de Adquisiciones

- Unidad de Servicios Generales
 - Unidad de Bienes
 - Unidad de Digitalización y Archivo
3. Departamento Financiero
 - Unidad de Tesorería
 4. Departamento de Contabilidad
 5. Departamento de Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades

- a. Dirigir y controlar la implementación de estrategias de mejora en los procesos administrativos y financieros del INPREMA.
- b. Definir políticas, procesos y procedimientos para el control de la gestión administrativa y financiera del INPREMA.
- c. Controlar la disponibilidad presupuestaria para garantizar el uso eficiente de los recursos del INPREMA en base a las necesidades de cada una de sus unidades administrativas.
- d. Proveer estados financieros periódicos que contengan información confiable, oportuna y completa que sirva de base para la toma de decisiones.
- e. Gestionar la colocación, recuperación y rentabilidad de las inversiones de los recursos financieros del Instituto.
- f. Gestionar y controlar los procesos contables de conformidad con las normas y principios contables y de los Organismos de Control, verificando que la información financiera contable se encuentre dentro de la norma legal.

- g. Proveer la dotación oportuna y eficiente de los insumos, bienes y servicios de apoyo requeridos para la operación de la institución.
- h. Garantizar el adecuado registro de las operaciones y transacciones del instituto.
- i. Gestionar la oportuna y eficiente generación de pago de beneficios y planilla de jubilados.
- j. Crear las planillas de deducciones de los docentes activos, para garantizar la recuperación de los préstamos, la aportación y cotización de los afiliados al sistema.
- k. Garantizar la integridad y confiabilidad de la base de datos de aportantes, cotizantes, jubilados y beneficiarios que maneja el INPREMA.

4.2.2. GENERALIDADES DEL PERSONAL ACTUAL DE LA GERENCIA OBJETO DE ESTUDIO

El 82% (251 colaboradores) de la fuerza laboral de INPREMA se encuentran concentrados en la ciudad de Tegucigalpa, ya que allí funciona su oficina principal y se concentra la operación de la Gerencia objeto de estudio, de este total, el 22% (56 colaboradores) pertenecen a la Gerencia Administrativa Financiera.

Del total de colaboradores que posee la institución el 93.23% (285 colaboradores) tienen contratos permanentes y el 7% (21 colaboradores) del personal posee contratos temporales. Estos últimos se encuentra únicamente en la ciudad de Tegucigalpa. Del total de empleados de contratados temporalmente, la mayoría 68% (14 colaboradores), pertenecen a la Gerencia Administrativa Financiera quienes se encuentran atendiendo varios proyectos temporales que han sido recomendados por el regulador, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, después de su última evaluación realizada en el 2017.

Analizando la variable edad por rangos, se puede observar que el 68% (38 colaboradores) del personal que labora en la Gerencia Administrativa Financiera, se encuentra entre los 31 y 50 años y un 21% (13 colaboradores) sobrepasan los 50 años.

Al analizar el tiempo de permanencia del personal en la institución se pudo identificar que el 20% (11 colaboradores) de colaboradores tienen una permanencia mayor a 15 años y que el 46% (26 colaboradores) de colaboradores han permanecido en la institución entre 5 y 15 años; y un 34% (19 colaboradores) no ha sobrepasado los 5 años de permanencia en el INPREMA.

Se pudo identificar también que el 45.81% (24 colaboradores) del personal que trabaja en esta Gerencia tiene título de Bachiller o de Perito con Secundaria Completa; el 47.10% (26 colaboradores) del personal tiene título de Educación Superior; Apenas el 7.10% (6 colaboradores) tiene maestría.

Conforme a la última evaluación de competencias practicado en el Instituto por parte del Departamento de Talento Humano, bajo el esquema de 360 grados, el estándar de desempeño que resulto a nivel consolidado de toda la evaluación del personal de la Gerencia Administrativa Financiera fue del 88% (49 colaboradores); lo que conforme con las reuniones sostenida con la Jefatura del Departamento de Talento Humano, el estándar en las brechas de competencias del personal ha mejorado respecto a la evaluación practicada en el año 2016, producto de las acciones de personal impulsadas para reducir las brechas del personal en situación más crítica (INPREMA, 2018).

4.2.3. PROCESO CRÍTICO ACTUAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

FINANCIERA

De conformidad con la entrevista realizada a la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional y las revisiones documentales disponibles, dentro de los procesos críticos de la Gerencia Administrativa Financiera, se encuentran lo relacionados con la Unidad de Servicios

Generales, quien forma parte del Departamento Administrativo y de acuerdo a su clasificación este esta categorizado dentro de los procesos habilitantes o de apoyo a la cadena de valor del instituto; tal cual, se ha definido en el mapa de procesos documentado. (Manual SAP del INPREMA, 2016)

Las principales características de la unidad de servicios generales, que fueron consultadas en el manual de organización que posee el Instituto, se describen a continuación:

Misión de la Unidad:

La misión de la unidad de servicios generales, es prestar los servicios de apoyo logístico que permitan el normal funcionamiento de las operaciones del Instituto y depende del Departamento Administrativo.

Relación de Dependencia:

Servicios Generales reporta y depende de la Departamento Administrativo.

Atribuciones y Responsabilidades:

- Prestar el servicio de movilización a los funcionarios y autoridades del INPREMA a nivel nacional.
- Preparar el plan de mantenimiento preventivo de los bienes muebles e inmuebles y equipos.
- Ejecutar el mantenimiento correctivo de los bienes muebles, inmuebles y equipos excepto los de computación.
- Controlar el buen uso de los bienes muebles e inmuebles del INPREMA.
- Coordinar y controlar el servicio de vigilancia Institucional.
- Controlar y supervisar los servicios contratados por el INPREMA y administrados por el Departamento Administrativo.

- Atender los requerimientos de materiales y suministros de oficina, en base a los requerimientos remitidos por las unidades.

Productos y Servicios

- Informe de pago de servicios generales.
- Informes de servicios contratados.
- Reporte de stock de repuestos y materiales.
- Servicios de vigilancia.
- Servicios de conserjería.
- Servicios de mantenimiento y reparación.
- Servicio de Transporte.
- Servicios de mensajería.
- Servicio de Almacén.

Estructura Organizacional Interna:

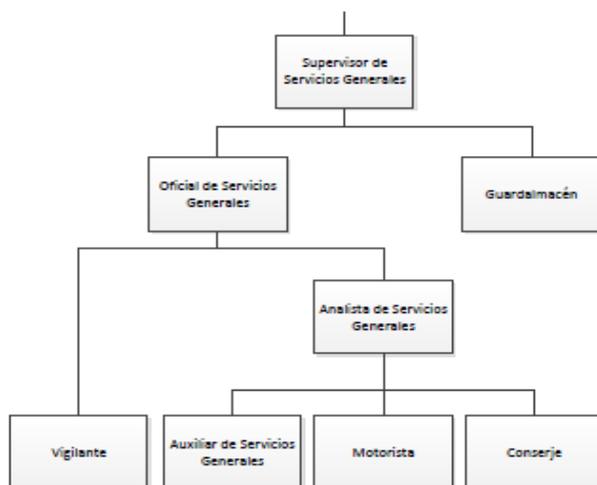


Figura 27. Estructura de Cargos de la Unidad de Servicios Generales

Fuente: (Departamento de Talento Humano)

4.3. MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

4.3.1. JUSTIFICACIÓN

Tabla 17. Métodos de medición y su justificación

Método de Medición Usado	Justificación
Entrevista	Este instrumento de medición fue aplicado por la naturaleza misma de la investigación, la cual precisaba de obtener información de fuentes primarias, como fue el caso del panel de expertos constituido por el cuerpo de ejecutivos del INPREMA. El guión de las preguntas abiertas permitió la flexibilidad en el desarrollo de la investigación de incorporar variables o ampliar alcances en los diferentes eventos de levantamiento y documentación de información.
Reuniones de Trabajo	El plan de recolección de datos fue exitoso producto de las diferentes reuniones de trabajo que se lograron establecer desde el inicio del proyecto. En dichas reuniones, se lograron definir lineamientos y alcances de las diferentes etapas de la investigación, asimismo, permitieron documentar información relevante sobre aclaraciones o dudas que los maestrantes mantenían sobre variables de interés. Estas reuniones permitieron medir el grado de expertis de los funcionarios claves para lograr identificar las mejores alternativas de solución de la problemática actual.
Discusión Grupal	Una vez concluido los productos o resultados de las diferentes etapas del proyecto de investigación, estos fueron discutidos con los actores claves y tomadores de decisión. En estos eventos se lograron llegar a consensos y acuerdos sobre los cambios a implementar como ser la nueva estructura organizacional, los nuevos perfiles de puestos y la propuesta de mejora del proyecto.
Encuesta	Este instrumento fue aplicado para determinar el grado de satisfacción de los servicios de mantenimiento preventivo de la Unidad de Servicios Generales, lo cual permitió focalizar el plan de mejora, para la implementación del nuevo proceso propuesto en esta investigación.

Fuente: (elaboración propia)

4.3.2. APLICACIÓN

4.3.2.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

El método de medición utilizado permitirá identificar la intensidad que tiene a estructura actual y la deseada entre centralizada o descentralizada, el balance entre el enfoque mecanicista u orgánico, la escala jerárquica entre alta y plana y la diferenciación de áreas por especialización y funciones si existe o que debería existir en la propuesta de diseño organizacional de la Gerencia Administrativa y Financiera, este instrumento también medirá las principales limitaciones que posee la estructura de la Gerencia objeto de estudio a fin de poder enfocar la solución de diseño organizacional en los elementos esenciales de prioridad.

Se aplicó por medio de entrevistas, grupos de discusión en reuniones de trabajo con ejecutivos claves de la institución, quienes fueron seleccionados de acuerdo a la claridad de la visión institucional que posee sobre el tema de estudio. Estas mediciones se realizaron en las fechas descritas en el cronograma en la Tabla denominada Recolección de datos para el diseño de la Estructura.

4.3.2.2. METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTO

Medir el grado de experiencia, nivel académico, competencias que debe de poseer los perfiles de puestos que son necesarios para atender las nuevas áreas que se desprenden del diseño organizacional propuesto, asimismo los requerimientos básicos que el posible candidato a ocupar estas posiciones deberán poseer para desempeñar con éxito sus funciones y atribuciones, adicionalmente este instrumento medirá el grado de responsabilidad del puesto definido a través de su nivel jerárquico dentro de la estructura propuesta, así como el grado de responsabilidad que se determinó en las entrevistas con los directores especialistas, gerente de planificación y desarrollo y jefe de talento humano, igualmente medirá el grado de supervisión que deberá de asumir en función del número de empleado a cargo que se determinó por el cambio organizacional propuesto. Estas mediciones se realizaron en las fechas descritas en el cronograma de recolección de datos referidos en la Tabla denominada Instrumento de Recolección de Datos para el Diseño de Perfiles de Puestos.

4.3.2.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

El instrumento aplicado medirá las fortalezas y debilidades del proceso de mantenimiento preventivo de la Unidad de Servicios Generales, lo que permitirá enfocar las mejoras en los puntos de mayores oportunidades de cambio, identificados a través del levantamiento del cúmulo de transacciones de esta naturaleza que se documentaron en entrevista con los responsables del proceso, así como las encuestas de satisfacción del cliente interno que se desarrollaron a los ejecutivos de alto

mando y de manos intermedios, el resultado de esta medición permitió el modelamiento del procesos mejorado cuyo nivel de servicio pretende reducir los tiempos de respuesta, utilizando de referencia lo descrito en la Tabla denominada Instrumento de Recolección de datos para el Mejoramiento de Procesos

4.3.3. RESULTADOS

4.3.3.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Conforme a las entrevistas realizadas en reuniones de trabajo con altos ejecutivos del Instituto y personal que coordina el área administrativa; así como, la revisión bibliográfica realizada, se pudieron determinar los principales resultados asociados con las causas que limitan la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA; mismas que se describen a continuación:

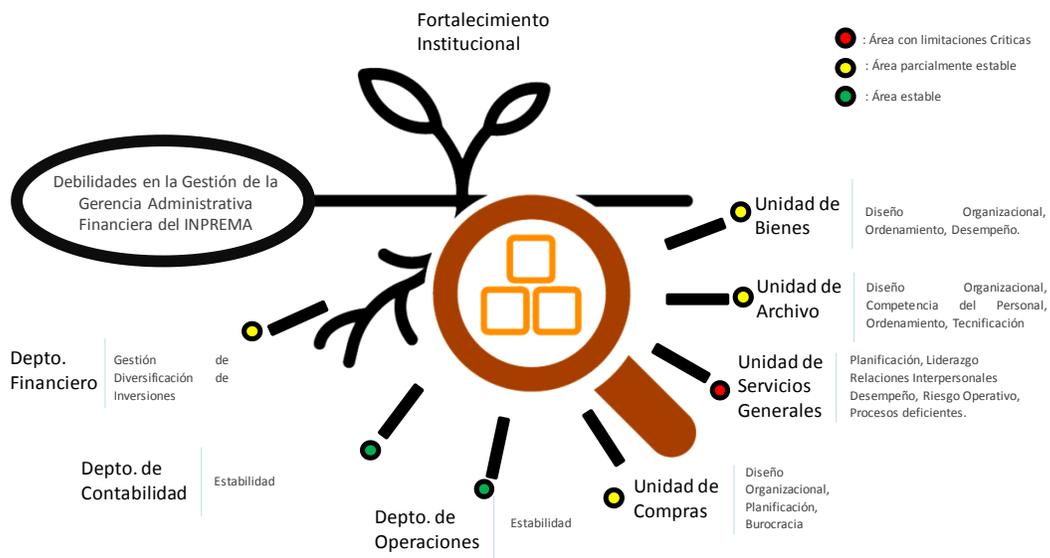


Figura 28. Árbol de problemas: causas que limitan la gestión de la Gerencia Administrativa Financiera

Fuente: (elaboración propia)

- Centralización de Funciones: Una de las principales limitante está asociada con la agrupación en una sola gerencia, de diferentes áreas que por su naturaleza y especialización deben estar coordinadas de forma independiente; tal cual, se pudo identificar en la exploración realizada en

los tipos de estructura organizacional que poseen instituciones similares a las de INPREMA; asimismo, se pudo constatar en entrevista con ejecutivos de la institución y personal clave de la Gerencia Administrativa Financiera, que la gestión del área de servicios generales repercute de forma negativa en el servicio al cliente interno y externo por mantener estándares de servicio por debajo de lo esperado; asimismo, los servicios que presta el área compra y adquisiciones, ya que incide en los tiempos de respuesta de los procesos claves de la organización, al denotar un nivel de cumplimiento de su plan de adquisiciones muy por debajo de lo previsto; impactando en la gestión de la estrategia institucional, ya que de esta depende la adquisición de los bienes y servicios que necesita la institución para operar.

- Falta de Claridad en Responsabilidades: En los informes de gestión consultados y la exploración de estudios realizados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, existen oportunidades de mejora en la estrategia de diversificación de las inversiones que requieren ser atendidos en el corto plazo y de conformidad con la estructura organizacional que opera en la actualidad, dicha responsabilidad recae sobre la Gerencia Administrativa Financiera, pero no se ha logrado la efectividad esperada, en parte, porque el mercado secundario no se encuentra desarrollado y por ende se han priorizado inversiones tradicionales como ser: Certificado de Depósito, Bonos de la Tesorería General de la República y Préstamos personales.

No obstante lo anterior, al consultar el manual de organización vigente, existen espacios grises de quien depende la responsabilidad de este tipo de funciones ya que también existe una corresponsabilidad de la Unidad de Proyectos Especiales, área responsable de la gestión de proyectos y la generación de propuesta de inversiones; pero la misma no se encuentra operando en la actualidad y los perfiles de puesto no han sido diseñados para que puedan iniciarse los procesos de selección y contratación pertinentes.

Brechas de Competencias en el Personal: Otro de los aspectos que ha incidido en la gestión de esta gerencia, se asocia con el área de archivo, la cual, está coordinada por el Departamento Administrativo quien desde hace dos años coordina la implementación de nuevos mecanismos para el fortalecimiento del mismo; no obstante, en entrevista con los ejecutivos de la institución y de la jefatura del departamento administrativo, es visible la brecha de competencia del personal que coordina el área de archivo; debido que los resultados no han sido alcanzados con la celeridad prevista; por lo que, durante el año 2018, se ha optado por la subcontratación de servicios de un proveedor experto en la temática, lo cual ha dado buenos resultados; pero este nuevo esquema, determina necesario un replanteamiento del alcance del área así como, de las competencias del personal a cargo.

La gestión de los servicios generales del Instituto, repercute directamente en la operación normal del negocio, debido que influye notablemente en la percepción del cliente externo, respecto a la imagen de las instalaciones y la logística que presta; también influyen en la percepción que puede tener un colaborador de su ambiente de trabajo; por lo que la coordinación y dirección de esta área no ha podido solventar la mitigación de los riesgos laborales, de salud de los colaboradores y público en general.

4.3.3.2. METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTO

El instrumento de levantamiento de información para el diseño de los puestos claves de este proyecto de graduación, se construyó a fin de responder las preguntas siguientes: ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Por qué?

Obteniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 18. Levantamiento de entrevista para levantamiento de perfiles de puestos

Nombre del Puesto	¿Cuál será el objetivo del puesto?	¿De quién dependerá y cuantos dependerán del de forma directa e indirecta?	¿Cuáles son los requisitos profesionales del puesto?	¿Qué experiencia requiere para el puesto?
Gerente Financiero	Administrar eficientemente los recursos financieros del Instituto, mediante la gestión de inversiones en el marco del reglamento y políticas vigentes; a la vez, administrar la contabilidad y la generación de los estados financieros correspondientes; así como, el soporte operativo adecuado en la gestión de las aportaciones y cotizaciones del Instituto.	Directorio de Especialistas 4 directos y 52 indirectos	Maestría en: Dirección de Empresarial, Administración, Finanzas, Banca y Seguros, o Gestión de Proyectos. Licenciatura en: Administración y Gestión de Empresas, Finanzas, Banca y Seguros, Ingeniería Industrial.	Experiencia mínima de 10 años en niveles de Dirección en puestos del área Financiera, en empresas de servicio, financieras tanto del sector público como del privado. Experiencia en análisis financieros, gestión de inversiones, planificación estratégica, diseño de estudios de factibilidad, análisis de debilidad diligencia, administración de tesorería, gestión y desarrollo de proyectos, Fideicomisos.
Gerente Administrativo	Administrar eficientemente el funcionamiento de la infraestructura, bienes y logística del Instituto, que faciliten la ejecución de los procesos y el cumplimiento de los objetivos; a la vez, administrar el archivo central del Instituto conforme a las buenas prácticas en servicios de archivo y gestión de documentos.	Directorio de Especialistas, 3 directos y 52 indirectos	Maestría en: Dirección Empresarial, Negocios, Administración de Empresas, Gestión de Proyectos. Licenciatura en: Administración de Empresas, Negocios, Contaduría, Derecho o Ingeniero Industrial	Experiencia mínima de 10 años en niveles de Dirección en puestos del área administrativa y logística, en empresas de servicio, financieras del sector público y privado. Experiencia en cargos gerenciales dentro de la administración Pública, gestión de compras y adquisiciones del Estado, Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Gestión de logística institucional.

Gerente de Proyectos Especiales	Diseñar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos especiales, optimizando los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de apoyar a la generación de réditos para el INPREMA, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y beneficio de sus usuarios.	Directorio de Especialistas, 2 directos y 0 indirectos	Maestría en administración de proyectos, banca y finanzas, negocios, dirección de empresas. Ingeniero Civil, Arquitecto.	Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza, empresas del rubro financiero y de servicios en sector público y privado. Formulación, Evaluación, Gestión de Proyectos de Inversión en el sector público y privado, Estudios Financieros y gestión de riesgos, Gestión de Procesos de Licitación Pública Privada, Diseño de Estudios de factibilidad, Construcción y Supervisión de Proyectos de Obra de Infraestructura.
Jefe del Departamento Administrativo y Logístico	Dotar y mantener la infraestructura, muebles, suministros, materiales de oficina y servicios que requiere la institución para su efectivo funcionamiento basado en los principios administrativos de oportunidad y calidad.	Gerente Administrativo 4 directos y 37 indirectos	Licenciatura en: Administración de Empresas, Negocios, Contaduría, Derecho o Ingeniero Industrial	Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza. Experiencia en la gestión de Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Administración de pago a proveedores, Gestión de Bienes, Control de Inventario, Gestión de Materiales y Suministros, Logística institucional, Administración de la seguridad institucional, servicios de aseo y limpieza, gestión de trasportes, servicios de conserjería.
Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones	Planificar y procesar los requerimientos de adquisición de bienes, servicios y obras de las unidades del INPREMA de forma	Jefe del Departamento Administrativo y Logístico 1 directo y 2 indirectos	Licenciatura en: Administración de Empresas, Negocios, Derecho Administrativo o Ingeniero	Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza, empresas del rubro financiero y de servicios en

	oportuna, garantizando la optimización de recursos; de acuerdo a la normativa vigente.		Industrial	sector público y privado Experiencia en gestión de compras y contratación pública, procesos de licitación pública y privada, gestión de proveedores, diseño de contratos, diseño de términos de referencia y especificaciones técnicas, administración de cuentas por pagar
Jefe del Departamento de Archivo	Digitalizar, archivar y custodiar la documentación que respalde las operaciones de la Institución, en base en la normativa vigente y las buenas prácticas administrativas de la gestión de documentos.	Gerente Administrativo 1 directo y 0 indirectos	Licenciatura en: Informática, Administración de Empresas, Biblioteconomía Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Industrial	Procedimiento y manejo de sistemas de organización y métodos de archivo, principios y técnicas de archivología, principios y prácticas administrativas, administración pública, modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos.

Fuente: (elaboración propia)

4.3.3.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

4.3.3.3.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES:

Con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades de los procesos de la Unidad de Servicios Generales, se realizaron entrevistas con el responsable de la Unidad de Procesos, la Jefatura del Departamento Administrativo, y el jefe a cargo de la unidad de Servicios Generales lo que permitió caracterizar la cadena de valor y la evaluación correspondiente (Anexo 4: Entrevista Abierta).

Lo anterior permitió orientar la investigación en el proceso clave que actualmente presenta las mayores limitaciones; el cual, se refiere a la gestión de servicios mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes e instalaciones del instituto y los resultados a nivel de resumen se describen en la siguiente figura:



Figura 29. Análisis cadena de valor de la Unidad de Servicios Generales

Fuente: (Elaboración propia)

En la actualidad, existen oportunidades de mejora especiales que el área de servicios generales en diferentes aspectos; tal cual, se aprecia en el análisis de la cadena de valor descritas anteriormente; sin embargo, para fines del estudio, el resultado presentado en este apartado se orientó a evaluar el proceso de Mantenimiento de Bienes y Vehículos de la Institución, ya que, por su naturaleza y los riesgos operativos materializados, repercuten en la operación normal del negocio, asimismo, los resultados de la encuesta aplicada al cliente interno determina que existe una necesidad importante de atender con prontitud aspectos relacionados.

A continuación, los resultados obtenidos del levantamiento de información realizado en campo del proceso de mantenimiento preventivo:

Tabla 19. Levantamiento de ficha técnica del proceso

No.	Características del Proceso	Descripción
1	Objetivo del Proceso:	Atender ordenes de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes de capital del Instituto, a fin de mantener estable el funcionamiento de los equipos sensitivos, capaz de llevar a la organización a la consecución de resultados de manera fácil y sencilla.
2	Métrica del Proceso:	<p>Ordenes de mantenimiento atendidas en tiempo = $(\text{Ordenes mantenimiento Recibidas atendidas} / \text{Ordenes mantenimiento Recibidas} \text{ en tiempo}) * 100$</p> <p>El estándar esperado es que este indicador se mantenga en un 100%, sin embargo, en la actualidad no se ha establecido un acuerdo de tiempo estándar que debe ser cubierta esta necesidad, por lo que, de conformidad con la investigación realizada y la frecuencia de atención, se determinó que este proceso debe ser cubierto en al menos 20 días calendarios.</p> <p>No obstante, lo anterior, para los casos catalogados como urgentes, estos deben ser resueltos de acuerdo con su complejidad o importancia, y el estándar debe ser cubierto en un plazo no mayor de 5 días. Para atender esta necesidad, se deben adquirir contratos de cobertura de seguros y mantenimiento preventivo efectivos.</p>
3	Relevancia del Proceso:	<p>El Proceso de Mantenimiento de Bienes de Capital de la Institución repercuten en la operación normal del negocio, debido que influye notablemente en la percepción del cliente externo, respecto a la imagen de las instalaciones y la logística que presta; también influyen en la percepción que puede tener un colaborador de su ambiente de trabajo y es un proceso que repercute directamente en la mitigación de los riesgos laborales y de salud de los colaboradores y público en general.</p> <p>Cuando se hace un mantenimiento de los equipos intervinientes en una actividad determinada, se intenta evitar que exista un accidente o malfuncionamiento repentino que implique una pérdida económica significativa</p> <p>El mantenimiento preventivo puede involucrar a un número variables de tareas, como por ejemplo reemplazar equipos o insumos que los mismos utilicen, o también la generación de diagnósticos que permitan buscar inconveniente y soluciones.</p> <p>Los equipos funcionan muy bien y están protegidos cuando reciben mantenimiento, si no el rendimiento general disminuye.</p>
4	Frecuencia de Ejecución:	El periodo de mantenimiento preventivo y correctivo, depende de diversos factores, como ser la cantidad de horas diarias de operación, el tipo de actividad que se ejecuta con el equipo en referencia, el ambiente donde se encuentra

instalado (si hay polvo, calor, etc.), el estado general (si es un equipo nuevo o muy usado), y el resultado obtenido en el último mantenimiento.

En la muestra de eventos evaluados, las frecuencias de gestiones realizadas para estos propósitos se presentan semanalmente.

5 Cliente: El proceso está diseñado para atender con mayor frecuencia al cliente interno; sin embargo, la gestión repercute en la calidad del servicio prestado al cliente externo, ya que existen proceso de la cadena de valor que requieren del soporte de este proceso, por ejemplo:

- a) Servicio de vehículos para gestiones con entidades externas,
- b) Uso de ascensores para el público en general, de los casos que deben ser cubiertos con el soporte de BackOffice que se encuentran en los niveles superiores al lobby de servicio del edificio principal.
- c) Uso del aire acondicionado, para condiciones del ambiente.
- d) Mantenimiento de la planta eléctrica
- e) Disponibilidad de agua potable y servicios sanitarios.

6 Recurso asignado: En la actualidad el área de servicios generales, cuenta con personal directamente relacionado con el soporte al proceso de mantenimiento en las siguientes condiciones:

Cargos	Personal Actual	Personal Requerido
Analista de servicios generales	0	1
Auxiliar de servicios generales	1	1
Jefe de servicios generales	1	1
Motorista	7	7
Oficial de servicios generales	1	1
Total	10	11

A la fecha de la investigación, no hay contratos de mantenimiento preventivo contratados, pero se mantienen acciones tendientes a solventar los casos siguientes:

Bienes Sensibles	Mantenimiento Preventivo	Observación
Aire acondicionado	En proceso de adquisición una remodelación integral	Requiere una revisión urgente de la modalidad de contrato, ante los eventos de riesgo presentados.
Vehículos	contrato por evento desde 2017	Proceso Poco efectivo, debido que el proceso de compras tiene una duración de 1 a 2 semanas, cada vez que se presenta el evento y previo a la adquisición de la reparación, se requiere un proceso de compra de diagnóstico.
Planta eléctrica	contrato por evento desde 2015	Proceso Poco efectivo, debido que el proceso de compras tiene una duración de 1 a 2 semanas, cada vez que se presenta el evento y previo a la adquisición de la reparación, se requiere un proceso de compra de diagnóstico.
Elevador	contrato por evento desde 2015	Requiere una revisión urgente de la modalidad de contrato, ante los eventos de riesgo presentados.
Cisterna de agua	contrato por evento desde 2015	Requiere una revisión urgente de la modalidad de contrato, ante los eventos de riesgo presentados.
Planta Telefónica	contrato por evento desde 2015	Proceso Poco efectivo, debido que el proceso de compras tiene una duración de 1 a 2 semanas, cada vez que se presenta el evento y previo a la adquisición de la reparación, se requiere un proceso de compra de diagnóstico.

Fuente: (elaboración propia)

4.3.3.3.2. GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO:

El punto de partida de todo proceso de mejora, es conocer el grado de satisfacción de las personas usuarias respecto a los diferentes factores o elementos que intervienen en la prestación de los servicios. Este conocimiento nos ayuda a determinar nuestros puntos fuertes y puntos débiles en la prestación del servicio; por lo que la mejora de los servicios debe basarse en el análisis de los puntos débiles identificados por las personas usuarias.

Para fines del estudio, se procedió a aplicar una herramienta reactiva que permitiese establecer la prioridad en la investigación. Se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente interno a una muestra de ejecutivos claves de la institución, entre los cuales se encontraban gerentes de área y jefes de departamento para medir la percepción sobre la atención y calidad de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo ofrecidos por el área de servicios generales, ya que un servicio de calidad, es aquel que satisface las expectativas de quienes lo utilizan; para lo cual, es necesario, por tanto, conocer la opinión y el grado de satisfacción de estas personas, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor calificación en cada uno de los servicios evaluados.

Los principales resultados de la encuesta se presentan a continuación:

A continuación, los resultados más relevantes de la encuesta efectuada a la Unidad de servicios Generales

Siendo 1 totalmente insatisfecho a 5 que es muy insatisfecho

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

Mantenimiento y Reparación de Equipo – Proceso con Bajo Desempeño

Conforme a la siguiente gráfica: en cuanto a la satisfacción con el servicio de aire acondicionado del edificio principal, el 86% de los encuestados respondieron encontrarse totalmente insatisfechos del servicio recibido contra un 14% que mostró indecisión ante lo planteado.

Se encuentra satisfecho con el servicio de aires acondicionados del edificio principal

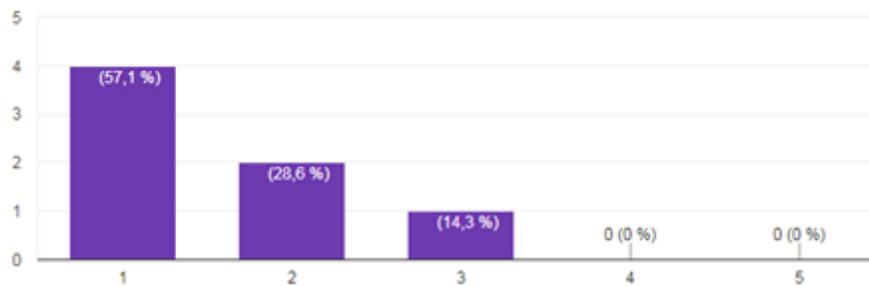


Figura 30. Se encuentra satisfecho con el servicio de aires acondicionados del edificio principal

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 100% respondió estar insatisfechos con el servicio de los ascensores del edificio principal esto debido a que los más puntuadas en la escala de Likert fueron el 1 que va desde totalmente insatisfecho al 5 que indican estar totalmente satisfecho, observando que la totalidad de los encuestados respondieron 1 y 2 respectivamente (Muy insatisfecho e insatisfecho).

Se encuentra satisfecho con el servicio de ascensores del edificio principal

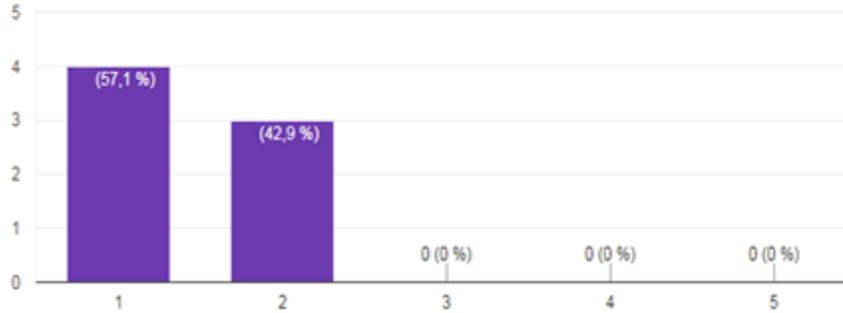


Figura 31. Se encuentra satisfecho con el servicio de ascensores del edificio principal

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 57% de las personas encuestadas dijeron estar totalmente insatisfechos con el servicio de vehículos disponibles para gestiones al exterior de la institución, un 43% mostró indecisión ante lo planteado.

Se encuentra satisfecho con el servicio de vehículo disponible para gestiones al exterior

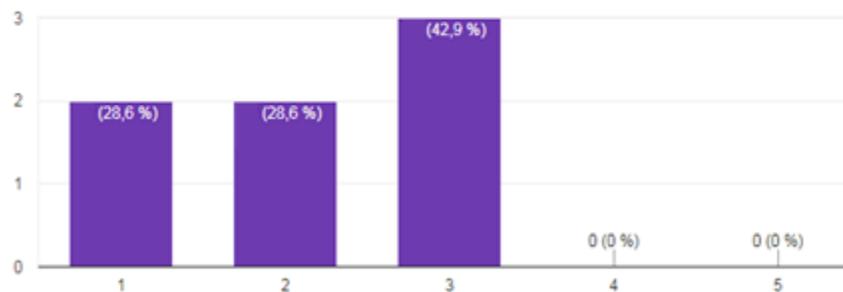


Figura 32. Se encuentra satisfecho con el servicio de vehículos disponibles para gestiones al exterior

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 71% de los encuestados dicen estar satisfechos a muy satisfechos con las instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de trabajo contra un 29% que considera estar insatisfecho a muy insatisfechos del servicio.

Se encuentra satisfecho con la instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de oficina

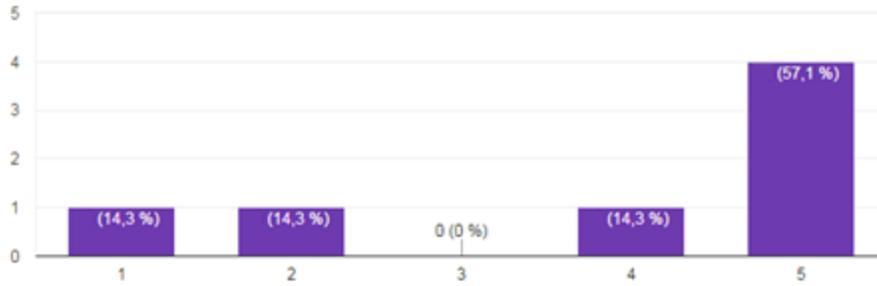


Figura 33. Se encuentra satisfecho con las instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de oficina
Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 86% de las personas encuestadas manifestaron estar de muy insatisfecho a insatisfechos con el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de la institución, contra un 14% mostró indecisión ante lo planteado.

Se encuentra satisfecho con el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y mobiliario de oficina

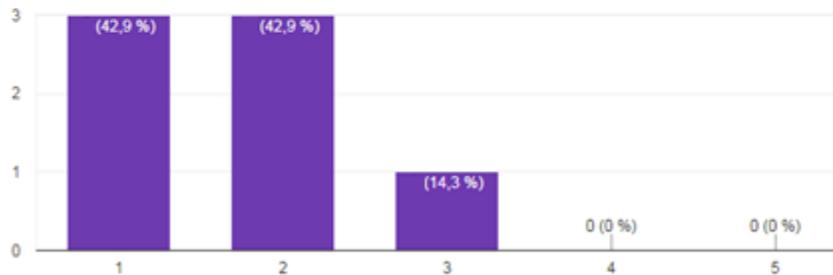


Figura 34. Se encuentra satisfecho con las instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de oficina
Fuente: (elaboración propia)

Servicios de Logística – Proceso con Desempeño Moderado

Conforme a la siguiente gráfica: el 57% de las personas encuestadas indicaron estar de muy insatisfechos a insatisfechos por los servicios de mensajería hacia actores externos, el 29% mostró indecisión ante lo consultado y el 14% indicó estar satisfecho del servicio de mensajería.

Se encuentra satisfecho con el servicio de mensajería hacia actores externo

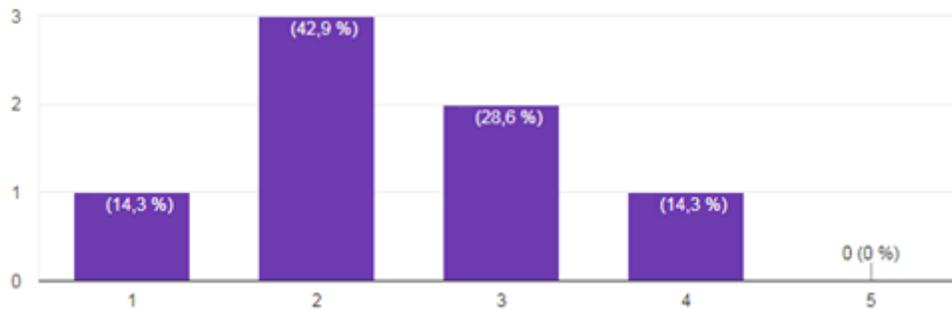


Figura 35. Se encuentra satisfecho con el servicio de mensajería hacia actores externos

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 43% de las personas encuestadas contestaron estar totalmente insatisfecha a insatisfechos de los servicios de conserjería del edificio principal, contra un 43% que indicó estar satisfechos y un 14% que mostró indecisión a lo consultado.

Se encuentra satisfecho con el servicio de conserjería del edificio principal

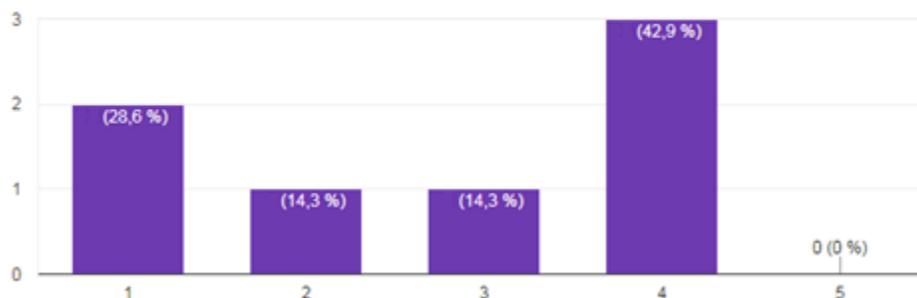


Figura 36. Se encuentra satisfecho con el servicio de consejería del edificio principal

Fuente: (elaboración propia)

Seguridad de las Instalaciones - Proceso con Desempeño Moderado

Conforme a la siguiente gráfica: el 71% de los encuestados contestaron estar muy insatisfechos por los servicios de control de acceso a las instalaciones del edificio principal contra un 29% que mostro indecisión antes lo consultado.

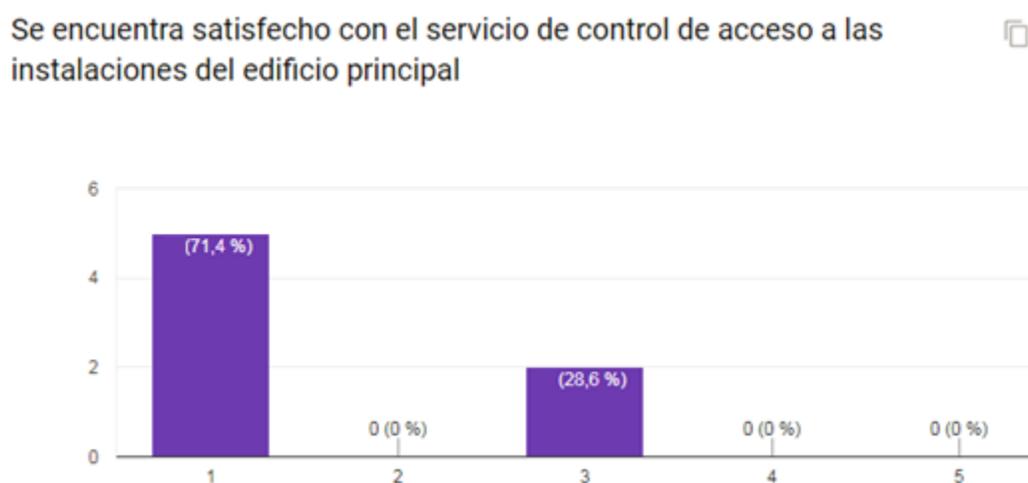


Figura 37. Se encuentra satisfecho con el servicio de control de acceso a las instalaciones del edificio principal

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 43% de las personas encuestada se sienten satisfechos con el servicio de vigilancia de las oficinas principales, el 29 % mostro indecisión en su respuesta y un 28% contestaron estar de muy insatisfechos a insatisfechos de los servicios recibido.

Se encuentra satisfecho con el servicio de vigilancia de las oficina principal

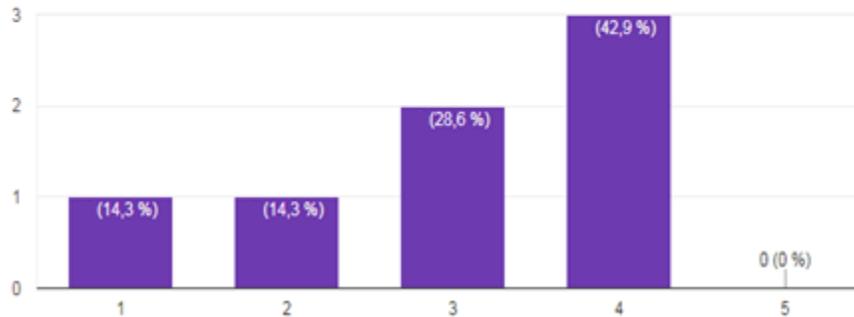


Figura 38. Se encuentra satisfecho con el servicio de vigilancia de las oficinas principal

Fuente: (elaboración propia)

Limpieza y Aseo - Proceso con Desempeño Moderado

Conforme a la siguiente gráfica: el 57% de los encuestados dijeron estar satisfechos con el servicio de aseo del edificio principal, el 29% contestaron estar insatisfechos del servicio recibido y un 14% mostro indecisión a su respuesta.

Se encuentra satisfecho con el servicio de aseo del edificio principal

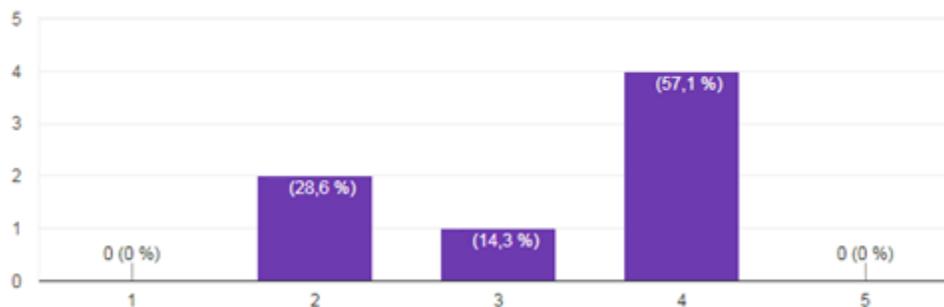


Figura 39. Se encuentra satisfecho con el servicio de aseo del edificio principal

Fuente: (elaboración propia)

Material y Equipo de Oficina - Proceso con Desempeño Aceptable

Conforme a la siguiente gráfica: el 43 % de las personas encuestadas indicaron estar de muy insatisfechos a insatisfechos de los servicios de proveeduría de material y suministros de oficina, el 43% indicaron estar de satisfechos ha muy satisfecho de los servicios y un 14% índica indecisión al momento de efectuar su respuesta.

Se encuentra satisfecho con el servicio de proveeduría de materiales y suministros de oficina

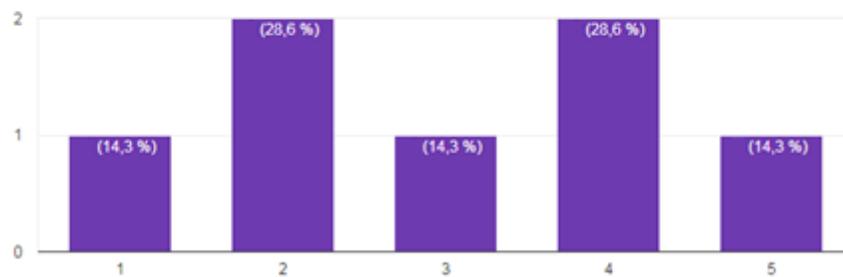


Figura 40. Se encuentra satisfecho con el servicio de proveeduría de materiales y suministros de su oficina

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 57% de las personas encuestadas indicaron estar satisfechos con el servicio de fotocopiado e impresión disponible para operar, el 29% indicó indecisión con lo planteado y el 14% indico estar insatisfecho con el servicio recibido.

Se encuentra satisfecho con el servicio de fotocopiado e impresión disponible para operar

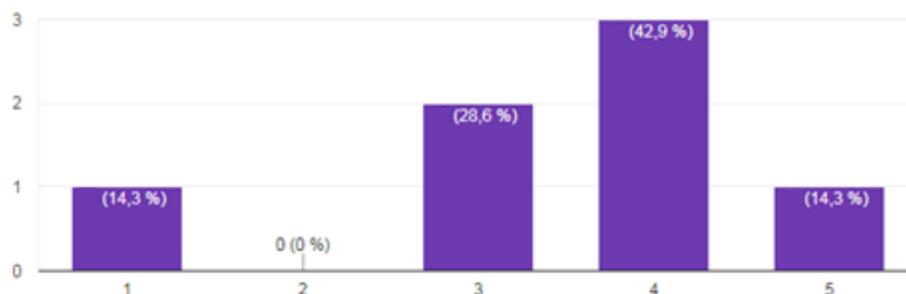


Figura 41. Se encuentra satisfecho con el servicio de fotocopiado e impresión disponible para operar

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 56% de los encuestados indicaron estar muy insatisfechos a insatisfechos con los servicios de telefonía disponible para comunicación interna y externa, el 29% mostro indecisión con lo planteado y un 14% dijo estar satisfecho con el servicio recibido.

Se encuentra satisfecho con el servicio de telefonía disponible para comunicarse a nivel interno y con entidades externas

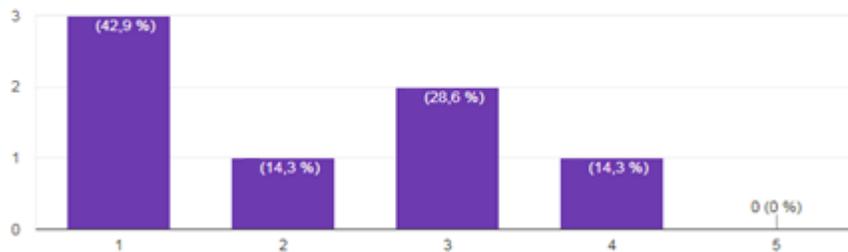


Figura 42. Se encuentra satisfecho con el servicio de telefonía disponible para comunicarse a nivel interno y con entidades externas

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 71% de las personas encuestados indicaron estar satisfechos con el mobiliario y equipo disponible para efectuar sus funciones contra un 29% que indicó que está muy insatisfecho a insatisfecho con lo descrito.

Se encuentra satisfecho con el mobiliario y equipo disponible para operar

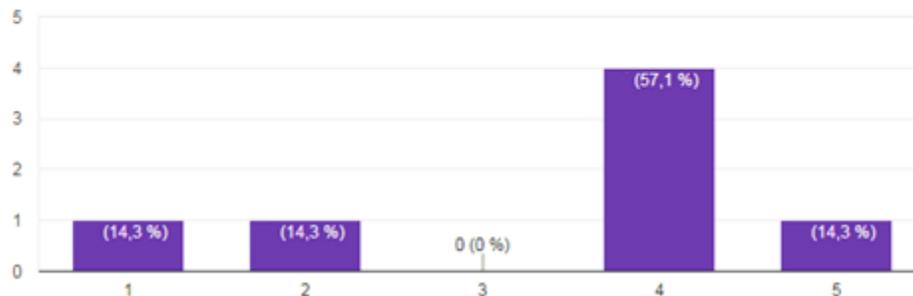


Figura 43. Se encuentra satisfecho con el mobiliario y equipo disponible para operar

Fuente: (elaboración propia)

Calificación de Servicio – Bajo

Conforme a la siguiente gráfica: el 71% de los encuestados mostró indecisión en cuanto a la atención recibida por parte del personal de Servicios Generales, contra un 29% que indicó estar muy insatisfecho a insatisfecho por el servicio recibido.

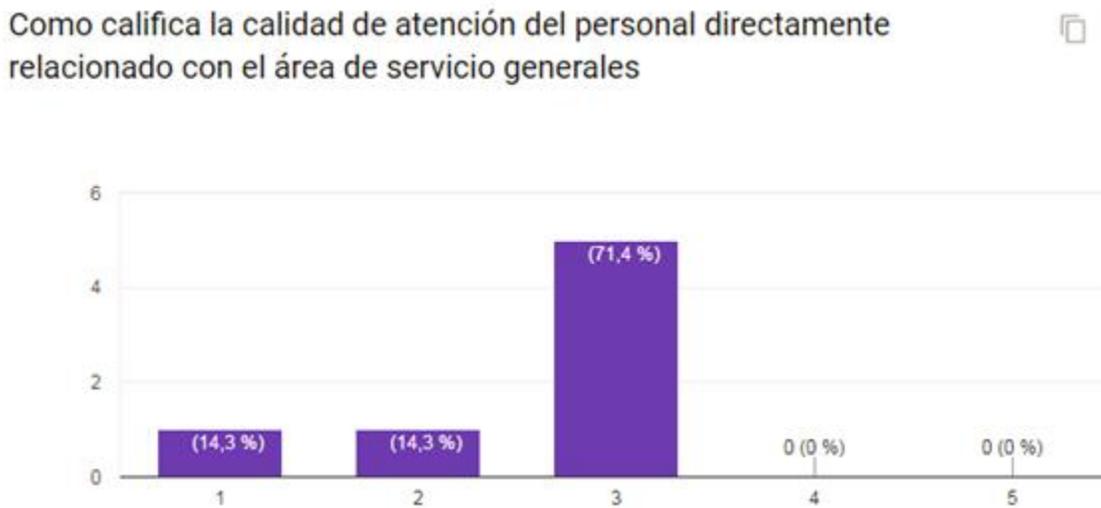


Figura 44. Como califica la calidad de atención del personal directamente relacionado con el área de servicios generales

Fuente: (elaboración propia)

Conforme a la siguiente gráfica: el 57% de los encuestados dijeron estar insatisfechos con la oportunidad del servicio brindado en la gestión realizada con todo lo consultado en la encuesta contra un 43% mostro indecisión con su respuesta a lo planteado.

Se encuentra satisfecho con la oportunidad del servicio brindado en las gestiones realizadas con los servicios anteriormente indicados

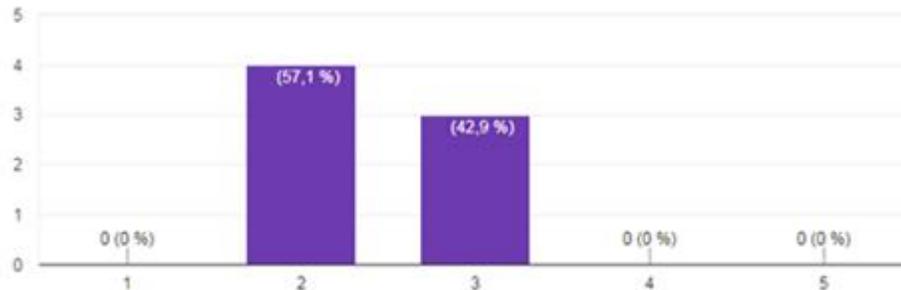


Figura 45. Se encuentra satisfecho con la oportunidad del servicio brindado en las gestiones realizadas con los ser anteriormente indicados

Fuente: (elaboración propia)

4.3.3.3.3. ANÁLISIS DE LAS MÉTRICAS DEL PROCESO

En entrevista con los principales actores del proceso (Servicios Generales, Compras y Administración), se lograron documentar las métricas del proceso y su estándar de desempeño de los últimos 6 meses.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación:

a. Gestiones de Mantenimiento y Reparación Registradas – 6 meses

De acuerdo con la tendencia del nivel de operaciones observado en el periodo analizado, los meses de agosto, noviembre y diciembre 2017 el área de servicios generales recibió la mayor demanda de solicitudes de gestiones asociadas con el manteamiento correctivo y preventivo de las distintas áreas de la institución.

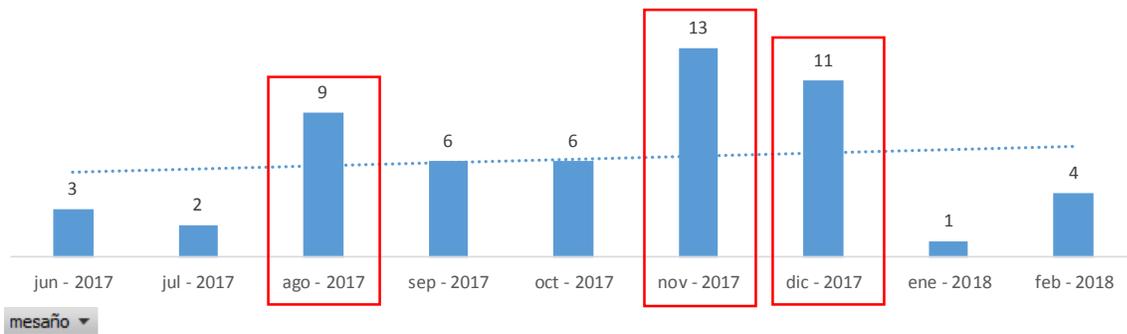


Figura 46. Gestiones de mantenimiento y reparación registradas – 6 meses

Fuente: (elaboración propia)

= Periodos de mayor actividad

b. Tipología de Gestiones de Mantenimiento y Reparación Registradas – 6 meses

Las principales necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo que fueron requeridas a la Unidad de Servicios Generales, están asociadas con los vehículos, fontanería y los elevadores del Instituto.

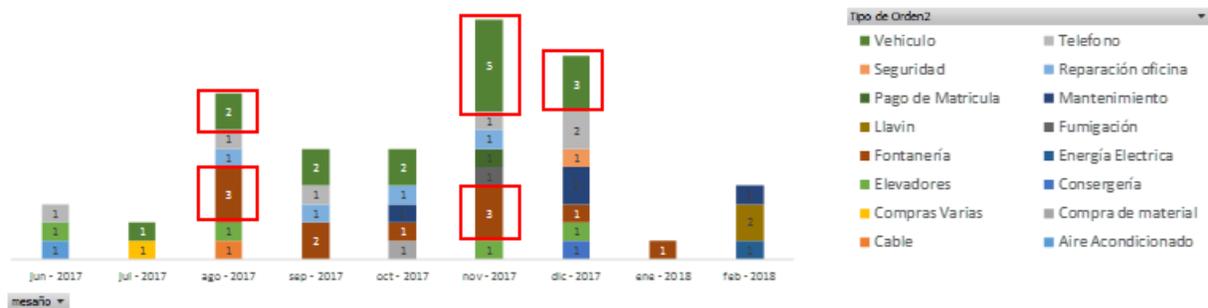


Figura 47. Gestiones de mantenimiento y reparación registradas – 6 meses

Fuente: (elaboración propia)

= Tipos de gestiones de mantenimiento y reparación más relevantes

c. Resumen del estado de Situación de las Gestiones – 6 meses

Del total de gestiones requeridas solo el 67% han sido atendidas, el 19% en proceso y el restante 13% aún siguen en espera.

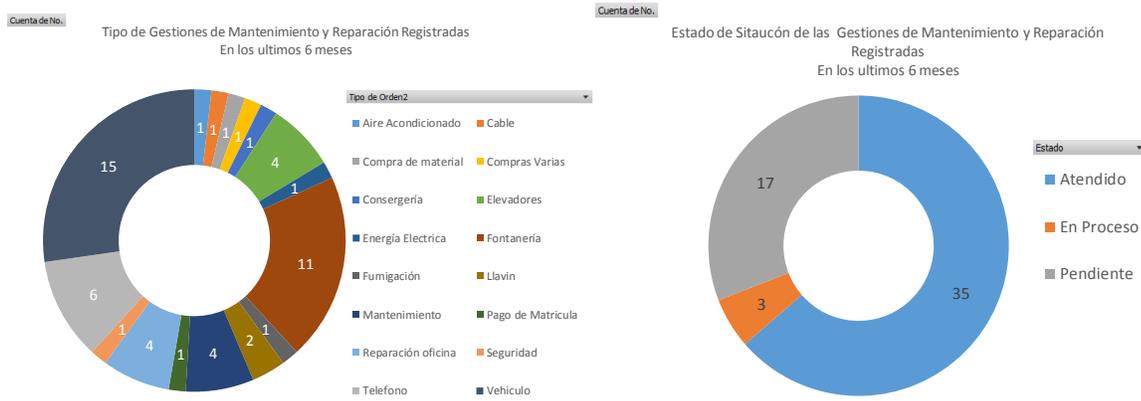


Figura 48. Resumen del estado de situación de las gestiones – 6 meses

Fuente: (elaboración propia)

d. Tipo de Gestiones Atendidas y Pendientes – 6 meses

Del total de gestiones atendidas, las órdenes asociadas con el mantenimiento de vehículos y fontanería es la que presenta una mayor frecuencia y proporción de atenciones; por el contrario, del total de gestiones que se encuentran pendientes de atención, la reparación de oficina, teléfono y también órdenes asociadas con los vehículos. La reparación de oficina, teléfono y también órdenes asociadas con los vehículos.

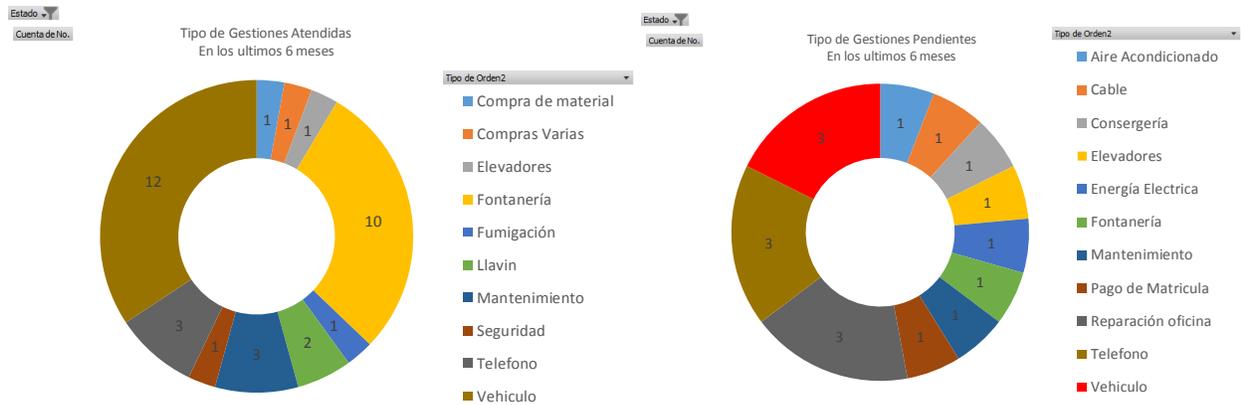


Figura 49. Tipo de gestiones atendidas y pendientes – 6 meses
Fuente: (elaboración propia)

d. Análisis del estándar de servicio – 6 meses

Las gestiones atendidas de la muestra analizada, recibieron un estándar de servicio en un promedio de 31 días calendario.

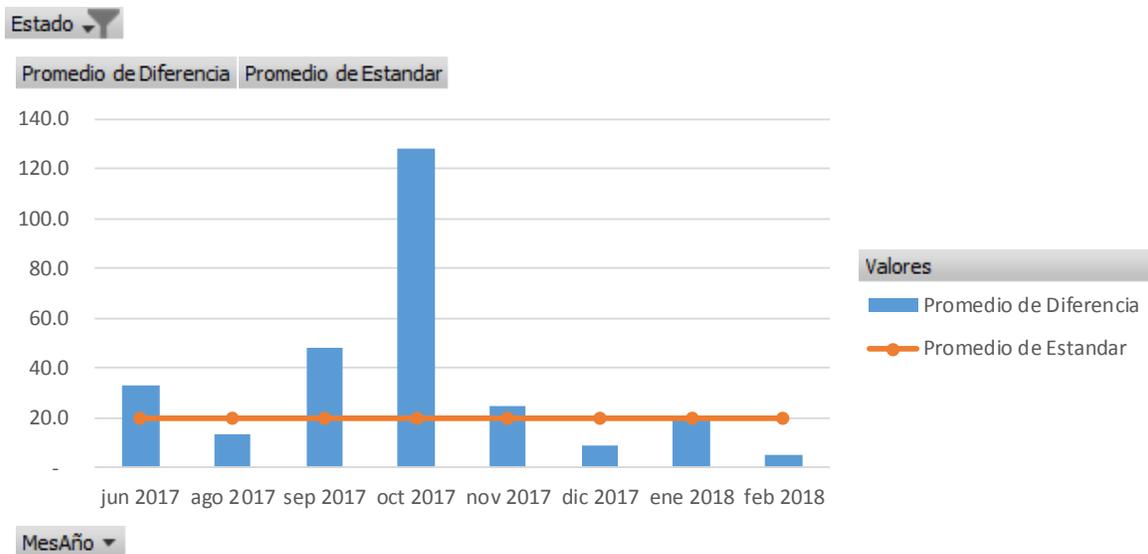


Figura 50. Gestiones atendidas – 6 meses
Fuente: (elaboración propia)

Entre el segmento de las gestiones en proceso y pendientes, se registra un retraso promedio de 111 días calendario, tal cual se puede apreciar en la siguiente gráfica:

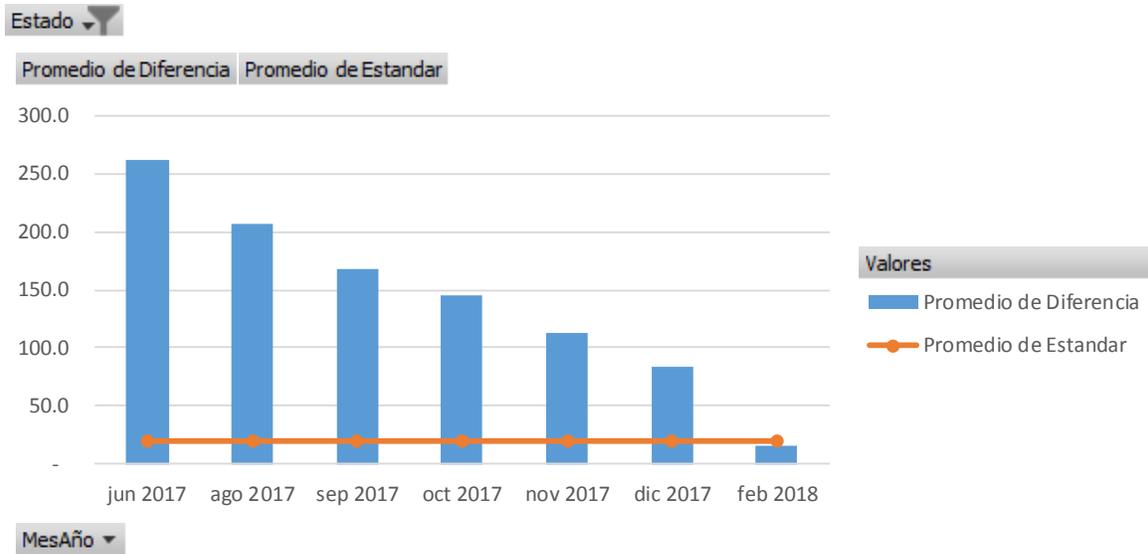


Figura 51. Gestiones en proceso y pendientes – 6 meses

Fuente: (elaboración propia)

Las gestiones en proceso y pendientes que registran la mayor cantidad de tiempo de retraso (111 días calendario en promedio), son las relacionadas con el mantenimiento de los aires acondicionados, fontanería, reparación de oficina y cable.

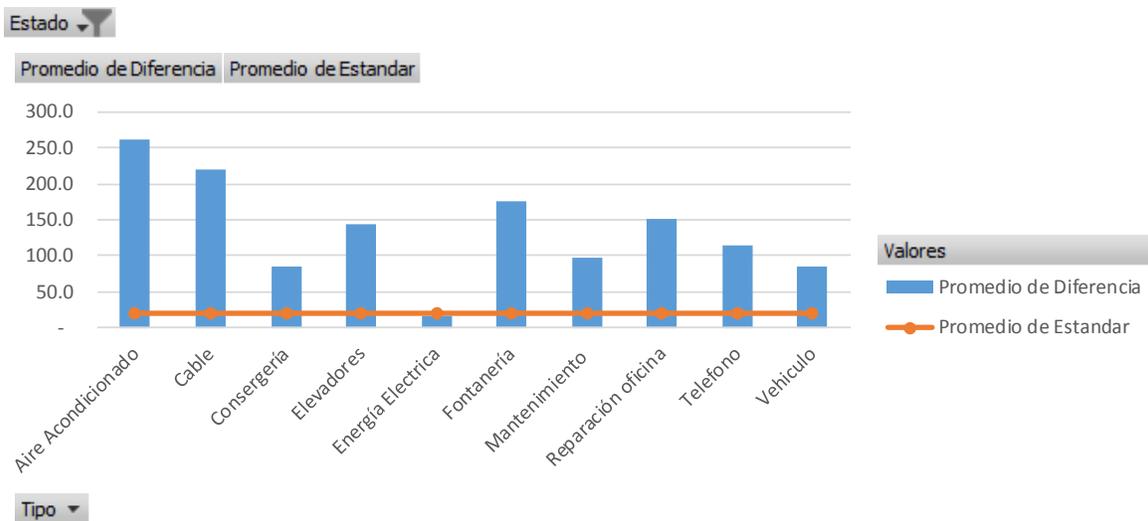


Figura 52. Gestiones en proceso y pendientes que registran la mayor cantidad de tiempo de retraso

Fuente: (elaboración propia)

4.4. ANÁLISIS DE RESULTADO

Tal cual se describió en el árbol de problemas, la Gerencia Administrativa Financiera presenta limitaciones en su estructura organizacional actual, debido que existe un grado de centralización importante de funciones administrativa, operativas y financiera, que contrario a las instituciones similares al INPREMA, operan de forma segmentada bajo la coordinación de gerencias independientes, se pudo evidenciar también falta de claridad en rol y responsabilidades de algunas áreas como el caso del Departamento Financiero y de la Unidad de Archivo donde existen desfases en proyectos e iniciativas estratégicas de relevancia para la institución.

Conforme a las entrevistas y reuniones realizadas, se pudo identificar la necesidad de personal clave, para asumir un cambio organizacional en la Gerencia Administrativa Financiera, que permita atender las prioridades y proyectos de corto plazo requeridas por el regulador y previstas en la estrategia Institucional del INPREMA. Los puestos identificados como necesarios son: El Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Gerente de Proyectos Especiales, Jefe del Departamento de Archivo, Jefe del departamento de Compras, Jefe del Departamento Administrativo y Logística.

A través de la encuesta de satisfacción se pudieron determinar los puntos críticos del proceso de mantenimiento preventivo de Servicios Generales y su incidencia en la imagen institucional, por la problemática interna que ocasiona la falta de oportunidad en los tiempos de servicio en el transporte, aire acondicionado, servicio sanitario entre otros.

La nueva estructura organizacional se diseñó bajo el enfoque orgánico que promueve la descentralización y diferenciación horizontal al reagrupar los Departamentos de Contabilidad, Finanzas y Operaciones en la nueva Gerencia Financiera y los Departamentos Administración, Compras y Archivo en la nueva Gerencia Administrativa.

Como resultado del análisis desarrollado y de conformidad con los cambios en el diseño organizacional, lo puestos que permitirán fortalecer la gestión de las funciones relacionadas con el área administrativa y financiera; los cuales son los siguiente: a) Gerente Financiero, b) Gerente Administrativo, c) Gerente de Proyectos Especiales, d) Jefe del Departamento Administrativo y Logístico, e) Jefe del Departamento de Compras y Adquisiciones, f) Jefe del Departamento de Archivo.

Conforme a al análisis y diseño de procesos aplicado en este proyecto, se ha realizado un mejoramiento del proceso crítico de la Gerencia Administrativa Financiera que está asociado con el Área de Servicios Generales, sobre la gestión de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a fin de lograr adecuados estándares de desempeño, que impacte positivamente en el servicio al cliente interno y externo.

4.5. PROPUESTA DE MEJORA

4.5.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para atender las limitaciones y debilidades identificadas en la estructura organizacional de la Gerencia objeto de estudio, se recomienda promover la descentralización de las funciones en dos nuevas Gerencias de conformidad con la especialización de funciones de las diferentes áreas que actualmente operan; así como inducir a los jefes de áreas sobre su rol y el cambio organizacional propuesto y gestionar el desarrollo de las competencias de habilidades gerenciales de los mandos medios e intermedios.

Es decir, la nueva estructura organizacional propone un planteamiento orgánico y la diferenciación horizontal, al reagrupar los Departamentos de Contabilidad, Finanzas y Operaciones en una nueva Gerencia denominada Financiera y los Departamentos Administración, Compras y

Archivo otra gerencia denominada Administrativa. Compras y Archivo otra gerencia denominada Administrativa.

La nueva estructura organizacional que a continuación se describe:

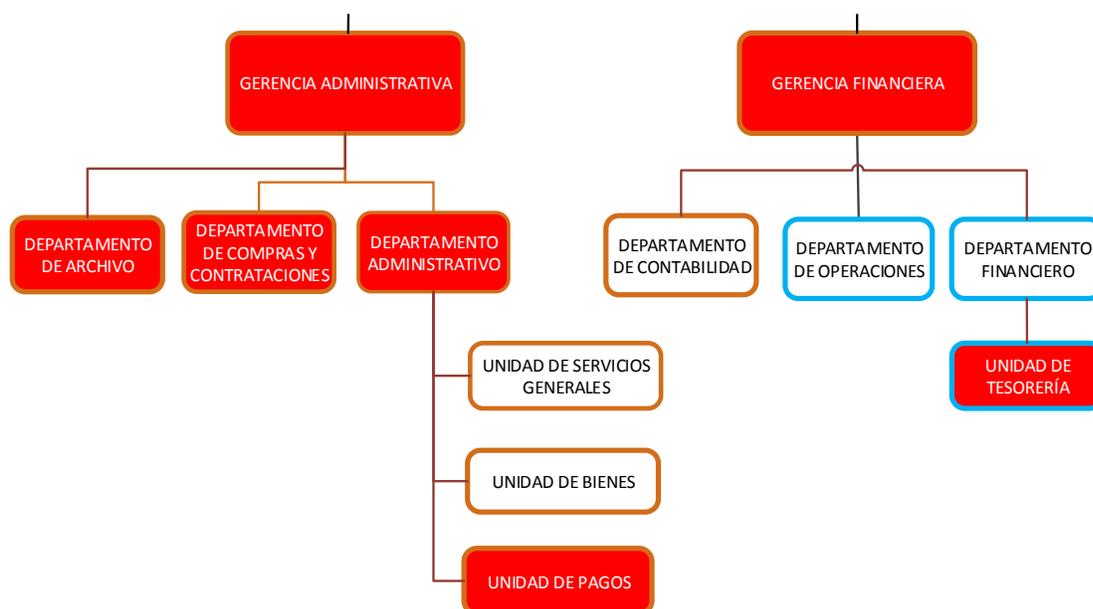


Figura 53. Estructura de la Gerencia Administrativa y la Gerencia Financiera

Fuente: (elaboración propia)

Los principales cambios que se proponen están asociados con:

- Se separó la Gerencia Administrativa Financiera así; a) La Gerencia Administrativa, que incluye los Departamentos de Administración, Compras y Archivo, 2) Gerencia Financiera y Operaciones, que incluye, los Departamentos de Contabilidad, Financiero y Operaciones. Lo anterior, se produce por la diferenciación y especialización de funciones que se requiere atender; tal cual se pudo identificar en los modelos organizacionales que operan en situaciones similares en el país.

- Los nuevos Departamentos que se crearon son: el Departamento de Compras y el Departamento de Archivo. En la versión anterior, ambas eran unidades; lo anterior, fue producto de la aplicación del principio de promover una estructura organizacional más plana de lo que opera en la actualidad, lo cual, permitirá que se mejore la eficiencia en los procesos relacionados; así como, coordinar y supervisar la gestión de estas áreas con mayor efectividad; a razón del nivel de impacto que tienen en la gestión estratégica institucional, así como, la necesidad de contar con un perfil del ocupante que coincida con la nueva expectativa.
- Se eliminó el traslape de funciones que existía entre el Departamento Financiero y el Departamento de Planificación y Presupuestos, a fin de establecer una clara división del trabajo; asimismo, se estableció de forma precisa la función del Departamento Financiero para que asuma el rol de apoyar la gestión de la estrategia de diversificación de inversiones que requiere el instituto.
- De forma complementaria y producto de las entrevistas con ejecutivos de la Alcaldía Municipal y a la revisión bibliográfica de la propuesta de administración del banco de proyectos que la UNOPS de Naciones Unidas propuso al INPREMA, permitieron una actualización del rol del área de Proyectos Especiales que permitan apoyar la gestión de diversificación de inversiones y el desarrollo de los activos improductivos.

4.5.1.1. ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LAS NUEVAS GERENCIAS:

4.5.1.1.1. GERENCIA ADMINISTRATIVA:

Misión: Administrar eficientemente el funcionamiento de la infraestructura, bienes y logística del Instituto, que faciliten la ejecución de los procesos y el cumplimiento de los objetivos; a la vez, administrar el archivo central del Instituto conforme a las buenas prácticas en servicios de archivo y gestión de documentos.

Relación de Dependencia: La Gerencia Administrativa reporta y depende del Directorio de Especialistas del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio.

Relaciones de Supervisión: Bajo su dirección se encuentran:

- Departamento Administrativo:
 - ✓ Unidad de Servicios Generales.
 - ✓ Unida de Pagos.
 - ✓ Unidad de Bienes.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Archivo.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Dirigir y controlar la implementación de estrategias de mejora en los procesos administrativos del INPREMA.
- b) Definir políticas, procesos y procedimientos para el control de la gestión administrativo del INPREMA.
- c) Proveer la dotación oportuna y eficiente de los insumos, bienes y servicios de apoyo requeridos para la operación de la institución.
- d) Coordinar el mantenimiento oportuno y adecuado de los principales activos del Instituto con la finalidad de mantener la operación normal del negocio.
- e) Dirigir eficientemente el control de las cuentas por pagar que el instituto mantiene con sus proveedores de bienes y servicios
- f) Impulsar controles efectivos en la administración y actualización del inventario de los bienes del instituto.
- g) Gestionar y controlar la contratación de los servicios de tercerización que requiera el instituto.

- h) Administra el archivo central del Instituto y la gestión de documentos soporte que forman parte del acervo de conocimientos institucionales a fin de brindar el apoyo operativo necesario de los procesos claves del instituto.

4.5.1.1.2. GERENCIA FINANCIERA:

Misión: Administrar eficientemente los recursos financieros del Instituto, mediante la gestión de inversiones en el marco del reglamento y políticas vigentes; a la vez, administrar la contabilidad y la generación de los estados financieros correspondientes; así como, el soporte operativo adecuado en la gestión de las aportaciones y cotizaciones del Instituto.

Relación de Dependencia: La Gerencia Financiera y Operaciones reporta y depende del Directorio de Especialistas del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio.

Relaciones de Supervisión: Bajo su dirección se encuentran:

- ✓ Departamento Financiero.
- ✓ Departamento de Contabilidad.
- ✓ Departamento de Operaciones.

Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Dirigir y controlar la implementación de estrategias de mejora en los procesos financieros y contables del INPREMA.
- b) Definir políticas, procesos y procedimientos para el control de la gestión financiera y contable del INPREMA.
- c) Controlar el flujo de efectivo para garantizar el uso eficiente de los recursos del INPREMA en base a las necesidades de cada una de sus unidades administrativas.
- d) Proveer estados financieros periódicos que contengan información confiable, oportuna y completa que sirva de base para la toma de decisiones.

- e) Gestionar la colocación, recuperación y rentabilidad de las inversiones de los recursos financieros del Instituto.
- f) Gestionar y controlar los procesos contables de conformidad con las normas y principios contables y de los Organismos de Control, verificando que la información financiera contable se encuentre dentro de la norma legal.
- g) Diseñar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos especiales, optimizando los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de apoyar a la generación de réditos para el INPREMA, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y beneficio de sus usuarios.
- h) Proponer, ejecutar y dar seguimiento a estrategias de diversificación de inversiones en el marco de la normativa vigente.
- i) Gestionar los proyectos de inversión que el Instituto debe impulsar para lograr la diversificación de inversión y mejorar la relación de activos improductivos.
- j) Garantizar el adecuado registro de las operaciones y transacciones del instituto.
- k) Gestionar la oportuna y eficiente generación de pago de beneficios y planilla de jubilados.
- l) Crear las planillas de deducciones de los docentes activos, para garantizar la recuperación de los préstamos, la aportación y cotización de los afiliados al sistema.
- m) Garantizar la integridad y confiabilidad de la base de datos de aportantes, cotizantes, jubilados y beneficiarios que maneja el INPREMA.
- n) Controlar y administrar el registro operativo de los ingresos por aportaciones, cotizaciones, deducciones de préstamos y demás conceptos que conforme a los procedimientos y reglamentos internos del Instituto procedan.

4.5.2. METODOLOGÍA 2: DISEÑO DE PUESTOS CON BASE A COMPETENCIAS

Los resultados de las entrevistas realizadas a los Directores Especialistas y a la Jefatura del Departamento de Talento Humano, los Perfiles de puestos que serán necesarios para asumir las funciones que permitan fortalecer la gestión de la Gerencia Administrativa y Financiera del INPREMA resultaron en las siguientes características:



Figura 54. Nuevos puestos claves

Fuente: (elaboración propia)

La siguiente información fue obtenida por medio de las entrevistas efectuadas a directivos del INPREMA, así como de la revisión documental realizada al manual de puestos existentes con similares características.

- Gerente Financiero, quien deberá contar con educación formal a nivel de Maestría en las áreas de Dirección Empresarial, Administración, Finanzas, Banca y Seguros, o Gestión de Proyectos; así como, poseer Licenciatura en Administración y Gestión de Empresas, Finanzas, Banca y Seguros, o Gestión de Proyectos; así como, poseer Licenciatura en Administración y Gestión de Empresas, Finanzas, Banca y Seguros o áreas a fines. La principal experiencia será de amenos 7 años en niveles de Dirección en puestos del área Financiera, en empresas de servicio, financieras tanto del sector público como del privado, asimismo, deberá poseer experiencia en análisis financieros, gestión de inversiones, planificación estratégica, diseño de estudios de factibilidad, análisis de debilidad diligencia, administración de tesorería, gestión y desarrollo de proyectos y

las principales competencias deberá estar asociadas con Liderazgo, Administración de Personal, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico e Innovador, iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

- Gerente Administrativo quien deberá contar con educación formal a nivel de Maestría en las áreas de Dirección Empresarial, Negocios, Administración de Empresas, Gestión de Proyectos.; así como, poseer Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios, Contaduría, Derecho o Ingeniero Industrial o áreas a fines. La principal experiencia será de amenos 7 años en niveles de Dirección en puestos del área administrativa y logística, en empresas de servicio, financieras del sector público y privado, asimismo, deberá poseer experiencia en cargos gerenciales dentro de la administración Pública, gestión de compras y adquisiciones del Estado, Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Gestión de logística institucional y las principales competencias deberá estar asociadas con Liderazgo, Administración de Personal, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico e Innovador, iniciativa y buenas relaciones interpersonales.
- Jefe del Departamento Administrativo y Logística quien deberá contar con educación formal a de Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios, Contaduría, Derecho o Ingeniero Industrial o áreas a fines. La principal experiencia será de amenos 5 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza; asimismo, deberá poseer experiencia en gestión de compras del Estado, Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Administración de pago a proveedores, Gestión de Bienes, Control de Inventario, Gestión de Materiales y Suministros, Logística institucional, Administración de la seguridad institucional, servicios de aseo y limpieza, gestión de trasportes, servicios de conserjería y las principales competencias deberá estar asociadas con Liderazgo, Administración de Personal, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico e Innovador, iniciativa y buenas relaciones interpersonales.
- Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones quien deberá contar con educación formal

a de Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios, Derecho Administrativo o Ingeniero Industrial o áreas a fines. La principal experiencia será de amenos 5 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza; asimismo, deberá poseer experiencia en gestión de compras y contratación pública, procesos de licitación pública y privada, gestión de proveedores, diseño de contratos, diseño de términos de referencia y especificaciones técnicas, administración de cuentas por pagar y las principales competencias deberá estar asociadas con Liderazgo, Administración de Personal, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico e Innovador, iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

- Jefe del Departamento de Archivo quien deberá contar con educación formal de Licenciatura en Informática, Administración de Empresas, Biblioteconomía Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Industrial o áreas a fines. La principal experiencia será de amenos 5 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza; asimismo, deberá poseer experiencia gestión de Bibliotecas físicas y virtuales, depuración de archivos, clasificación y ordenamiento de Información, normas de calidad total, gestión de procesos y las principales competencias deberá estar asociadas con Liderazgo, Administración de Personal, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico e Innovador, iniciativa y buenas relaciones interpersonales

Para apreciar con detalle los perfiles de puestos diseñados por los maestrantes en cuando a forma y fondo, ver Anexo No. 3

4.5.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

La propuesta del proceso mejorado, se ha diseñado bajo el supuesto que se contratan servicio de mantenimiento preventivo con proveedor de servicios especializados, asimismo, se capacita al personal de servicios generales en técnicas para el mantenimiento, a fin de elevar los conocimientos preventivos; asimismo, se contratan los servicios técnicos de ingeniería civil que permitan evaluar la

capacidad actual de la instalación de los servicios y con base a los resultados identificados, gestionar la remodelación.

También, se ha considerado necesario renovar la flota vehicular y definir la cantidad de conformidad con las necesidades institucionales, por medio de un estudio de plantillas mínimas que permita superar esta debilidad, asimismo y lo más importante, revisar la posibilidad de adquirir una cobertura de servicios de seguros que permita atender los eventos de desperfecto en toda la instalación y vehículos, bajo un mecanismo similar a los SOS ofrecidos por el sistema financiero.

Asimismo, es preciso se realice un control riguroso de los contratos con terceros para evitar riesgos operativos al interno del instituto y establecer métricas de desempeño o indicadores que permitan penalizar al proveedor si el servicio no se está prestando bajo los estándares apropiados; asimismo, contar con una bitácora de supervisión por parte del área de servicios generales, que permita evaluar la gestión de los proveedores de servicios y el estándar de atención.

Finalmente, se debe diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar planes de mantenimiento preventivo, que permitan atender la higiene y seguridad de los usuarios.

A continuación, el resumen de las principales mejoras al proceso

1. Incorporar un control automatizado de pedidos y de atenciones, a fin de que se pueda mantener un seguimiento riguroso de estos servicios.1. En la actualidad el área de operaciones cuenta con una herramienta similar que puede replicarse.
2. Reducir a la mínima expresión el uso del proceso de compras durante la gestión de los servicios de mantenimiento preventivo correctivo y preventivo, ya que cada vez que se ingresa a esa etapa el tiempo promedio de cada 15 días por operación; por lo que la mejora considera realizar una programación clara de las adquisiciones anuales que se requieran.

4.6. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

4.6.1. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

Cronograma de Ejecución de la Implementación

No.	Actividades	Responsable	2018			
			Abr	May	Jun	Jul
Aprobación de Propuesta						
1	Estructura Organizacional					
1.1	Preparar estudio técnico	Maestrante				
1.2	Presentación de Resultados para aprobación	Maestrante				
1.3	Aprobación del Comité de Recursos Humanos	Talento Humano				
1.4	Preparar Proyecto de Resolución	Gerencia de Planificación y Desarrollo				
1.5	Autorización y Formalización de la Nueva Estructura	Directorio				
2	Puestos Claves					
1.1	Diseño de Puestos Claves	Maestrante				
1.2	Presentación de Resultados para aprobación	Maestrante				
1.3	Aprobación del Comité de Recursos Humanos	Talento Humano				
1.4	Preparar proyecto de Resolución	Gerencia de Planificación y Desarrollo				
1.5	Autorización y Formalización de Puestos Claves	Directorio				
3	Proceso de servicios generales mejorado					
1.1	Análisis y diseño de proceso de mantenimiento preventivo y correctivo	Maestrante				
1.2	Presentación de Resultados para aprobación	Maestrante				
1.3	Aprobación del Departamento Administrativo	Departamento Administrativo				
1.4	Aprobación de la propuesta	Gerencia Administrativa Financiera				
Socialización de Cambios						
4	Realizar talleres de Socialización					
1.1	Reunión inicial con los gerentes y directores	Maestrante				
1.2	Presentación a los mandos medios e intermedios de la estructura	Gerencia de Planificación y Desarrollo				
1.3	Socialización con las áreas de la Gerencia Administrativa Financiera	Gerencia de Planificación y Desarrollo				
1.4	Preparar publicación electrónica para socialización masiva	Unidad de Seguridad Informática				

No.	Actividades	Responsable	2018				
			Abr	May	Jun	Jul	Ago
Contratación del Personal Clave.							
5	Gerente de Administración						
1.1	Publicación de Anuncio	Compras					
1.2	Recepción de Hojas de Vida						
1.3	Análisis de Hoja de Vida	Talento Humano					
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas	Talento Humano					
1.5	Realización de Pruebas	Gerentes					
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Talento Humano					
1.7	Aprobación de contratación	Directorio					
1.8	Inducción	Talento Humano / Gerentes					
6	Gerente Financiero						
1.1	Publicación de Anuncio	Compras					
1.2	Recepción de Hojas de Vida	Talento Humano					
1.3	Análisis de Hoja de Vida	Talento Humano					
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas	Talento Humano					
1.5	Realización de Pruebas	Gerentes					
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Talento Humano					
1.7	Aprobación de contratación	Directorio					
1.8	Inducción	Talento Humano / Gerentes					

No.	Actividades	Responsable	2018				
			Abr	May	Jun	Jul	Ago
Contratación del Personal Clave.							
7	Gerente Proyectos						
1.1	Publicación de Anuncio	Compras					
1.2	Recepción de Hojas de Vida	Talento Humano					
1.3	Análisis de Hoja de Vida	Talento Humano					
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas	Talento Humano					
1.5	Realización de Pruebas	Gerentes					
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Talento Humano					
1.7	Aprobación de contratación	Directorio					
1.8	Inducción	Talento Humano / Gerentes					
8	Jefe Departamento Administrativo						
1.1	Publicación de Anuncio	Compras					
1.2	Recepción de Hojas de Vida	Talento Humano					
1.3	Análisis de Hoja de Vida	Talento Humano					
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas	Talento Humano					
1.5	Realización de Pruebas	Gerentes					
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Talento Humano					
1.7	Aprobación de contratación	Directorio					
1.8	Inducción	Talento Humano / Gerentes					

No.	Actividades	Responsable	2018					
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Contratación del Personal Clave.								
9	Jefe Departamento Archivo							
1.1	Publicación de Anuncio	Compras						
1.2	Recepción de Hojas de Vida	Talento Humano						
1.3	Análisis de Hoja de Vida	Talento Humano						
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas	Talento Humano						
1.5	Realización de Pruebas	Gerentes						
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Talento Humano						
1.7	Aprobación de contratación	Directorio						
1.8	Inducción	Talento Humano / Gerentes						
10	Jefe Departamento Compras							
1.1	Publicación de Anuncio	Compras						
1.2	Recepción de Hojas de Vida	Talento Humano						
1.3	Análisis de Hoja de Vida	Talento Humano						
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas	Talento Humano						
1.5	Realización de Pruebas	Gerentes						
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Talento Humano						
1.7	Aprobación de contratación	Directorio						
1.8	Inducción	Talento Humano / Gerentes						

No.	Actividades	Responsable	2018			2019			
			Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Plan de Mejora de Procesos Mantenimiento Preventivo									
11	Contratar Servicio de Mantenimiento Preventivo con proveedor de servicios especializados								
1.1	Realizar especificaciones técnicas	Servicios Generales							
1.2	Aprobación de Especificaciones técnicas	Comité de Compras							
1.3	Publicación de bases de licitación	Compras							
1.4	Recepción de Ofertas	Compras							
1.5	Análisis de Ofertas	Comité de Compras							
1.6	Adjudicación	Comité de Compras							
1.7	Entrega de servicios	Proveedor							
12	Renovación de la flota vehicular								
1.1	Realizar especificaciones técnicas	Servicios Generales							
1.2	Aprobación de Especificaciones técnicas	Comité de Compras							
1.3	Publicación de bases de licitación	Compras							
1.4	Recepción de Ofertas	Compras							
1.5	Análisis de Ofertas	Comité de Compras							
1.6	Adjudicación	Comité de Compras							
1.7	Entrega de servicios	Proveedor							

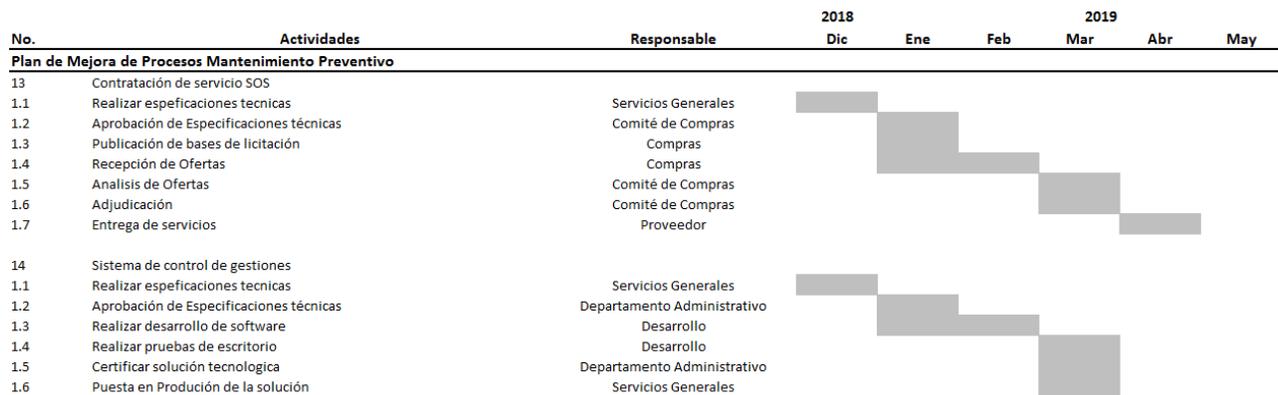


Figura 56. Cronograma de Aplicación

Fuente: (elaboración propia)

Presupuesto para la Implementación

No.	Actividades	Conceptos	Cant	V/U	Total
Aprobación de Propuesta					2,750
1	Estructura Organizacional				1,250
1.1	Preparar estudio técnico	Impresión de informes	5	250	1,250
1.2	Presentación de Resultados para aprobación		-	-	-
1.3	Aprobación del Comité de Recursos Humanos		-	-	-
1.4	Preparar Proyecto de Resolución		-	-	-
1.5	Autorización y Formalización de la Nueva Estructura				
2	Puestos Claves				1,250
1.1	Diseño de Puestos Claves	Impresión de informes	5	250	1,250
1.2	Presentación de Resultados para aprobación		-	-	-
1.3	Aprobación del Comité de Recursos Humanos		-	-	-
1.4	Preparar proyecto de Resolución		-	-	-
1.5	Autorización y Formalización de Puestos Claves				
3	Proceso de servicios generales mejorado				250
1.1	Análisis y diseño de proceso de mantenimiento preventivo y correctivo	Impresión de informes	5	50	250
1.2	Presentación de Resultados para aprobación		-	-	-
1.3	Aprobación del Departamento Administrativo		-	-	-
1.4	Aprobación de la propuesta		-	-	-
Socialización de Cambios					1,500
4	Realizar talleres de Socialización				1,500
1.1	Reunión inicial con los gerentes y directores		-	-	-
1.2	Presentación a los mandos medios e intermedios de la estructura		-	-	-
1.3	Socialización con las áreas de la Gerencia Administrativa Financiera		30	50	1,500
1.4	Preparar publicación electrónica para socialización masiva		-	-	-
Contratación del Personal Clave.					1,680,900
5	Gerente de Administración				310,150
1.1	Publicación de Anuncio	Publicación en los diarios	2	5,000	10,000
1.2	Recepción de Hojas de Vida		-	-	-
1.3	Análisis de Hoja de Vida		-	-	-
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas		-	-	-
1.5	Realización de Pruebas		-	-	-
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Impresión de Informe	3	50	150
1.7	Aprobación de contratación	Pago de Sueldo y Salarios por 6 meses	6	50,000	300,000
1.8	Inducción		-	-	-

No.	Actividades	Conceptos	Cant	V/U	Total
6	Gerente Financiero				310,150
1.1	Publicación de Anuncio	Publicación en los diarios	2	5,000	10,000
1.2	Recepción de Hojas de Vida		-	-	-
1.3	Análisis de Hoja de Vida		-	-	-
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas		-	-	-
1.5	Realización de Pruebas		-	-	-
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Impresión de Informe	3	50	150
1.7	Aprobación de contratación	Pago de Sueldo y Salarios por 6 meses	6	50,000	300,000
1.8	Inducción		-	-	-
7	Gerente Proyectos				310,150
1.1	Publicación de Anuncio	Publicación en los diarios	2	5,000	10,000
1.2	Recepción de Hojas de Vida		-	-	-
1.3	Análisis de Hoja de Vida		-	-	-
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas		-	-	-
1.5	Realización de Pruebas		-	-	-
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Impresión de Informe	3	50	150
1.7	Aprobación de contratación	Pago de Sueldo y Salarios por 6 meses	6	50,000	300,000
1.8	Inducción		-	-	-
8	Jefe Departamento Administrativo				250,150
1.1	Publicación de Anuncio	Publicación en los diarios	2	5,000	10,000
1.2	Recepción de Hojas de Vida		-	-	-
1.3	Análisis de Hoja de Vida		-	-	-
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas		-	-	-
1.5	Realización de Pruebas		-	-	-
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Impresión de Informe	3	50	150
1.7	Aprobación de contratación	Pago de Sueldo y Salarios por 6 meses	6	40,000	240,000
1.8	Inducción		-	-	-
9	Jefe Departamento Archivo				250,150
1.1	Publicación de Anuncio	Publicación en los diarios	2	5,000	10,000
1.2	Recepción de Hojas de Vida		-	-	-
1.3	Análisis de Hoja de Vida		-	-	-
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas		-	-	-
1.5	Realización de Pruebas		-	-	-
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Impresión de Informe	3	50	150
1.7	Aprobación de contratación	Pago de Sueldo y Salarios por 6 meses	6	40,000	240,000
1.8	Inducción		-	-	-

No.	Actividades	Conceptos	Cant	V/U	Total
10	Jefe Departamento Compras				250,150
1.1	Publicación de Anuncio	Publicación en los diarios	2	5,000	10,000
1.2	Recepción de Hojas de Vida		-	-	-
1.3	Análisis de Hoja de Vida		-	-	-
1.4	Realización de Pruebas y Evaluaciones Técnicas		-	-	-
1.5	Realización de Pruebas		-	-	-
1.6	Realizar informe de la terna de finalista	Impresión de Informe	3	50	150
1.7	Aprobación de contratación	Pago de Sueldo y Salarios por 6 meses	6	40,000	240,000
1.8	Inducción		-	-	-
Plan de Mejora de Procesos Mantenimiento Preventivo					4,065,000
Contratar Servicio de Mantenimiento					
11	Preventivo con proveedor de servicios especializados				200,000
1.1	Realizar especificaciones técnicas		-	-	-
1.2	Aprobación de Especificaciones técnicas		-	-	-
1.3	Publicación de bases de licitación	Publicación en los diarios	2	25,000	50,000
1.4	Recepción de Ofertas		-	-	-
1.5	Análisis de Ofertas		-	-	-
1.6	Adjudicación		-	-	-
1.7	Entrega de servicios	Pago de Servicios por 3 meses	3	50,000	150,000
12	Renovación de la flota vehicular				3,800,000
1.1	Realizar especificaciones técnicas		-	-	-
1.2	Aprobación de Especificaciones técnicas		-	-	-
1.3	Publicación de bases de licitación	Publicación en los diarios	2	25,000	50,000
1.4	Recepción de Ofertas		-	-	-
1.5	Análisis de Ofertas		-	-	-
1.6	Adjudicación		-	-	-
1.7	Entrega de servicios	Adquisición de Vehículos	5	750,000	3,750,000
13	Contratación de servicio SOS				65,000
1.1	Realizar especificaciones técnicas		-	-	-
1.2	Aprobación de Especificaciones técnicas		-	-	-
1.3	Publicación de bases de licitación	Publicación en los diarios	2	25,000	50,000
1.4	Recepción de Ofertas		-	-	-
1.5	Análisis de Ofertas		-	-	-
1.6	Adjudicación		-	-	-
1.7	Entrega de servicios	Pago de servicios SOS para activos fijos	3	5,000	15,000

No.	Actividades	Conceptos	Cant	V/U	Total
14	Sistema de control de gestiones				-
1.1	Realizar especificaciones técnicas		-	-	-
1.2	Aprobación de Especificaciones técnicas		-	-	-
1.3	Realizar desarrollo de software		-	-	-
1.4	Realizar pruebas de escritorio		-	-	-
1.5	Certificar solución tecnológica		-	-	-
1.6	Puesta en Producción de la solución		-	-	-
Seguimiento de la Ejecución					-
11	Seguimiento de la implementación				-
1.1	Realizar seguimiento mensual de matrices de planes de mejora		-	-	-
1.2	Realizar seguimiento mensual a plan de mejora de procesos		-	-	-
1.3	Realizar evaluación del cambio		-	-	-
Total					1,685,150

Figura 57. Presupuesto para la implementación del proyecto

Fuente: (elaboración propia)

4.6.2. DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN

Tabla 20. Cambios y responsables

Cambio	Responsable de ejecutar el cambio
Rediseño Estructura Organizacional	Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional
Contratación de ocupantes de puestos claves	Departamento de Talento humano con acompañamiento del Directorio de Especialistas
Actualización de Manual de la Estructura Organizacional	Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional
Actualización del Manual de Puestos del IMPREMA	Departamento de Talento humano
Inducción y Capacitación de las nuevas contrataciones	Departamento de Talento humano con acompañamiento Jefes de Áreas
Actualizar los Reglamentos y Manuales Internos, conforme a la estructura Organizacional Propuesta.	Gerentes de Áreas
Procesos mejorados del Área de Servicios Generales	Unidad de servicios Generales

Actualización del Manual de Procesos y procedimientos del Instituto	Unidad de Procesos
Socializar de los nuevos cambios que se efectuarán al personal de INPREMA	Gerentes y jefes de áreas

Fuente: (elaboración propia)

4.7. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

4.7.1. METODOLOGÍA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL

A fin de que el descongelamiento del cambio de estructura organizacional pueda impulsarse de forma efectiva y que el mismo pueda perdurar en el tiempo hasta su etapa de congelamiento, es preciso se ejecuten procesos de socialización e involucramiento del personal del INPREMA, enfatizando los beneficios que produce la nueva estructura organizacional; así como, vigilar el desempeño de las áreas que fueron creadas y agrupadas en las dos gerencias, la financiera y la administrativa,

Lo anterior, debe estar coordinado por las áreas de talento humano, procesos y las gerencias de línea, a fin de que exista un seguimiento oportuno de los cambios y tomar medidas correctivas sobre las desviaciones del plan de implementación propuesto.

Como parte de las políticas institucionales del INPREMA, se ha adoptado un modelo de seguimiento de los planes operativos anuales de cada una de las dependencias; por medio del Departamento de Planificación y Presupuesto; así como, el seguimiento del desempeño de los procesos claves por parte de la unidad de procesos; por lo que este esquema se deberá replicar en las nuevas áreas propuestas.

Dentro de las mejoras propuestas, se ha considerado que el Departamento de Archivo, pasará por proceso evolutivo que requerirá personal con competencias más ajustadas al nuevo esquema

automatizado y de la digitalización de la información; por lo que se deberá capacitar y entrenar al personal en tecnologías asociadas.

La implementación del Departamento de Compras en la Gerencia Administrativa debe estar acompañada de capacitaciones continuas en compras y contrataciones del estado a fin de mantener el estándar que se requiere en las diferentes modalidades de contratación del sector público.

Hacer una revisión de la estructura organizacional cuando sucedan factores en el entorno externo o interno que demande cambios en la estructura, como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto, la implementación de nueva tecnología, necesidades o exigencias del mercado, entre otros.

4.7.2. METODOLOGÍA 2: PERFIL DE PUESTO CON BASE A COMPETENCIAS

A fin de mantener vigente los perfiles de puesto del instituto, en especial los puestos claves que fueron creados en este proyecto, se deberá de proceder a realizar una actualización anual o cuando sea necesario, para lo cual, se deberá proceder bajo una metodología de panel de experto que permita diseñar los perfiles en su justa dimensión del estándar ideal.

Es importante que se continúen realizando evaluaciones de desempeño con base a competencias, a fin de que, el personal pueda mantener focalizada la gestión del desarrollo y profesionalización en el cargo en aquellas brechas de competencias de mayor relevancia; lo anterior, permitirá que se logren mejores niveles de productividad del personal.

Se debe gestionar con mayor énfasis el plan de sucesión de puestos claves del INPREMA con el propósito de que los ocupantes puedan contar con el candidato que sirva de relevo en su ausencia parcial o definitiva; para lo cual, se deberá realizar acciones asociadas con la capacitación y

entrenamiento de los sucesores en las herramientas, mecanismos, y demás aspectos que permitan la continuidad del negocio.

4.7.3. METODOLOGÍA 3: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

Conforme al análisis y diseño practicado al proceso de mantenimiento preventivo y correctivo del área de servicios generales, se identificaron mejoras importantes que deben ser atendidas; sin embargo, la principal medida de mejoramiento está asociado con la contratación de Servicio de Mantenimiento Preventivo con proveedor de servicios especializados, renovar la flota vehicular y adquirir una cobertura de servicios de seguros que permita atender los eventos de desperfecto en toda la instalación y vehículos, bajo un mecanismo similar a los SOS ofrecidos por el sistema financiero.

Para lograr la mejora continua, es importante que se brinde seguimiento especial por parte del área de procesos a la nueva propuesta; así como, la frecuente evaluación de los estándares de desempeño a fin de que los resultados puedan orientar la puesta en marcha de medida correctiva por desviaciones identificadas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIÓN

1. Dentro de las principales limitantes que pudieron ser documentadas respecto a la gestión y estructura de la gerencia administrativa financiera, las mismas están asociadas con la centralización de funciones en una misma gerencia, falta de claridad en responsabilidades y alcances de uno de los departamentos, brechas de competencias en el personal y competencias directivas de los mandos medios y desbalance en la carga de trabajo.
2. La nueva estructura organizacional que propone, se diseñó bajo el enfoque orgánico que promueve la descentralización y diferenciación horizontal al reagrupar los Departamentos de Contabilidad, Finanzas y Operaciones en la nueva Gerencia Financiera y los Departamentos Administración, Compras y Archivo en la nueva Gerencia Administrativa.
3. Como resultado del análisis desarrollado y de conformidad con los cambios en el diseño organizacional, lo puestos que permitirán fortalecer la gestión de las funciones relacionadas con el área administrativa y financiera; los cuales son los siguiente: a) Gerente Financiero, b) Gerente Administrativo, c) Gerente de Proyectos Especiales, d) Jefe del Departamento Administrativo y Logístico, e) Jefe del Departamento de Compras y Adquisiciones, f) Jefe del Departamento de Archivo.
4. Conforme a al análisis y diseño de procesos aplicado en este proyecto, se ha realizado un mejoramiento del proceso crítico de la Gerencia Administrativa Financiera que está asociado con el Área de Servicios Generales, sobre la gestión de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a fin de lograr adecuados estándares de desempeño, que impacte positivamente en el servicio al cliente interno y externo

5.2. RECOMENDACIONES

1. A fin de solventar las limitaciones de la estructura organizacional de la Gerencia Administrativa, se recomienda descentralizar las funciones en dos nuevas Gerencias según la especialización de funciones, inducir a los jefes de áreas sobre su rol y el cambio organizacional propuesto; así como, promover el desarrollo de las competencias de habilidades gerenciales de los mandos medios e intermedios.
2. A fin de impulsar el cambio organizacional propuesto, se recomienda aprobar la Actualización del Manual Orgánico del INPREMA y con ello formalizar y socializar el nuevo esquema de gestión funcional de la Gerencia Administrativa y Financiera al personal de la clave dentro de las áreas objeto de estudio y personal clave de la institución.
3. A fin de lograr la efectividad del cambio de organización, se recomienda ejecutar el plan de contratación de los puestos que fueron diseñados para ocupar posiciones claves; aplicando para ello la metodología vigente de gestión por competencia, a fin de agilizar la implementación del nuevo diseño organizacional.
4. Se recomienda aprobar la actualización del proceso propuesto de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, para impulsar los nuevos mecanismos de trabajo y el plan de adecuación pertinente; y con ello reducir la exposición al riesgo operativo y de imagen.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Abril, V. H. (2009). TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN. *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN*, 3. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531013473&Signature=dQFODwAoWxxaud1zbxP8lnqn%2BWA%3D&response-content-disposition=inline%](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531013473&Signature=dQFODwAoWxxaud1zbxP8lnqn%2BWA%3D&response-content-disposition=inline%2F)

Adam, J., Everett, E., Ronald, J., & Ebert. (2008). *Administración de producción y las operaciones*. Mexico.

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Argentina: CATÁLOGOS.

Avila , M., Diaz, C., Trochez , C., Ramirez, E., & Corrale , D. (2018). *Proyecto de Tecnologia y Sistemas de Produccion*. Tegucigalpa: UNITEC.

Carreter, F. L. (2010). *Diccionario de términos filológicos*. Madrid: PEARSON.

Chase, R. B., & Jacobs, R. F. (2014). *Administración de Operaciones Productos y Cadena de Suministros*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMRICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chase, R., Frobert , J., & Nicholas , J. (2006). *Administración de Operaciones - Producción y Cadena de Suministros*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.

Godoy Flores, R., & Evette Azrak, V. (2014). *Análisis de la estructura organizacional y proyección de crecimiento de vivi comercial*. Tegucigalpa; Honduras:: Edunitec, 2015.

Godoy Flores, R., & Evette Azrak, V. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y proyección de crecimiento de vivi comercial*. Tegucigalpa: UNITEC.

Graton, L. (2000). *Estrategia del Capital Humano*. Madrid: Pearson.

Heizer, J., & Render, B. (2010). *Principios de Administración de Operaciones*. Mexico: PEARSON.

INA. (12 de junio de 2018). *Portal de Transparencia* . Obtenido de www.ina.gob.hn

INJUPEM. (04 de julio de 2018). *Portal de Transparencia*. Obtenido de Portal Unico de Transparencia:

https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=MzM1NTMwODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==

INPREMA. (08 de Mayo de 2018). *Portal de Transparencia*. Obtenido de <http://www.inprema.gob.hn/es/home/>

IPM. (12 de junio de 2018). *Portal de Transparencia*. Obtenido de Portal Unico de Transparencia : <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=354>

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica Séptima Edición*. Madrid: PEARSON EDUCATION.

Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*. México: PEARSON .

Krajewski, J., Ritzman, B., & Malhotra, M. (2008). *Administracion de Operaciones*. Mexico: PEARSON EDUCATION.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: PEARSON EDUCATION .

Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (2008). Metodología de la Investigacion. *Universidad Oberta de Catalunya*, 33.

Romero Valverde, M. (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 81.

Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.

Thompson, A. J., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. (. (2012). *Administración Estratégica* (DECIMOCTAVA EDICIÓN ed.). (A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland III, Trads.) MÉXICO, MÉXICO: McGraw-Hill. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3214460&query=g esti%C3%B3n+por+competencia>

ANEXOS 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, M.D.C.

05 de mayo de 2018

MDS Dennis Efraín Corrales Zelaya

Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional

Instituto Nacional de Previsión del Magisterio

Colonia Tres Caminos

Estimado Señor: Corrales

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Hemos seleccionado como tema de investigación la Restructuración de la Gerencia Administrativa Financiera del INPREMA durante el 2018, por lo que estaríamos agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solución se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar (encuestas, sondeos, entrevistas y revisión de documentos pertinentes)

A espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente

Brenda Gissela Martínez

Número de cuenta 11653067

Dennis Efraín Corrales

10743094

Por este medio la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional del Instituto Nacional de Previsión Magisterio (INPREMA)

Autoriza la relación dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional



ANEXOS 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE INTERNO

Percepción de la Satisfacción del Cliente Interno de los Servicios Generales del Instituto

Actualmente, se ha priorizado el fortalecimiento integral de la gestión de los servicios generales, para lo cual, se ha fijado un proceso de mejora continua que requiere del análisis de diferentes variables que permitan orientar la definición de acciones efectivas y enfrentar los desafíos que hoy presenta su funcionamiento.

En ese sentido, se ha preparado esta encuesta de percepción del cliente interno, para lo cual, requerimos su apoyo en responder con la mayor objetividad posible, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor calificación en cada uno de los servicios evaluados

La encuesta estará disponible hasta el 05 de junio de 2018 y usted forma parte del grupo de funcionarios elegidos dentro de la muestra para responder esta encuesta.

a. Mantenimiento y Reparación de Equipo

1. Se encuentra satisfecho con el servicio de ascensores del edificio principal

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

2. Se encuentra satisfecho con el servicio de aires acondicionados del edificio principal

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

3. Se encuentra satisfecho con el servicio de vehículo disponible para gestiones al exterior

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

4. Se encuentra satisfecho con la instalaciones eléctricas e iluminación de su lugar de oficina
Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

5. Se encuentra satisfecho con el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y mobiliario de oficina
Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

b. Servicios de Logística

6. Se encuentra satisfecho con el servicio de mensajería hacia actores externo
Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

7. Se encuentra satisfecho con el servicio de conserjería del edificio principal
Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

c. Seguridad de las Instalaciones

8. Se encuentra satisfecho con el servicio de vigilancia de la oficina principal
Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

9. Se encuentra satisfecho con el servicio de control de acceso a las instalaciones del edificio principal

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

d. Limpieza y Aseo

10. Se encuentra satisfecho con el servicio de aseo del edificio principal

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

e. Materiales y Equipo de Oficina

11. Se encuentra satisfecho con el servicio de proveeduría de materiales y suministros de oficina

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

12. Se encuentra satisfecho con el servicio de fotocopiado e impresión disponible para operar

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

13. Se encuentra satisfecho con el servicio de telefonía disponible para comunicarse a nivel interno y con entidades externas

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

14. Se encuentra satisfecho con el mobiliario y equipo disponible para operar

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

f. Calidad del Servicio

15. Se encuentra satisfecho con la oportunidad del servicio brindado en las gestiones realizadas con los servicios anteriormente indicados

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

16. Como califica la calidad de atención del personal directamente relacionado con el área de servicio generales

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Totalmente Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

17. Que recomendaciones podría brindar para mejorar los servicios generales del Instituto

ANEXOS 3: PERFILES DE PUESTOS PROPUESTOS

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS		INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO INPREMA			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO					
Nombre de Puesto	Gerente Financiero				
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Directorio de Especialistas				
Organización	INPREMA				
Dirección / Área	Gerencia Financiera				
Fecha de Validez	20 de junio de 2018				
Aprobado por	Comité de Recursos Humano/Directorio Especialistas				
II. MISIÓN DEL PUESTO					
<p>Administrar eficientemente los recursos financieros del Instituto, mediante la gestión de inversiones en el marco del reglamento y políticas vigentes; a la vez, administrar la contabilidad y la generación de los estados financieros correspondientes; así como, el soporte operativo adecuado en la gestión de las aportaciones y cotizaciones del Instituto</p>					
III. DIMENSIONES					
Subordinados Directos	4	Subordinados Indirectos	46	Total de Subordinados	50
IV. NATURALEZA Y ALCANCE					
IV.1. Posición en el Organizama					
					
IV.2. Naturaleza de sus Funciones					

Conocimientos 1:

Banca y Finanzas, Leyes y Normas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Mercado de Valores, Fideicomisos, Normas Internacionales de Información Financiera, Administración Pública, Ley Tributaria, Formulación y Evaluación de Proyectos, Contabilidad, Manejo de Flujo de Efectivos, técnicas modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

VII.1. Habilidades

- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Orientación y Asesoramiento
- ✓ Juicio y Toma de Decisiones
- ✓ Liderazgo
- ✓ Administración de Personal
- ✓ Pensamiento Crítico e Innovador
- ✓ Poseer iniciativa

VII.2. Formación Profesional

- ✓ Maestría en: Dirección de Empresarial, Administración, Finanzas, Banca y Seguros, o Gestión de Proyectos.
- ✓ Licenciatura en: Administración y Gestión de Empresas, Finanzas, Banca y Seguros, Ingeniería Industrial.

VII.3. Experiencia Requerida

- ✓ Experiencia mínima de 10 años en niveles de Dirección en puestos del área Financiera, en empresas de servicio, financieras tanto del sector público como del privado.
- ✓ Experiencia en análisis financieros, gestión de inversiones, planificación estratégica, diseño de estudios de factibilidad, análisis de debilidad diligencia, administración de tesorería, gestión y desarrollo de proyectos, Fideicomisos.

VII.4 Competencias

#	Competencias Cardinales	D	C	B	A
1	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y persistir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo				X
2	Compromiso con la calidad del Trabajo: Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización				X

3	Etica y Sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, y respetar las politicas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones y procesos no burocraticos y simples de entender desde una perspectiva diferente de la propia.				X
#	Competencias Especializadas y/o de Área	D	C	B	A
1	Capacidad de organización y planificacion				X
2	Pensamiento analitico				X
3	Influencia y Negociacion				X
#	Competencias Gerenciales	D	C	B	A
1	Vision Estrategica				X
2	Empowerment				X
3	Liderazgo				X
HORARIO					
APROBACION					
Firma del Jefe Inmediato			Firma del Gerente de Area		

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS
INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO INPREMA



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre de Puesto	Gerente Administrativo
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Directorio Especialistas
Organización	INPREMA
Dirección / Área	Gerencia Administrativa
Fecha de Validez	20 de junio de 2018
Aprobado por	Comité de Recursos Humano/Directorio Especialistas

II. MISIÓN DEL PUESTO

Administrar eficientemente el funcionamiento de la infraestructura, bienes y logística del Instituto, que faciliten la ejecución de los procesos y el cumplimiento de los objetivos; a la vez, administrar el archivo central del Instituto conforme a las buenas prácticas en servicios de archivo y gestión de documentos.

III. DIMENSIONES

Subordinados Directos	3	Subordinados Indirectos	52	Total de Subordinados	55
------------------------------	---	--------------------------------	----	------------------------------	----

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV.1. Posición en el Organizama



IV.2. Naturaleza de sus Funciones

Conocimientos:

Ley de Contratación del Estado, Ley Tributaria, Leyes y Normas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Administración Pública, Administración de Bienes del Estado, Norma Presupuestaria, , Sistema de Administración Financiera (SIAFI), Marco Rector de Control de los Recursos Públicos, técnicas modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos, Administración de Cuentas por Pagar.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

VII.1. Habilidades

- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Orientación y Asesoramiento
- ✓ Juicio y Toma de Decisiones
- ✓ Liderazgo
- ✓ Administración de Personal
- ✓ Pensamiento Crítico e Innovador
- ✓ Poseer iniciativa

VII.2. Formación Profesional

- ✓ Maestría en: Dirección Empresarial, Negocios, Administración de Empresas, Gestión de Proyectos.
- ✓ Licenciatura en: Administración de Empresas, Negocios, Contaduría, Derecho o Ingeniero Industrial

VII.3. Experiencia Requerida

- ✓ Experiencia mínima de 10 años en niveles de Dirección en puestos del área administrativa y logística, en empresas de servicio, financieras del sector público y privado.
- ✓ Experiencia en cargos gerenciales dentro de la administración Pública, gestión de compras y adquisiciones del Estado, Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Gestión de logística institucional.

VII.4 Competencias

#	Competencias Cardinales	D	C	B	A
1	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y persistir en los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo			X	
2	Compromiso con la calidad del Trabajo: Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización				X
3	Ética y Sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones y procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente de la propia.				X
#	Competencias Especializadas y/o de Área	D	C	B	A
1	Capacidad de organización y planificación			X	
2	Pensamiento analítico			X	
3	Influencia y Negociación		X		
#	Competencias Gerenciales	D	C	B	A

1	Vision Estrategica			X	
2	Empowerment				X
3	Liderazgo				X

HORARIO

APROBACION

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Gerente de Area

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS
INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO INPREMA



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre de Puesto	Gerente de Proyectos Especiales
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Directorio Especialistas
Organización	INPREMA
Dirección / Área	Gerencia de Proyectos Especiales
Fecha de Validez	20 de junio de 2018
Aprobado por	Comité de Recursos Humano/Directorio Especialistas

II. MISIÓN DEL PUESTO

Diseñar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos especiales, optimizando los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de apoyar a la generación de réditos para el INPREMA, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y beneficio de sus usuarios.

III. DIMENSIONES

Subordinados Directos	2	Subordinados Indirectos	0	Total de Subordinados	3
------------------------------	---	--------------------------------	---	------------------------------	---

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV.1. Posición en el Organizama

Directorio de
especialistas

Gerente de
Proyectos
Especiales

IV.2. Naturaleza de sus Funciones

Conocimientos:

Ley de Contratación del Estado, Leyes y Normas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Administración Pública, mejores prácticas necesarias para iniciar, planear, ejecutar, monitorear y cerrar los proyectos, construcción y supervisión de Proyectos de Obra de Infraestructura, Técnicas de Negociación y

Gestión de Recursos, Promoción y Gestión de Proyectos de Inversión, técnicas modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

VII.1. Habilidades

- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Orientación y Asesoramiento
- ✓ Juicio y Toma de Decisiones
- ✓ Liderazgo
- ✓ Administración de Personal
- ✓ Pensamiento Crítico e Innovador
- ✓ Poseer iniciativa

VII.2. Formación Profesional

- ✓ Maestría en administración de proyectos, banca y finanzas, negocios, dirección de empresas.
- ✓ Ingeniero Civil, Arquitecto.

VII.3. Experiencia Requerida

- ✓ Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza, empresas del rubro financiero y de servicios en sector público y privado.
- ✓ Formulación, Evaluación, Gestión de Proyectos de Inversión en el sector público y privado, Estudios Financieros y gestión de riesgos, Gestión de Procesos de Licitación Pública Privada, Diseño de Estudios de factibilidad, Construcción y Supervisión de Proyectos de Obra de Infraestructura.

VII.4 Competencias

#	Competencias Cardinales	D	C	B	A
1	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y persistir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo			X	
2	Compromiso con la calidad del Trabajo: Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización				X
3	Etica y Sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, y respetar las politicas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones y procesos no burocraticos y simples de entender desde una perspectiva diferente de la propia.				X

#	Competencias Especializadas y/o de Área	D	C	B	A
1	Capacidad de organización y planificación			X	
2	Pensamiento analítico			X	
3	Influencia y Negociación		X		
#	Competencias Gerenciales	D	C	B	A
1	Vision Estratégica			X	
2	Empowerment				X
3	Liderazgo				X
HORARIO					
APROBACION					
Firma del Jefe Inmediato			Firma del Gerente de Area		

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS
INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO INPREMA



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre de Puesto	Jefe del Departamento Administrativo y Logística
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Gerente administrativo
Organización	INPREMA
Dirección / Área	Bienes, Pagos y Servicios Generales
Fecha de Validez	20 de junio de 2018
Aprobado por	Comité de Recursos Humano/Directorío Especialistas

II. MISIÓN DEL PUESTO

Dotar y mantener la infraestructura, muebles, suministros, materiales de oficina y servicios que requiere la institución para su efectivo funcionamiento basado en los principios administrativos de oportunidad y calidad.

III. DIMENSIONES

Subordinados Directos	4	Subordinados Indirectos	37	Total de Subordinados	41
------------------------------	---	--------------------------------	----	------------------------------	----

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV.1. Posición en el Organizama



IV.2. Naturaleza de sus Funciones

Conocimientos:

Ley de Contratación del Estado y su reglamento, Ley Tributaria, Leyes y Normas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Administración Pública, Administración de Bienes del Estado, Normativa Presupuestaria, Sistema de Administración Financiera (SIAFI), Marco Rector de Control de los Recursos Públicos, técnicas modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

VII.1. Habilidades

- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Administración de Personal
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Pensamiento Crítico e Innovador
- ✓ Poseer iniciativa
- ✓ Buenas relaciones interpersonales

VII.2. Formación Profesional

- ✓ Licenciatura en: Administración de Empresas, Negocios, Contaduría, Derecho o Ingeniero Industrial

VII.3. Experiencia Requerida

- ✓ Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza.
- ✓ Experiencia en la gestión de Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Administración de pago a proveedores, Gestión de Bienes, Control de Inventario, Gestión de Materiales y Suministros, Logística institucional, Administración de la seguridad institucional, servicios de aseo y limpieza, gestión de trasportes, servicios de conserjería.

VII.4 Competencias

#	Competencias Cardinales	D	C	B	A
1	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y persivir los cambions incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo			X	
2	Compromiso con la calidad del Trabajo: Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización				X
3	Etica y Sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, y respetar las politicas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones y procesos no burocraticos y simples de entender desde una perspectiva diferente de la propia.				X
#	Competencias Especializadas y/o de Área	D	C	B	A
1	Capacidad de organización y planificacion			X	
2	Pensamiento analitico			X	
3	Influencia y Negociacion		X		
#	Competencias Gerenciales	D	C	B	A
1	Vision Estrategica			X	

2	Empowerment				X
3	Liderazgo				X

HORARIO

--	--

APROBACION

--	--

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Gerente de Area

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS
INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO INPREMA



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre de Puesto	Jefe del Departamento de Compras y Contrataciones
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Jefe del Departamento Administrativo y Logística
Organización	INPREMA
Dirección / Área	Compras
Fecha de Validez	20 de junio de 2018
Aprobado por	Comité de Recursos Humano/Directorio Especialistas

II. MISIÓN DEL PUESTO

Planificar y procesar los requerimientos de adquisición de bienes, servicios y obras de las unidades del INPREMA de forma oportuna, garantizando la optimización de recursos; de acuerdo a la normativa vigente.

III. DIMENSIONES

Subordinados Directos	1	Subordinados Indirectos	2	Total de Subordinados	3
------------------------------	---	--------------------------------	---	------------------------------	---

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV.1. Posición en el Organizama



IV.2. Naturaleza de sus Funciones

Conocimientos:

Ley de Contratación del Estado y su reglamento, Ley Tributaria, Administración Pública, Normativa Presupuestaria, Sistema de Administración Financiera (SIAFI), Marco Rector de Control de los Recursos Públicos, técnicas modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

VII.1. Habilidades					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Administración de Personal ✓ Trabajo en Equipo ✓ Pensamiento Crítico e Innovador ✓ Poseer iniciativa ✓ Buenas relaciones interpersonales 					
VII.2. Formación Profesional					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura en: Administración de Empresas, Negocios, Derecho Administrativo o Ingeniero Industrial 					
VII.3. Experiencia Requerida					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza, empresas del rubro financiero y de servicios en sector público y privado ✓ Experiencia en gestión de compras y contratación pública, procesos de licitación pública y privada, gestión de proveedores, diseño de contratos, diseño de términos de referencia y especificaciones técnicas, administración de cuentas por pagar 					
VII.4 Competencias					
#	Competencias Cardinales	D	C	B	A
1	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y persistir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo			X	
2	Compromiso con la calidad del Trabajo: Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización				X
3	Ética y Sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones y procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente de la propia.				X
#	Competencias Especializadas y/o de Área	D	C	B	A
1	Capacidad de organización y planificación			X	
2	Pensamiento analítico			X	
3	Influencia y Negociación		X		
#	Competencias Gerenciales	D	C	B	A
1	Visión Estratégica			X	
2	Empowerment		X		
3	Liderazgo			X	

HORARIO

APROBACION

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Gerente de Area

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS
INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO INPREMA



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre de Puesto	Jefe del Departamento de Archivo
Nombre del Puesto Superior Inmediato	Gerente Administrativo
Organización	INPREMA
Dirección / Área	Archivo
Fecha de Validez	20 de junio de 2018
Aprobado por	Comité de Recursos Humano/Directorio Especialistas

II. MISIÓN DEL PUESTO

Digitalizar, archivar y custodiar la documentación que respalde las operaciones de la Institución, en base en la normativa vigente y las buenas prácticas administrativas de la gestión de documentos.

III. DIMENSIONES

Subordinados Directos	1	Subordinados Indirectos	0	Total de Subordinados	1
------------------------------	---	--------------------------------	---	------------------------------	---

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV.1. Posición en el Organizama



IV.2. Naturaleza de sus Funciones

Conocimientos:

Procedimiento y manejo de sistemas de organización y métodos de archivo, principios y técnicas de archivología, principios y prácticas administrativas, administración pública, modernas para la dirección de capital humano, amplios conocimientos y manejo de Sistemas informáticos afines a la naturaleza de su trabajo y en Microsoft Office, gestión de riesgos.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

VII.1. Habilidades					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Administración de Personal ✓ Trabajo en Equipo ✓ Pensamiento Crítico e Innovador ✓ Poseer iniciativa ✓ Buenas relaciones interpersonales 					
VII.2. Formación Profesional					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura en: Informática, Administración de Empresas, Biblioteconomía Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Industrial 					
VII.3. Experiencia Requerida					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia mínima de 7 años en puestos de jefatura y/o coordinación, en puestos de esta naturaleza, empresas del rubro financiero y de servicios en sector público y privado ✓ Experiencia en gestión de Bibliotecas físicas y virtuales, depuración de archivos, clasificación y ordenamiento de Información, normas de calidad total, gestión de procesos. 					
VII.4 Competencias					
#	Competencias Cardinales	D	C	B	A
1	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y persistir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo			X	
2	Compromiso con la calidad del Trabajo: Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización				X
3	Ética y Sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones y procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente de la propia.				X
#	Competencias Especializadas y/o de Área	D	C	B	A
1	Capacidad de organización y planificación			X	
2	Pensamiento analítico			X	
3	Influencia y Negociación		X		
#	Competencias Gerenciales	D	C	B	A
1	Vision Estratégica			X	
2	Empowerment				X
3	Liderazgo				X
HORARIO					

APROBACION	
Firma del Jefe Inmediato	Firma del Gerente de Area

ANEXOS 4: ENTREVISTA ABIERTA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Entrevista Abierta: Documentación de Procesos

Objetivo:

Identificar las generalidades de los procesos actuales y sus principales oportunidades de mejora

Fecha:**Guión de Preguntas:**

1. ¿Cuántos procesos están documentados?
2. ¿Cuáles son los procesos que presentan desfases en su estándar de desempeño?
3. ¿Cuáles son los actores y las principales etapas de los procesos críticos?
4. ¿De los servicios que ustedes prestan cuales son los que presenta mayores demandas del usuario interno y limitaciones en cuanto los tiempos de entrega
5. ¿Cuál es el servicio que frecuentemente se encuentra en constante actividad?
6. ¿Cuál es el proceso que se sigue al momento de efectuar una reparación de un bien?
7. ¿Cuáles considera son los equipos con mayor sensibilidad en cuanto a servicios de mantenimiento?
8. ¿Cuáles son las medidas que han tomado como encargados de área?
9. ¿Quiénes son sus clientes?
10. ¿Cuáles son los puestos asignados a servicios generales que están cubiertos en la actualidad?
11. ¿Existen contratos con proveedores de servicios de mantenimiento disponibles a la fecha?

Entrevistador	Entrevistado

ANEXOS 5: ENTREVISTA ABIERTA PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Entrevista Abierta: Diseño Organizacional

Objetivo:

Identificar las generalidades de la estructura actual y los alcances de la visión deseada de la estructura organizacional de la gerencia administrativa y financiera

Fecha:

No.	Criterio	Diseño de entrevista no estructurada	Observación	Escala	
				Inferior	Superior
1	Tipo de Estructura	<p>1. Cuántos niveles jerárquicos existen en las áreas que conforman la gerencia administrativa y financiera.</p> <p>2. Cuántos niveles jerárquicos existen en los cargos dentro de cada una de las áreas que conforman la gerencia administrativa financiera.</p> <p>3. Las estructuras internas de las áreas que conforman la Gerencia Administrativa Financiera, generan la fluidez necesaria para gestionar los procesos de forma ágil y oportuna.</p> <p>4. Cuantos niveles serían deseables para reestructurar la gerencia administrativa financiera</p>			
2	Descentralización	<p>5. La Gerencia administrativa y financiera cuenta con la autoridad suficiente para operar.</p> <p>6. Que tanta autoridad se</p>			

No.	Criterio	Diseño de entrevista no estructurada	Observación	Escala	
				Inferior	Superior
		requiere para operar de manera eficiente y efectiva			
3	Orgánica	<p>7. La gestión de la Gerencia Administrativa Financiera es flexible o rígida</p> <p>8. Existe la necesidad de ampliar la flexibilidad para innovar</p>			
4	Diferenciación	<p>9. La estructura interna de la Gerencia Administrativa Financiera tiene varios departamentos según la especialización o naturaleza de funciones.</p> <p>10. Requiere ser ampliada o reducida la diferenciación de las áreas que hoy operan en la gerencia administrativa financiera</p> <p>11 La problemática actual de la estructura está asociada con la saturación de funciones y áreas que la conforman</p> <p>12. Los coordinadores de área cuentan con las competencias necesarias para lograr los objetivos previstos</p>			

Entrevistador	Entrevistado

ANEXOS 6: ENTREVISTA CERRADA PARA EL DISEÑO DE PUESTOS

Entrevista cerrada: Diseño de Puestos

Objetivo:
Identificar los requisitos de los puestos claves

Fecha:

Criterio	Guión de entrevista Cerrada	Observación
Identificación de puestos necesarios para impulsar el cambio organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que puestos consideran son los necesarios producto de la creación de áreas de la estructura organizacional propuesta. 2. Que puestos consideran deben enriquecerse para impulsar el cambio organizacional. 3. Cuáles son los principales criterios para definir descriptores de puestos 	
Construcción de cada uno de los Perfiles de Puesto	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuál será el objetivo del puesto? 5. ¿De quién dependerá y cuantos dependerán del de forma directa e indirecta? 6. ¿Cuáles son los requisitos profesionales del puesto? 7. ¿Qué experiencia requiere para el puesto? 	

Entrevistador	Entrevistado

GLOSARIO

A

Agentes de cambio: Personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de mejorar las actividades del cambio.

Análisis de puesto: Elaboración de una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinación de las relaciones de un puesto con otro y definición de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente.

Autoridad: Derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se acaten.

B

Burocracia: Estructura de las tareas operativas más rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tarea agrupada en departamentos funcionales, autoridad centralizada, márgenes estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

C

Cambio: Hacer las cosas de otra manera.

Cadena de mano: Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien.

Cambio planeado: Actividad de cambio intencional y orientado a conseguir una meta.

Centralización: Grado en el que la toma de decisiones está centrada en un solo punto de la organización.

Centros de evaluación: Exámenes de simulación del desempeño para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

Clasificación de individuos: Método de evolución que clasifica a los empleados de mejor a peor.

Cultura dominante: Cultura que expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

Control estadístico de técnicas de proceso (SPS) es la aplicación de técnicas estadísticas para términos si el resultado de un proceso concuerda con lo que el cliente desea.

D

Departamentalización: base para agrupar tareas.

Desarrollo Organizacional (DO): Conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundada en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de los empleados.

Descongelamiento: Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformación de los grupos.

Descripción del puesto: Expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, como lo hace y porque lo hace.

E

Enriquecimiento del trabajo: Expansión vertical de la tarea.

Entorno: Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar su desempeño.

Ensanchamiento del trabajo: Expansión horizontal de la tarea.

Escalas de calificación gráfica: Método de evaluación en el que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala creciente.

Especificación del puesto: Establecimiento de las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo.

Especialización laboral: Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Estructura simple: Estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Estructura por equipo: Uso de equipos como medios centrales para coordinar las actividades de trabajo.

F

Formalización: Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.

I

Institucionalización: Cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad.

J

Jerarquía en grupo: Método de evaluación que sitúa a los empleados en una clasificación especial, como cuartiles.

M

Modelo mecanicista: Estructura caracterizada por la departamentalización excesiva, elevada formalización, una red de información limitada y centralizada.

Modelo orgánico: Estructura plana, con equipos formados por varias jerarquías y funciones, poca formalización una red extensa de información y toma de decisiones participativa.

Muestreo del trabajo: Creación de un duplicado en miniatura de un trabajo para evaluar la capacidad de desempeño de los candidatos a un puesto.

R

Recongelamiento: Estabilizar un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsadoras y restrictivas.

Retroalimentación por encuestas: Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue un análisis y se propone soluciones.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

S

Socialización: Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.

T

Tramo de control: Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.

U

Unidad de mando: Un subordinado debe tener solo un superior ante el cual es responsable directo.