

**Universidad de Costa Rica
Sede de Occidente
Departamento de Ingeniería, Informática y Tecnología
Carrera de Ingeniería Industrial**

Proyecto Final de Graduación

**Rediseño de los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz
Roja Costarricense**

Sustentantes

**María Paula Rodríguez Salazar
Wendoline Vindas Robles**

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Noviembre, 2022



Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Rediseño de los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz Roja Costarricense

Tribunal Evaluador

Nombre	Firma	Fecha
Inga. Paola Gamboa Hernández Representante de la dirección		<u>28/11/2022</u>
Inga. Silvia Solano Mora Directora del Comité Asesor		<u>22-11-22</u>
Ing. Rodolfo Romero Redondo Asesor técnico		<u>30-11-22</u>
Máster Ricardo González Gómez Profesional contraparte		<u>28/11/22</u>
Máster Rolando Marín León Profesor Lector		<u>26-11-2022</u>

Sustentantes

María Paula Rodríguez Salazar		<u>28-11-22</u>
Wendoline Vindas Robles		<u>28-11-22</u>

Dedicatoria y agradecimientos

Al culminar esta etapa tan enriquecedora y retadora de mi vida, no me queda más que agradecer, en primer lugar, a Dios que es mi fortaleza, refugio y sustento. A mi familia que son el pilar de mi vida, y de quiénes he aprendido los valores de la perseverancia, la dedicación y la humildad, pero en especial, quiero agradecer a mi mamá Milagro Salazar que, con su amor, apoyo incondicional, sacrificio y lucha constante ha forjado la persona que soy hoy en día, es mi ejemplo de mujer y el motor de mi vida. A mi hermano José Raúl Rodríguez por sus consejos, confianza y apoyo desmedido, a mi novio Kenneth Guerrero que siempre se mantuvo a mi lado y no me permitió caer cuando las situaciones se pusieron difíciles, creyendo en mí, incluso en los momentos en los que ni yo lo hacía, gracias por todo el amor y apoyo incondicional. Y finalmente a mi ángel en el cielo mi abuelo Álvaro Salazar que siempre me motivo a superarme, lograr mis metas y como él lo decía llegar a ser toda una profesionalista, te mando un beso al cielo y te digo ¡lo logré!

Asimismo, extiendo un enorme agradecimiento a la Universidad de Costa Rica, alma máter, por permitirme tener una educación de primer nivel, a todos los profesores de la carrera por compartir su experiencia y conocimientos, y a mis compañeros, amigos y todas aquellas personas que de una u otra forma han aportado su ayuda durante todo este proceso, han sido un pilar fundamental en mi desarrollo tanto profesional como personal. Y por último, pero no menos importante a mi compañera de proyecto Wendoline Vindas, con quién he compartido este viaje, gracias por todo el esfuerzo, paciencia, dedicación y apoyo en los momentos buenos y en los malos, deseo los mayores éxitos en su vida y carrera profesional.

María Paula Rodríguez Salazar

Aquí finalizo una de las etapas más retadoras y de mayor crecimiento personal y profesional. La Universidad de Costa Rica me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de cumplir uno de mis mayores sueños: ¡ser ingeniera! Sin duda, fue un viaje lleno de pruebas y dificultades, pero también de grandes momentos y experiencias que atesoraré por siempre. Mi alma mater, gracias por forjarme con conocimientos, habilidades y herramientas de alto nivel.

Agradezco a mi familia, quienes han creído en mi en todo momento y me han brindado su apoyo y amor incondicional, indudablemente sin ellos este logro no sería posible. Agradezco también a Dios, quien me dio fortaleza y sabiduría, y me acompañó siempre. Agradezco a los profesores por ser parte de mi formación, a mis amigos y colegas siempre anuentes a ayudarme y estar ahí, y a todos los que durante este recorrido me tendieron la mano de una u otra manera.

Finalmente, agradezco a Paula Rodríguez, la mejor compañera de equipo que pude tener. Gracias Pau, por la amistad, el apoyo, las risas, las lágrimas, por siempre dar lo mejor y por todo lo que pasamos para llegar hasta acá. Que honor alcanzar esta meta juntas.

Wendoline Vindas Robles

Finalmente, queremos extender un enorme agradecimiento a los profesores Silvia Solano Mora y Rodolfo Romero Redondo por sus consejos y asesoría a través de todo el proceso, además de su tiempo, paciencia y apoyo para culminar con éxito este proyecto.

A su vez, agradecemos a la Benemérita Cruz Roja Costarricense, en especial a los señores Álvaro Montero Sánchez y Ricardo González Gómez, quienes nos abrieron las puertas de la institución, nos brindaron todo el soporte necesario y nos permitieron adquirir y aplicar valiosos conocimientos, infinitas gracias por su confianza. Y por supuesto a cada uno de los colaboradores de la Cruz Roja, que de forma directa o indirecta formaron parte fundamental, gracias por su disposición, amabilidad y entrega al proyecto, pero sobre todo por hacernos sentir como un miembro más de la organización, sin ustedes no hubiese sido posible.

Resumen gerencial

La Benemérita Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria de primera respuesta, de carácter privado y sin fines de lucro, adscrita al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Fue fundada en el país con el Decreto Ejecutivo número 24, el 04 de abril de 1885. Su acción se evidencia a través de servicios de atención de emergencias médicas y servicios de transporte de pacientes, respuesta a desastres, promoción de la resiliencia comunitaria, la inclusión social, el trabajo en red y la promoción de la no violencia y la cultura de paz.

Como consecuencia de la inclusión de una Subgerencia Financiera en la estructura organizacional durante el año 2020, se puso en evidencia la necesidad de que los procesos de gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense se sometieran a un análisis que propiciara la optimización y la mejora de estos, para facilitar su gestión y responder a las necesidades actuales de la organización.

Por ende, por medio del desarrollo de este proyecto final de graduación se pretende rediseñar los procesos que forman parte de la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, con el fin de responder a las necesidades actuales de la organización, mediante el uso eficiente de los recursos, la generación de valor y una correcta gestión financiera.

En ese sentido, durante de la etapa de diagnóstico, se realiza un análisis exhaustivo que permita obtener un mejor entendimiento en el estudio de la problemática identificada. Por medio de sesiones de trabajo virtuales, entrevistas, análisis documental y la aplicación de herramientas de recolección de datos se determina que la organización no cuenta con procesos de gestión financiera estandarizados, que existe falta de claridad en cuanto a cuáles son sus procesos y que los métodos de trabajo son inefectivos.

Por consiguiente, es necesario identificar los procesos de gestión financiera según un enfoque a resultados, es decir, establecer una relación por medio de los resultados que debe tener el área financiera con los procesos que debería tener asociados. Lo anterior permite agrupar los procesos de gestión financiera en una lista que contempla 5 procesos y 22 procedimientos. A partir de la lista mencionada, se inicia la caracterización de estos procesos mediante diagramas SIPOC y diagramas de flujo, para obtener información relevante sobre las actividades y composición de los procesos.

Adicionalmente, se indaga la documentación existente y se obtienen hallazgos relevantes asociados con duplicidad, formalizaciones, control de cambios, entre otros. Y, por otro lado, por medio de una lista de chequeo aplicada a los colaboradores del área, queda al descubierto que el tipo de gestión predominante corresponde a la gestión por funciones, destacando la necesidad de migrar hacia una gestión por procesos.

Se realiza también, una evaluación preliminar de los procesos por medio de un análisis de valor agregado (análisis AVA) en el cual se obtienen resultados de tiempo, costo y valor, que a su vez arroja datos sobre cuántas actividades son vitales, secundarias y sospechosas, obteniéndose una visión del estado inicial de los procesos, así como una idea más específica de las áreas y actividades que requieren propuestas de mejora.

De la etapa de diagnóstico se concluye que el enfoque del diseño está dirigido a la estandarización de las actividades y una actualización de la gestión documental, de forma que se posibilite la medición, control y mejora continua, además de establecer las pautas sobre cómo documentar y gestionar los documentos adecuadamente.

Para la etapa de diseño, debido a la cantidad y extensión de procesos se lleva a cabo una priorización de los procesos a rediseñar, tomando en consideración criterios como recursos necesarios, impacto en la gestión financiera, interés de la organización, y factibilidad de rediseño. Finalmente, de acuerdo con la puntuación obtenida se seleccionan 5 procesos para continuar con las propuestas de mejora.

Por otro lado, tomando en consideración los resultados del análisis AVA y luego de estudiar las actividades de los procesos, es posible abarcar mejoras puntuales dentro del corto plazo, que se agruparon en rediseño de los procesos, control y medición, y establecimiento de lineamientos y documentación, principalmente. En ese sentido, se pueden citar como mejoras específicas en el rediseño, la reasignación de actividades y responsabilidades, migración a documentación digital, eliminación o modificación de actividades, mejoras en la coordinación y comunicación.

En cuanto a diseño y actualización documental, se propicia la creación de un manual de procedimientos, y se lleva a cabo la documentación y estandarización de procedimientos, instructivos y documentos anexos, obteniéndose como producto final un total de 13 procedimientos, 8 instructivos, y 2 documentos anexos. De la mano con ello, se hace una actualización en los diagramas SIPOC y en los diagramas de flujo, para reflejar los cambios incorporados.

En el caso de control y medición del proceso, se construyen indicadores de gestión para los procesos, específicamente 22 indicadores documentados con sus respectivas fichas técnicas y se desarrolla una metodología para la gestión riesgos, basada en la normativa INTE/ISO 31000:2018 y que consta principalmente de una evaluación de riesgos (identificación, análisis, valoración), el tratamiento del riesgo (evitar, reducir, asumir, compartir), y se establece una línea de monitoreo y revisión que establece responsables y roles.

Adicionalmente, se propone la creación de un equipo de procesos conformado por la gestora de calidad y cuatro participantes más del área financiera, con la finalidad de capacitarlos, para que una vez finalizado el proyecto se tengan las competencias necesarias para poder continuar el análisis y mejora de los procesos restantes de gestión financiera, así como con futuros procesos que puedan surgir, y de esta forma, asegurar que el conocimiento se quede dentro de la organización.

Una vez llevado a cabo el rediseño y la creación de herramientas y los diferentes insumos, se procede mediante la etapa de validación, a corroborar que las mejoras planteadas y ejecutadas estén conformes y cumplan con los requerimientos y necesidades actuales de la organización. En ese sentido, se realizan sesiones de trabajo virtuales con los actores de los procesos y con la Subgerencia Financiera, para determinar si es necesario elaborar ajustes adicionales en las mejoras, de manera que se obtenga un producto final que pueda ser incorporado dentro de la gestión financiera.

Por otro lado, se efectúan una serie de capacitaciones dirigidas principalmente al equipo de procesos, pero en algunos casos, también involucrando al resto de los colaboradores del área financiera. Concretamente, se realiza una capacitación para tratar todo lo referente a la gestión documental, otra

en donde se explica el funcionamiento y las buenas prácticas en la creación y manejo de indicadores de gestión. Asimismo, se da una capacitación para explicar los conceptos y la metodología a aplicar para la gestión de riesgos y se desarrolla una sesión en donde se exponen nuevamente las herramientas, diagramas y elementos utilizados y creados, para que puedan ser capaces de entenderlos y manejarlos sin inconveniente.

Por último, se da una capacitación enfocada en la gestión documental y mejora continua, ya que es necesario que todos los colaboradores entiendan y adopten la gestión por procesos, y que interioricen cuál es el manejo adecuado que debe tener la documentación y su relevancia dentro de la institución, así como la importancia de un ciclo permanente de mejora continua dentro de los procesos.

Dentro de los aspectos medulares de la etapa de validación está la evaluación de los procesos, en donde se realiza nuevamente el análisis de valor agregado (análisis AVA) de los procesos rediseñados, evaluando el tiempo, costo y valor tras las mejoras y los cambios, y evidenciando así, ahorros sustanciales tras la ejecución del proyecto.

De manera específica, el número de actividades sospechosas disminuye en un 80%, mientras que las secundarias se reducen en un 72%. En cuanto al tiempo de ciclo y el costo de estos, se obtiene una reducción aproximada de 123 horas por gestión y por ende un ahorro aproximado de ₡496 683. De igual forma, el porcentaje de actividades que agregan valor al proceso se aumenta, obteniéndose resultados de valor en los procesos en un rango de 76 a 100%, y en el caso del porcentaje de disminución del tiempo del proceso se logra disminuir un 10% de la duración total de los procesos. Además, por medio de la herramienta, denominada “Diagnóstico de la situación del equipo de trabajo”, se observa una mejora sustancial equivalente a un 47,44% en la dimensión de métodos inefectivos de trabajo, denotando una optimización en la forma de trabajar, lo cual evidencia que la estandarización y las mejoras han sido efectivas.

Dentro de los últimos temas que se abarcaron en la validación, se encuentra un plan de continuidad, en donde se brinda una guía general con los pasos a seguir para implementar futuras oportunidades de mejora, motivando a que se dé un ciclo de mejora constante y que el proyecto y su alcance siga vigente.

Finalmente, es posible afirmar que por medio de la optimización y la mejora de los procesos de gestión financiera llevada a cabo en el proyecto, desde el rediseño de los procesos, el desarrollo de un sistema de gestión documental con un enfoque de gestión por procesos, el monitoreo y control de los procesos y la búsqueda de la sostenibilidad y continuidad del proyecto mediante el equipo de procesos y las capacitaciones, se obtiene como resultado el uso eficiente de los recursos, la generación de valor y una correcta gestión financiera que responde a las necesidades actuales de la organización.

Índice

Capítulo I: Propuesta del proyecto	14
1.1 Descripción de la organización	14
1.2 Alcance.....	14
1.3 Definición del problema.....	14
1.4 Justificación de la problemática	14
1.5 Beneficios para la sociedad	17
1.5.1 Beneficios para la organización.....	17
1.5.2 Beneficios para la sociedad	17
1.6 Objetivo general e indicadores de éxito	17
1.6.1 Objetivo general	17
1.6.2 Indicadores	18
1.6.2.1 <i>Porcentaje de actividades que agregan valor al proceso</i>	18
1.6.2.2 <i>Porcentaje de disminución del tiempo del proceso</i>	18
1.7 Marco de referencia teórico.....	18
1.8 Metodología general.....	23
1.9 Cronograma de trabajo	25
Capítulo II: Diagnóstico del proyecto	26
2.1 Metodología de diagnóstico	26
2.1.1 Objetivo.....	26
2.1.2 Metodología de diagnóstico	26
2.2 Desarrollo del diagnóstico.....	27
2.2.1 Contexto institucional.....	27
2.2.1.1 <i>Estrategia organizacional</i>	27
2.2.1.2 <i>Estructura de la Subgerencia Financiera</i>	30
2.2.1.3 <i>Reglamentación vigente</i>	31
2.2.1.4 <i>Certificaciones obtenidas</i>	32
2.2.2 Análisis de procesos	33
2.2.2.1 <i>Identificación de procesos</i>	33
Análisis inicial de los procesos.....	33
Gestión documental en la organización.....	34
Gestión por funciones y no por procesos	37
Procesos de gestión financiera según enfoque a procesos.....	41
2.2.2.2 <i>Caracterización de procesos</i>	42
Procesos y procedimientos de gestión financiera.....	43

Pirámide documental.....	44
Diagramas SIPOC	45
Diagramas de flujo	48
2.2.2.3 <i>Evaluación de los procesos</i>	52
Análisis AVA.....	52
2.3 Resumen de hallazgos	64
2.4 Conclusiones del diagnóstico	66
Capítulo III: Diseño del proyecto	68
3.1 Metodología de diseño	68
3.1.1 Objetivo.....	68
3.1.2 Metodología de diseño	68
3.2 Desarrollo del diseño.....	69
3.2.1 Priorización de procesos a rediseñar	69
3.2.2 Equipo de procesos	76
3.2.3 Oportunidades de mejora	77
3.2.4 Rediseño de los procesos de gestión financiera	81
3.2.4.1 <i>Reasignación de actividades y responsabilidades</i>	82
3.2.4.2 <i>Migración a documentación digital</i>	83
3.2.4.3 <i>Eliminación/ modificación de actividades</i>	83
3.2.4.4 <i>Coordinación y comunicación</i>	85
3.2.5 Diseño y actualización documental.....	85
3.2.5.1 <i>Pirámide documental</i>	86
3.2.5.2 <i>Diagrama SIPOC</i>	86
3.2.5.3 <i>Procedimientos e instructivos</i>	88
3.2.5.4 <i>Diagramas de flujo</i>	91
3.2.5.5 <i>Manual de procedimientos</i>	95
3.2.6 Control y medición del proceso	96
3.2.6.1 <i>Indicadores de gestión para los procesos</i>	96
Herramienta analítica para el monitoreo y control de indicadores.....	100
3.2.6.2 <i>Metodología para la gestión de riesgos de los procesos</i>	102
Herramienta analítica para la gestión de riesgos	114
3.2.7 Plan de seguimiento e implementación de los procesos de gestión financiera	114
3.3 Conclusiones del diseño.....	116
Capítulo IV: Validación del proyecto.....	118
4.1 Metodología de validación.....	118
4.1.1 Objetivo.....	118

4.1.2	Metodología de validación	118
4.2	Desarrollo de la validación.....	119
4.2.1	Sesiones de validación y capacitación.....	119
4.2.1.1	<i>Capacitación del equipo de procesos</i>	119
	Capacitación I: Gestión documental.....	120
	Capacitación II: Indicadores de gestión	121
	Capacitación III: Gestión de riesgos.....	122
	Capacitación IV: Uso y manejo de herramientas elaboradas	123
4.2.1.2	<i>Revisión y formalización de los procesos rediseñados</i>	124
4.2.1.3	<i>Validación de las mejoras diseñadas de los procesos</i>	127
4.2.1.4	<i>Capacitación gestión documental y mejora continua área financiera</i>	128
4.2.2	Evaluación de los procesos.....	129
4.2.2.1	<i>Análisis de valor agregado de los procesos rediseñados</i>	130
4.2.2.2	<i>Indicadores de éxito del proyecto</i>	134
	Porcentaje de actividades que agregan valor al proceso.....	135
	Porcentaje de disminución del tiempo del proceso	137
4.2.2.3	<i>Evaluación del equipo financiero</i>	141
4.2.3	Continuidad del proyecto	143
4.2.3.1	<i>Plan de continuidad para la mejora de procesos</i>	143
4.3	Conclusiones de validación.....	144
	Conclusiones	146
	Recomendaciones del proyecto	148
	Referencias bibliográficas	149
	Abreviaturas y acrónimos.....	154
	Anexos.....	155
	Apéndices	188

Índice de tablas

Tabla 1 Metodología general	23
Tabla 2 Cronograma de trabajo.....	25
Tabla 3 Metodología de diagnóstico	26
Tabla 4 Eje y objetivos estratégicos relacionados con los procesos de gestión financiera	29
Tabla 5 Descripción de hallazgos en los PGA	35
Tabla 6 Lista de chequeo modelo de gestión por procesos y gestión funcional	38
Tabla 7 Lista de procesos y procedimientos de gestión financiera	43
Tabla 8 Preguntas para la prueba ácida de valor.....	55
Tabla 9 Costeo ABC	57
Tabla 10 Clasificación de las actividades según su valor	57
Tabla 11 Resultados del análisis AVA.....	58
Tabla 12 Metodología de diseño	68
Tabla 13 Escala de puntuación para la matriz multicriterio.....	70
Tabla 14 Resultados priorización de procesos de gestión financiera a rediseñar	71
Tabla 15 Lista de procesos y procedimientos de gestión financiera a rediseñar.....	76
Tabla 16 Oportunidades de mejora dentro de los procesos de gestión financiera.....	78
Tabla 17 Planteamiento de las oportunidades de mejora de los procesos de gestión financiera.....	81
Tabla 18 Mejoras en los procesos de gestión financiera, en cuanto a la eliminación y modificación de actividades.....	84
Tabla 19 Listado de procedimientos e instructivos creados y actualizados para cada proceso	90
Tabla 20 Objetivos estratégicos 2021-2030 centrados en el control y medición de procesos	96
Tabla 21 Listado de indicadores de gestión para cada proceso.....	99
Tabla 22. Escala de medición de la probabilidad e impacto	109
Tabla 23 Matriz para evaluación del riesgo	110
Tabla 24 Escala de evaluación para clasificar el tipo de riesgo	110
Tabla 25 Estrategias de tratamiento de acuerdo al tipo de riesgo	111
Tabla 26 Estructura del plan de acciones.....	111
Tabla 27 Frecuencia de monitoreo de acuerdo al tipo de riesgo.....	112
Tabla 28 Línea de monitoreo y revisión	112
Tabla 29 Metodología de validación.....	118
Tabla 30 Síntesis de las capacitaciones desarrolladas.....	120
Tabla 31 Estado de los procesos de gestión financiera.....	127
Tabla 32 Resultados del análisis AVA etapa de diagnóstico	130
Tabla 33 Resultados del análisis AVA etapa de validación (post rediseño).....	132
Tabla 34 Resultados de la evaluación del primer indicador de éxito del proyecto	135
Tabla 35 Resultados de la evaluación del segundo indicador de éxito del proyecto	137
Tabla 36 Evaluación del costo de los procesos de gestión financiera.....	139
Tabla 37 Resultados de evaluación del equipo financiero 2020-2021	141
Tabla 38 Plantilla para documentar el plan de continuidad	144

Índice de figuras

Figura 1 Herramienta de análisis del equipo de trabajo de la Subgerencia Financiera	16
Figura 2 Visión y Misión de la Cruz Roja Costarricense	28
Figura 3 Organigrama de la Subgerencia Financiera	31
Figura 4 Cumplimiento según el modelo de gestión por procesos y gestión funcional	40
Figura 5 Procesos de gestión financiera según enfoque a resultados	42
Figura 6 Pirámide documental	45
Figura 7 Diagrama SIPOC	46
Figura 8 Diagrama de flujo	49
Figura 9 Porcentaje de actividades que añaden valor.....	61
Figura 10 Porcentaje de actividades sospechosas	62
Figura 11 Porcentaje de actividades secundarias	62
Figura 12 Diagrama causa-efecto.....	65
Figura 13 Pirámide documental	87
Figura 14 Diagrama SIPOC SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público.....	93
Figura 15 Ficha técnica de indicador SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público.....	98
Figura 16 Menú principal herramienta de monitoreo y control de indicadores de los procesos de gestión financiera	101
Figura 17 Módulo de panel de control para los indicadores del proceso SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	102
Figura 18 Metodología de gestión de riesgos según INTE/ISO 31000:2018.....	105
Figura 19 Método para identificar el riesgo	107
Figura 20 Método para analizar el riesgo	108
Figura 21 Expresión para identificar el riesgo	108
Figura 22 Estrategias para el tratamiento y manejo de riesgos	110
Figura 23 Metodología de riesgos vista como un proceso de mejora continua.....	113
Figura 24 Síntesis de la metodología de riesgos	113
Figura 25 Menú principal herramienta para la gestión de riesgos.....	114
Figura 26 Plan de seguimiento e implementación de los procesos de gestión financiera	115
Figura 27 I sesión de capacitación al equipo de procesos	121
Figura 28 II sesión de capacitación al equipo de procesos.....	122
Figura 29 III sesión de capacitación al equipo de procesos	123
Figura 30 IV sesión de capacitación al equipo de procesos	124
Figura 31 Fases para una correcta creación y/o actualización de procedimientos e instructivos de trabajo CRC.....	124
Figura 32 Sesión de validación de la documentación del proceso Coordinación y trámite de traslados INS	126
Figura 33 Sesión de validación de las mejoras diseñadas de los procesos con la contraparte	128
Figura 34 Capacitación gestión documental y mejora continua área financiera	129

Introducción

La Benemérita Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria de primera respuesta, de carácter privado y sin fines de lucro. En el país, es una de las instituciones más emblemáticas y relevantes, debido a los programas que desarrolla, tales como los servicios de atención pre hospitalaria, la respuesta a emergencias y desastres, la promoción de la resiliencia comunitaria, el fomento de la no violencia y cultura de paz, entre otros.

El presente proyecto final de graduación tiene como objetivo principal rediseñar los procesos que forman parte de la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, mediante el uso eficiente de los recursos, la generación de valor y una correcta gestión financiera, de modo que se realicen mejoras para que los procesos sean óptimos y eficientes y se responda a las necesidades actuales de la organización.

La composición del documento consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se elabora la propuesta del proyecto, para lo cual es necesario efectuar un diagnóstico previo que permita conocer cuál es la problemática principal y el objetivo hacia dónde dirigir los esfuerzos futuros. Además, se establecen indicadores que permitan medir el éxito alcanzado tras la ejecución del proyecto, y se plantea una metodología general para el desarrollo de las actividades posteriores.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico más robusto con el propósito de conocer cuál es la situación actual de los procesos de la gestión financiera y mediante la aplicación de distintas herramientas, posibilitar la identificación de oportunidades de mejora puntuales que solventen las falencias encontradas y que puedan direccionar a una optimización y rediseño de los procesos.

Seguidamente, en el tercer capítulo se implementan las oportunidades de mejora específicas que se detectaron a través del diagnóstico, por medio del diseño de herramientas y métodos que permitan la mejora de los procesos.

Durante el cuarto capítulo de validación es necesario corroborar con las partes interesadas las propuestas llevadas a cabo, de modo que se identifique si estas responden al problema planteado. De igual manera, contiene la evaluación de los indicadores de éxito establecidos para evidenciar cuantitativamente el porcentaje de los cambios y las mejoras, y así contrastar un antes y un después. Por último, se brindan una serie de conclusiones y recomendaciones acerca del proyecto.

Es importante destacar que, por medio del rediseño de los procesos de la gestión financiera, se realiza un aporte a la sostenibilidad de la organización y por ende a la continuidad de las operaciones de la Cruz Roja en el país.

Capítulo I: Propuesta del proyecto

1.1 Descripción de la organización

La Benemérita Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria de primera respuesta, de carácter privado y sin fines de lucro, adscrita al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Fue fundada en el país con el Decreto Ejecutivo número 24, el 04 de abril de 1885.

Su acción se evidencia a través de servicios de atención de emergencias médicas y servicios de transporte de pacientes, respuesta a desastres, promoción de la resiliencia comunitaria, la inclusión social, el trabajo en red y la promoción de la no violencia y la cultura de paz (Cruz Roja Costarricense, 2020).

La misión de la organización es “Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias a través de la labor humanitaria y voluntaria que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada” (Cruz Roja Costarricense, 2020).

1.2 Alcance

El proyecto se desarrolla en la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense.

1.3 Definición del problema

Debido a los recientes cambios de estructura organizacional de la Cruz Roja Costarricense, entre ellos la inclusión de una Subgerencia Financiera, se evidencia la necesidad de que los procesos de gestión financiera sean sometidos a un análisis que permita la optimización y la mejora de los mismos, de manera que se facilite la gestión y se responda a las necesidades actuales de la organización.

1.4 Justificación de la problemática

Hasta mayo del año 2020, la estructura organizacional de la Cruz Roja Costarricense estaba compuesta por una Gerencia General de la que se derivaba una Subgerencia Administrativa y una Subgerencia de Operaciones; la Gerencia General con el apoyo de la Subgerencia Administrativa además de desarrollar sus funciones principales, se encargaba de manejar las actividades de naturaleza financiera de la organización, por ejemplo, la generación de estados financieros, la elaboración, el control y el seguimiento del presupuesto, las gestiones de tesorería y el monitoreo de actividades generadoras de fondos propios, entre otros.

Sin embargo, desde el año 2017 en el marco del seguimiento estratégico de la organización, se empieza a valorar la posibilidad de hacer una división de funciones en la organización, en donde por medio de la incorporación de una Subgerencia Financiera, se eliminara el recargo de responsabilidades de la Gerencia General y con esto realizar una gestión financiera más efectiva. No obstante, no es hasta el cierre del año 2019 que durante la reunión anual del Consejo Nacional, se toma finalmente la decisión de establecer de manera formal la Subgerencia Financiera en la Cruz

Roja Costarricense. Siendo así, que a partir de mayo del 2020, se inicia la transición en la que se integra esta Subgerencia a la organización, la cual se ha ido adaptando de forma gradual a las nuevas condiciones, así como adecuando los procesos dentro de la nueva estructura.

Cabe destacar, que anteriormente todos los resultados que tenían relación con el área financiera recaían sobre la Gerencia General, en la actualidad tras la designación de una Subgerencia Financiera, la responsabilidad de velar porque estos resultados se den de forma adecuada recae sobre esta nueva gestión. En ese sentido, al establecerse una nueva dirección financiera es preciso redefinir quiénes son los participantes y las diferentes actividades que involucra cada proceso, de manera que puedan ser mejorados y sean capaces de responder a la nueva estructura de manera óptima.

Dentro de las primeras acciones implementadas por esta nueva dirección, destaca la aplicación de una herramienta de análisis en la Subgerencia Financiera en donde se evalúa el desarrollo que presenta en la actualidad el equipo de trabajo. Esta herramienta toma su fundamento en el instrumento que fue traducido y adaptado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE Business School, con base en el libro *Improving Work Groups* de Francis y Young (1979), y consta de un cuestionario con 108 preguntas que están enmarcadas dentro de 12 dimensiones o factores clave del trabajo en equipo y que conforman un equipo de alto desempeño, las cuales corresponden a: liderazgo, membresía, compromiso grupal, clima constructivo, orientación hacia el logro, perfil organizacional, métodos de trabajo, organización grupal, retroalimentación, desarrollo individual, creatividad y relaciones intergrupales (Retana, s.f.). La guía de esta herramienta puede consultarse en el Anexo 1 Herramienta de INCAE: Diagnóstico de la situación del equipo de trabajo.

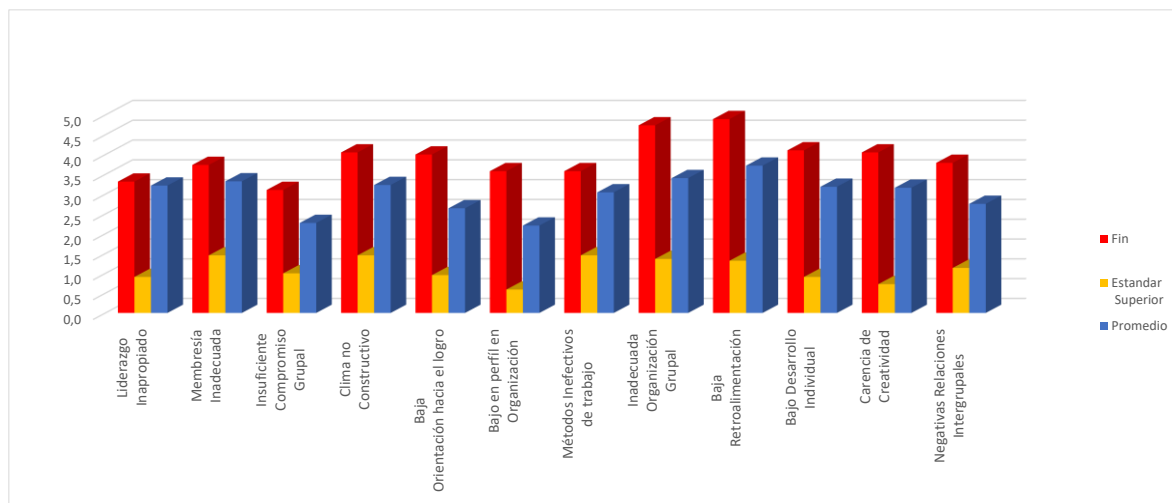
Lo relevante de la aplicación de esta herramienta reside en los resultados obtenidos, ya que se identifica que en cada una de las dimensiones del estudio se presenta oportunidad de mejora para el equipo financiero. Sin embargo, por la labor y el contexto en el que se ha venido trabajando, una de las dimensiones que hace más eco por encima de las demás es la de “métodos de trabajo” o bien desde el planteamiento de la herramienta “métodos inefectivos de trabajo”, puesto que no solo acentúa aún más la necesidad de rediseñar los procesos de gestión financiera por la nueva estructura de la organización, sino que también señala que los métodos actuales son inefectivos y no están siendo lo suficientemente ágiles, concretos y eficientes al momento de llevarlos a cabo, impidiendo que se invierta correctamente el tiempo y los recursos en los aspectos que tienen mayor relevancia.

En la Figura 1, se muestra uno de los gráficos obtenidos de la aplicación de la herramienta, en este se pueden ver representados los resultados mencionados. El gráfico contrasta tres barras con un color respectivo cada una, las barras color rojo señalan los resultados conseguidos para el equipo financiero de la Cruz Roja, las de color amarillo y azul señalan los resultados alcanzados en la implementación de la herramienta en otras organizaciones, donde las de color amarillo son la respuesta estándar superior y las de color azul la respuesta promedio.

Es importante mencionar, que las dimensiones se analizan como una afirmación negativa, es decir si la dimensión corresponde a métodos de trabajo se escribe métodos inefectivos de trabajo, o si es liderazgo se plantea como liderazgo inapropiado; por lo que el obtener una respuesta alta, es decir, que sea mayor al promedio o al estándar en una dimensión, indica que es necesario trabajar en ésta, buscar oportunidades de mejora y aplicarlas.

Figura 1

Herramienta de análisis del equipo de trabajo de la Subgerencia Financiera



Nota. Elaboración propia con datos aportados por la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense, junio 2020.

Como se puede observar, en concordancia con lo mencionado anteriormente, todas las dimensiones tienen una respuesta alta (mayor al promedio o al estándar en una dimensión), lo cual afirma que es necesario trabajar cada una de estas dimensiones y aplicar oportunidades de mejora en el equipo financiero.

Cabe señalar, que en el caso de otorgarle un mayor peso a la dimensión de métodos de trabajo y orientar los esfuerzos en mejorar este punto, las acciones que se lleven a cabo no solo van a mejorar de forma sustancial esta dimensión sino que también van a repercutir de manera positiva en las otras dimensiones, mejorando en consecuencia los resultados que se puedan obtener.

Por otro lado, con el fin de complementar los resultados de la herramienta y a su vez indagar aún más en las condiciones actuales del equipo financiero, se lleva a cabo un taller con el equipo del área financiera-contable y movilización de recursos, en donde participan representantes de diferentes áreas de la Subgerencia Financiera, tales como Cuentas por Cobrar, Contabilidad, Presupuesto y Captación de Recursos.

En el taller se tratan tres temas principales: los resultados de la Cruz Roja Costarricense como organización y los resultados propios de la Subgerencia Financiera, las fortalezas en los procesos y en la gestión, y las oportunidades de mejora existentes tanto en los procesos como en la gestión financiera. Los resultados más relevantes del taller tienen relación con la mejora de los procesos, ya que todos los participantes a través de sus intervenciones coinciden en los siguientes aspectos:

- Actualmente los procesos de gestión financiera presentan tramitología, son largos y existen aprobaciones ya sea que son innecesarias o incorrectas.
- Dentro de los procesos de gestión financiera existe burocracia, hay pasos o acciones que no generan valor, así como también los manuales o procedimientos existentes están desactualizados.
- Los procesos de gestión financiera fueron establecidos hace tiempo, por lo que no responden a la realidad de la organización ni a los cambios que la institución está atravesando.

La sistematización del taller se encuentra en el Apéndice 1 Acta de reunión 09/11/2020.

De acuerdo con Medina (2005), cada una de las observaciones anteriores forman parte de los aspectos a considerar en la mejora y rediseño de los procesos de una organización, en donde se busca minimizar o eliminar las actividades que no agregan valor al proceso, reducir la burocracia y la duplicidad de tareas, así como mejorar los ciclos de tiempo en el desarrollo de las actividades, reducir los costos involucrados y proveer un lenguaje simple que reduzca la complejidad en la documentación utilizada por los usuarios y gestores de procesos.

Es importante destacar, que con el rediseño se busca crear procesos que enfrenten la deficiente, poco funcional y obsoleta forma de organización del trabajo que genera un bajo rendimiento organizacional, y donde se busca obtener beneficios visibles y contundentes en un corto plazo (Medina, 2005).

En contraste, tomando como base los aspectos u observaciones del taller, la existencia de métodos inefectivos de trabajo y el proceso de cambio por el cual está atravesando la Cruz Roja Costarricense, es necesario someter los procesos de gestión financiera a un análisis que permita la optimización y la mejora de los mismos de manera que facilite la gestión, se dé un uso eficiente de los recursos y se responda a las necesidades actuales de la organización.

1.5 Beneficios para la sociedad

1.5.1 Beneficios para la organización

Con el desarrollo de este proyecto la Cruz Roja Costarricense se verá beneficiada al contar con procesos de gestión financiera eficientes, los cuales respondan a las necesidades actuales tanto de la organización como del mercado, se centren en la optimización de los recursos de la organización y en el mejoramiento de la gestión financiera.

1.5.2 Beneficios para la sociedad

Ya que la Cruz Roja Costarricense es una de las instituciones más importantes en el país, debido a la asistencia médica y el transporte de pacientes que brinda durante las distintas emergencias, así como el involucramiento en la promoción de la inclusión social, la no violencia y la cultura de paz, el principal beneficio percibido por la sociedad costarricense con el desarrollo de este proyecto, sería el seguir disfrutando de los servicios ofrecidos por la institución; ya que por medio del rediseño de los procesos financieros se busca optimizar los recursos y mejorar la gestión financiera, de forma que con esto sea posible aportar a la sostenibilidad de la organización y por ende a la continuidad de las operaciones de la Cruz Roja en el país.

1.6 Objetivo general e indicadores de éxito

1.6.1 Objetivo general

Rediseñar los procesos de gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, con el fin de responder a las necesidades actuales de la organización, mediante el uso eficiente de los recursos, la generación de valor y una correcta gestión financiera.

1.6.2 Indicadores

En el análisis y rediseño de un proceso se deben contemplar aspectos clave tales como calidad o valor del proceso, y el tiempo. Razón por la cual para evaluar el éxito del rediseño de los procesos de gestión financiera se establecen los siguientes indicadores.

1.6.2.1 Porcentaje de actividades que agregan valor al proceso

Este primer indicador se encarga de medir la calidad o el valor del proceso, para lo cual se evalúa cuántas actividades del total de actividades del proceso le añaden valor a este, donde el valor está visto desde lo que le aporta al cliente del proceso y a la organización. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{\% de actividades que agregan valor al proceso} = \frac{\text{Cantidad de actividades que agregan valor al proceso}}{\text{Cantidad total de actividades del proceso}} * 100$$

1.6.2.2 Porcentaje de disminución del tiempo del proceso

Este segundo indicador se encarga de evaluar el tiempo o duración del proceso. Se compara el tiempo o duración inicial que tiene el proceso antes del rediseño versus el tiempo final que se obtiene después del rediseño. La idea es evaluar si el rediseño realizado fue capaz o no de disminuir la duración o el tiempo involucrado en la realización del proceso. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{\% de disminución del tiempo del proceso} = \frac{\text{Tiempo inicial} - \text{tiempo final}}{\text{tiempo inicial}} * 100$$

1.7 Marco de referencia teórico

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es la red humanitaria más grande del mundo, brinda protección y asistencia a personas afectadas por desastres y conflictos armados, también se ofrece apoyo a las comunidades, para que sean más fuertes y seguras, a través de diversos proyectos de desarrollo y actividades humanitarias. Además, el Movimiento colabora con gobiernos, donantes y otras organizaciones de ayuda para prestar asistencia a las personas vulnerables en todo el mundo (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja [IFRC], 2020).

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja encarnan la labor y los principios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en 190 países. Las Sociedades Nacionales actúan como auxiliares de los poderes públicos de sus propios países en el campo humanitario y ofrecen una serie de servicios, entre los que se incluyen el socorro en distintos escenarios y los programas sanitarios y sociales (IFRC, 2020).

En el país, la Cruz Roja Costarricense se ha ganado un lugar destacado en la atención de emergencias y desastres, en el sistema de salud pública, en la prevención de los desastres y posee también un

liderazgo reconocido en la atención pre hospitalaria y el servicio de ambulancia, debido a lo anterior es que se considera que su labor influye significativamente en los costarricenses.

La naturaleza de la organización corresponde a una Asociación sin fines de lucro y de carácter privado, en donde la máxima instancia institucional corresponde a la Asamblea General. Adicionalmente, figuran como parte de los órganos superiores, la Fiscalía General y el Tribunal de Ética y Disciplina. Los directivos del Consejo Nacional, el Fiscal General, los Fiscales Adjuntos y los integrantes del Tribunal de Ética y Disciplina, son escogidos por los miembros de la Asamblea General cada cuatro años.

Por su parte el organigrama institucional es un tanto complejo por la diversidad de su estructura, existe una Gerencia General, y tres Subgerencias: Operativa, Administrativa y Financiera, además la organización cuenta con Comités Auxiliares, Juntas Regionales y Locales, y Direcciones Nacionales. Para ver en más detalle la estructura organizacional consultar Anexo 2 Estructura organizacional Cruz Roja Costarricense.

El financiamiento de la Cruz Roja Costarricense proviene de la captación de fondos públicos y también de fondos privados. Los fondos públicos representan el 40% del presupuesto anual de la institución, y son producto de algunas leyes. El 60% de presupuesto restante debe ser auto gestionado a través de una diversificación de actividades, como venta de productos, apoyo en eventos masivos, capacitaciones de primeros auxilios, traslado de pacientes para la CCSS y el INS mediante convenio, entre otros.

La fiscalización del uso de los recursos que se asignan a la Cruz Roja Costarricense está a cargo de varios entes. La Contraloría General de la República se encarga de la aprobación del presupuesto institucional y fiscaliza los gastos de los recursos públicos. Además, Auditoría Interna fiscaliza el accionar institucional, velando para que se respeten las regulaciones establecidas para la utilización de los recursos. Asimismo, anualmente se contrata una Auditoría Externa que evalúa también los procesos del área contable financiera.

Dada la labor tan relevante que desarrolla en el país la Cruz Roja Costarricense y la importancia que tiene como institución, es imperante asegurar la continuidad y la sostenibilidad financiera en el tiempo. En ese sentido, la organización está atravesando por un periodo de cambios, en el cual existe una transición hacia una nueva Subgerencia Financiera, que fue creada recientemente con la finalidad de dar un manejo más adecuado y especializado del área y de los recursos.

Y es que el objetivo básico de cualquier organización no solo es asegurar su supervivencia sino también su progreso, por lo que es indispensable mejorar continuamente, para superar las crecientes exigencias del entorno. La gestión financiera integra actividades tales como la planeación financiera, la ejecución presupuestal, el control de recursos financieros, el registro de los movimientos financieros, la elaboración y presentación de informes financieros, entre otros, por lo que, dada la relevancia del área se hace necesario evaluar el comportamiento de sus recursos para tener la posibilidad de establecer nuevos objetivos y partiendo de ello, identificar cuál es el escenario actual y así planificar estrategias que permitan perfeccionar y afectar positivamente tanto al área financiera como a todos los niveles de la organización.

Conceptualmente, la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su

logro, utilización y control, además, es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias (Padilla, 2012).

La línea transitoria de cambios dentro de la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense involucra una revisión de los procesos, procedimientos, herramientas de gestión utilizadas y métodos de trabajo, razón por la que nace este proyecto, además de la previa identificación de la inadecuada gestión de los procesos del área financiera.

Krajewski y Ritzman (2000) definen el mejoramiento de procesos como el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. El propósito es entender los procesos y desentrañar los detalles, de modo que sea posible comprenderlo realmente para poder mejorarlo. Asimismo, el mejoramiento implica la observación sistemática y el registro de los detalles del proceso para permitir una mejor comprensión del mismo.

El analista o el equipo resalta entonces las tareas que se desean simplificar o indica los puntos donde la productividad podría mejorar en alguna otra forma. Los mejoramientos pueden referirse a calidad, tiempo, costos, puntualidad, entre otros. Lo anterior suele emplearse para diseñar nuevos procesos y para crear diseños diferentes para procesos ya existentes (Krajewski & Ritzman, 2000).

De este modo, al hablar de mejoras de procesos, se debe partir de la definición de proceso y cómo llevar a cabo su planificación, control y mejora. Pérez (2009) señala que corresponde a una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima, por el que lo percibe al recibir el producto o servicio. Cabe destacar que, actividad corresponde al conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado (Pérez, 2009).

En este caso, los procesos financieros responden a clientes internos, conformados por las personas que laboran en la organización y quienes al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o de servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos. Algunas de las condiciones que inciden dentro de la satisfacción de estos clientes internos o usuarios, se relaciona con que los trámites sean expeditos, es decir, que haya facilidad y fluidez para obtener el servicio, libre de requisitos innecesarios o sin valor agregado, vistos buenos, chequeos, autorizaciones (Martínez, 2016).

Zaratiegui (1999) cita que los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio como datos o especificaciones, más medios materiales como máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso (Zaratiegui, 1999).

Además, existen cuatro acciones que pueden ser aplicadas a un proceso con objeto de mejorarlo:

- Eliminar: Es una acción que no consume tiempo ni costos, implica la depuración de un proceso, por lo que la primera pregunta siempre debe estar enfocada en la posibilidad de eliminar una operación sin que haya una afectación mayor.
- Simplificar: Cuando no es posible eliminar, se debe tratar de simplificar. Es posible hacerlo de formas distintas, dependiendo de cada situación en concreto, puede ser eliminando algunas partes inútiles, cambiando métodos, entre otros.
- Combinar: Si se realizan dos cosas a la vez, se necesitará menos tiempo y menos medios para desarrollarlas.

- Ordenar: Cambiar la secuencia en la que se realizan las operaciones, para evitar interferencias, repeticiones, demoras, entre otros (García, 1997).

Asimismo, los procesos pueden categorizarse según la función que llevan a cabo dentro de una organización, existen tres tipos principales:

- Procesos estratégicos: Son aquellos procesos de una organización que proporcionan guías, no generan valor añadido, pero son necesarios y definen la misión, el valor, la estrategia, la política y los objetivos del sistema de gestión de calidad.
- Procesos operativos: Se pueden definir como los necesarios para realizar el producto o brindar el servicio, son los propietarios del conocimiento de la organización, en general todos ellos generan y aportan valor. Otra característica es que el cliente es el inicio y final del ciclo.
- Procesos de apoyo: Son los que proporcionan recursos, equipos, materiales, personas, entre otros, necesarios para la operación de los procesos operativos (Cervera, 2002).

Una vez en el entendido de que el proceso constituye la manera general de una secuencia de pasos que se realizan para llevar a cabo una actividad, se introduce la definición de procedimiento, el cual corresponde a la descripción detallada del cómo se han de ejecutar esos pasos, es decir, quién los debe hacer, cómo, cuándo, entre otros, para llevar a cabo una actividad (Torres, 2020). En otros términos, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Generalmente, cuando existe un proceso puede existir un procedimiento, que podrá estar documentado o no, pero siempre debería existir una descripción detallada de cómo se lleva a cabo una actividad en una organización (Torres, 2020). En la Cruz Roja Costarricense, los procedimientos se conocen bajo el nombre de Procedimiento de gestión administrativa (PGA), el cual es un formato que incluye una explicación sobre cómo deben llevarse a cabo los procesos, además de aspectos varios sobre su elaboración, propósito, alcance, terminología, responsables, normativa aplicable, gestión, mecanismos de control; inclusive algunos se describen de manera complementaria a través del uso de diagramas de flujo, todo en un formato acorde a lo que establece la Organización Internacional de Normalización en la ISO 9001.

Dentro de la norma ISO 9001 se brinda una definición similar para procedimiento, el cual se dice que describe las actividades necesarias para implantar los elementos del sistema de calidad en cada una de las áreas funcionales. Asimismo, la norma pide un procedimiento documentado que defina los controles para la aprobación, revisión y actualización de los documentos, los cambios deben identificarse, así como el estado de revisión de los documentos. También, se debe prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y, en caso de que se mantengan, estos deben ser claramente identificados como tales (Chaves, 2005).

Chaves (2005) afirma que muchas empresas, han concluido que uno de sus mayores problemas es mantener actualizada su documentación de forma tal que su sistema de calidad mantenga su integridad. Por lo anterior es que es sumamente importante administrar el sistema documental, de forma ágil y eficiente, de tal manera que no se convierta en un obstáculo para el éxito del Sistema de Gestión en lugar de ser un soporte.

Para operar de manera eficaz, la organización tiene que identificar y gestionar los procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular la interacción entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos. Así, la gestión por procesos supone reordenar flujos de trabajo, con el fin de dar

atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas, por lo que requiere la implicación del personal (Rojas, 2000).

La gestión por procesos es capaz de incrementar la productividad a través de la reducción de las actividades innecesarias, acortar los plazos de entrega, mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios. Los elementos principales de este tipo de gestión están relacionados con los procesos clave, la coordinación y el control de su funcionamiento, y la gestión de su mejora (Rojas, 2000).

Granizo (2018) define optimización como el análisis detallado de las actividades que integran un proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta, para lograr el máximo rendimiento, y la mejor utilización de los recursos, así como cumplir con los objetivos establecidos. Al mismo tiempo, constituye una base fundamental para obtener mayor productividad en toda organización.

Existen varias opciones de optimización que las empresas escogen de acuerdo a su necesidad. Por ejemplo, muchas veces es necesario realizar una reingeniería o rediseño para transformar los procesos, y así reducir los costos asociados con tiempo y dinero, minimizar los plazos de entrega, y en general, mejorar el rendimiento y la eficacia (Granizo, 2018).

Aunado a lo anterior, como parte de la optimización de los procesos del área financiera de la Cruz Roja Costarricense, se complementa con el rediseño de estos procesos, según Serrano y Ortiz (2012) citando a Harrington (1995), la mejora de procesos centrada en el rediseño es el enfoque que permite dar respuesta a los cambios que ocurren en el ámbito empresarial, de tal manera que, a través de la revisión y el aprendizaje continuo de las mejores prácticas, se logre el rediseño de los procesos ya obsoletos o poco funcionales.

Lo antepuesto conlleva un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad por medio de la simplificación o reducción de la complejidad del proceso; la eliminación de actividades que no agregan valor; la reducción del tiempo de ciclo de los procesos; la eliminación de reprocesos y errores; la estandarización de actividades; la optimización de recursos, y la automatización de actividades, entre otros aspectos, con el fin de impactar positivamente en la satisfacción del cliente (Serrano & Ortiz, 2012).

Halliburton (2006) construyó un manual en el cual explica el paso a paso a seguir para rediseñar con éxito uno o varios procesos. Enseguida se citan las etapas que definió:

- Plan estratégico: Un aspecto clave de la primera etapa es, sin duda, la verificación de la estrategia de la organización, analizando las probables ventajas y consecuencias que se pueden obtener como resultado del rediseño. En esta etapa se deben definir, a partir de los objetivos y metas fijadas, los procesos que serán objeto de rediseño en forma prioritaria, la composición del equipo multidisciplinario de trabajo y las técnicas de descripción de los procesos actuales y de las formas de presentación de los que serán propuestos.
- Análisis de los procesos y propuestas de rediseño: El rediseño solo tiene sentido si es coherente con la estrategia de la organización. Particularmente en grandes organizaciones, la vinculación del rediseño con el plan es un permanente desafío al relacionar en términos prácticos de ejecución el “qué” con el “cómo”. En tal sentido, puede decirse que el rediseño de procesos es imposible si no se enfoca el esfuerzo teniendo en cuenta los objetivos específicos previamente establecidos. Esta etapa incluye la descripción y análisis de los

procesos, la elaboración de las propuestas de mejora y la planificación de los cambios que se deberán realizar.

- Implementación: Es la etapa más conflictiva y difícil, teniendo en cuenta la diversidad de variables y las posibles contingencias imprevisibles, por lo que el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan. Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control y seguimiento y la evaluación de sus resultados (Halliburton, 2016).

Por último, de la mano con el concepto de rediseño, es posible hablar del análisis de valor agregado. La evaluación del valor agregado es un análisis de cada actividad del proceso para determinar su contribución en la satisfacción de las expectativas del cliente final. El objetivo es optimizar las actividades que agregan valor al proceso y minimizar o eliminar las actividades que no agregan valor (Costa, 2016). Puede explicarse también como un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requerimientos de la organización.

El análisis de valor agregado también permite identificar costos sin afectar la funcionalidad, duración o apariencia del producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre dichas actividades (Yépez, 2009). A través de su aplicación, una organización es capaz de tener procesos más efectivos, productivos y competitivos.

1.8 Metodología general

En la Tabla 1 se presenta la metodología que se utiliza para la ejecución del presente proyecto de graduación. En esta metodología se definen las actividades, las herramientas y los resultados de las tres etapas que componen el proyecto, las cuales son diagnóstico, diseño y validación.

Tabla 1

Metodología general

Etapa	Actividad	Herramientas	Resultados
Diagnóstico	Análisis de los procesos actuales de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Entrevistas • Revisión de documentación existente 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de gestión financiera identificados • Información actual de los procesos (flujo, actores, documentación, normativa, entre otros)
	Caracterización de los procesos actuales de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Revisión de documentación • SIPOC • Ficha de proceso • Diagrama de flujo 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de gestión financiera levantados • Aspectos críticos de los procesos identificados (reprocesos, duplicidad, entre otros)

Tabla 1*Metodología general (Continuación)*

Etapa	Actividad	Herramientas	Resultados
Diagnóstico	Análisis de valor de los procesos de gestión financiera actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Entrevistas • Herramienta de costeo • Estudio de tiempos • Herramienta AVA 	• Costo y tiempo de los procesos actuales
	Priorización de oportunidades de mejora y levantamiento de requerimientos para implementarlas	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Entrevistas • Matriz multicriterio • Pareto 	• Oportunidades de mejora priorizadas
Diseño	Rediseño de los procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Entrevistas • SIPOC • Ficha de proceso • Diagrama de flujo 	• Procesos de gestión financiera rediseñados y articulados
	Actualización de las herramientas de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Revisión de documentación • PGAS 	• Herramientas de gestión actualizadas
	Elaboración de un plan para la implementación de los nuevos procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Sesiones virtuales • Entrevistas 	• Plan para gestionar adecuadamente el cambio hacia los nuevos procesos de gestión financiera
Validación	Análisis de valor de los procesos de gestión financiera rediseñados	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Entrevistas • Herramienta de costeo • Estudio de tiempos • Herramienta AVA 	• Costo y tiempo de los procesos rediseñados
	Medición de los indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Indicadores de éxito 	• Factibilidad del rediseño realizado
	Aplicación del plan de implementación de los nuevos procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Plan de implementación 	• Transición correcta hacia los nuevos procesos de gestión financiera

1.9 Cronograma de trabajo

En la Tabla 2 se presenta el cronograma que se utilizará para el desarrollo de las actividades propuestas en la metodología general. Se establecen los plazos en semanas que se debe cumplir para cada actividad.

Tabla 2

Cronograma de trabajo

Etapa	Actividad	Plazo
Diagnóstico	Análisis de los procesos actuales de gestión financiera	5 semanas
	Caracterización de los procesos de gestión financiera	7 semanas
	Análisis de valor de los procesos de gestión financiera actuales	4 semanas
	Priorización de oportunidades de mejora y levantamiento de requerimientos para implementarlas	3 semanas
Diseño	Rediseño de los procesos de gestión financiera	7 semanas
	Actualización de las herramientas de gestión financiera	5 semanas
	Elaboración de un plan para la implementación de los nuevos procesos de gestión financiera	3 semanas
Validación	Análisis de valor de los procesos de gestión financiera rediseñados	7 semanas
	Medición de los indicadores de éxito	6 semanas
	Aplicación del plan de implementación de los nuevos procesos de gestión financiera	5 semanas

Capítulo II: Diagnóstico del proyecto

2.1 Metodología de diagnóstico

2.1.1 Objetivo

Realizar un análisis de los procesos de gestión financiera, con la finalidad de conocer su flujo y operación actual para determinar oportunidades de mejora que sirvan como base para llevar a cabo su rediseño y optimización.

2.1.2 Metodología de diagnóstico

En la Tabla 3 es posible encontrar la metodología a seguir en la etapa de diagnóstico del proyecto.

Tabla 3

Metodología de diagnóstico

Actividades	Herramientas	Resultados
Análisis del contexto institucional actual relacionado a los procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Revisión documental	<ul style="list-style-type: none">• Elementos estratégicos, normativos y funcionales identificados
Análisis del estado actual de los procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Revisión documental• Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">• Información de los procesos (definición, flujo, involucrados, documentación, normativa)
Establecimiento resultados- procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Revisión documental• Lista de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de los procesos de gestión financiera• Actividades y personas involucradas en cada proceso
Caracterización de los procesos actuales de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Revisión documental• SIPOC• Diagramas de flujo	<ul style="list-style-type: none">• Levantamiento de los procesos de gestión financiera• Relaciones e interacciones entre los procesos• Identificación de aspectos críticos de los procesos (reprocesos, duplicidad, entre otros)
Identificación de los costos de los procesos seleccionados	<ul style="list-style-type: none">• Taller de costos• Sesiones virtuales• Herramienta de costeo ABC	<ul style="list-style-type: none">• Costo de los procesos actuales

Tabla 3*Metodología de diagnóstico (Continuación)*

Actividades	Herramientas	Resultados
Determinación del tiempo o duración de los procesos seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Criterio experto • Método de estándares subjetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de los procesos actuales
Elaboración del análisis de valor de los procesos seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Herramienta AVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que no agregan valor a los procesos actuales • Oportunidades de mejora
Resumen de los hallazgos y búsqueda de las causas relacionadas a estos	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Análisis documental • Diagrama Ishikawa 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mejora existentes

2.2 Desarrollo del diagnóstico

2.2.1 Contexto institucional

Como primer paso en el análisis de los procesos, es preciso detallar el contexto actual y el entorno en el que se desarrollan los procesos de gestión financiera dentro de la organización, de forma que se conozcan los elementos o factores que pueden tener alguna incidencia en los mismos, además de tener un mejor entendimiento en el estudio de la problemática identificada.

2.2.1.1 Estrategia organizacional

Dentro del análisis del contexto institucional uno de los aspectos base a ser contemplado es la estrategia organizacional, ya que retomando los pasos indicados por Halliburton (2006) para rediseñar los procesos de una organización, la primera etapa que debe considerarse es la verificación de la estrategia. En el caso de la Cruz Roja Costarricense, se consolidó recientemente una estrategia institucional dentro del plan estratégico de desarrollo 2021-2030, que al inicio de este proyecto apenas se encontraba en progreso.

Molina, Briones y Arteaga (2016) recalcan que el desarrollo de una estrategia organizacional planificada, posibilita una visión futura de la organización y es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Molina, Briones, & Arteaga, 2016).

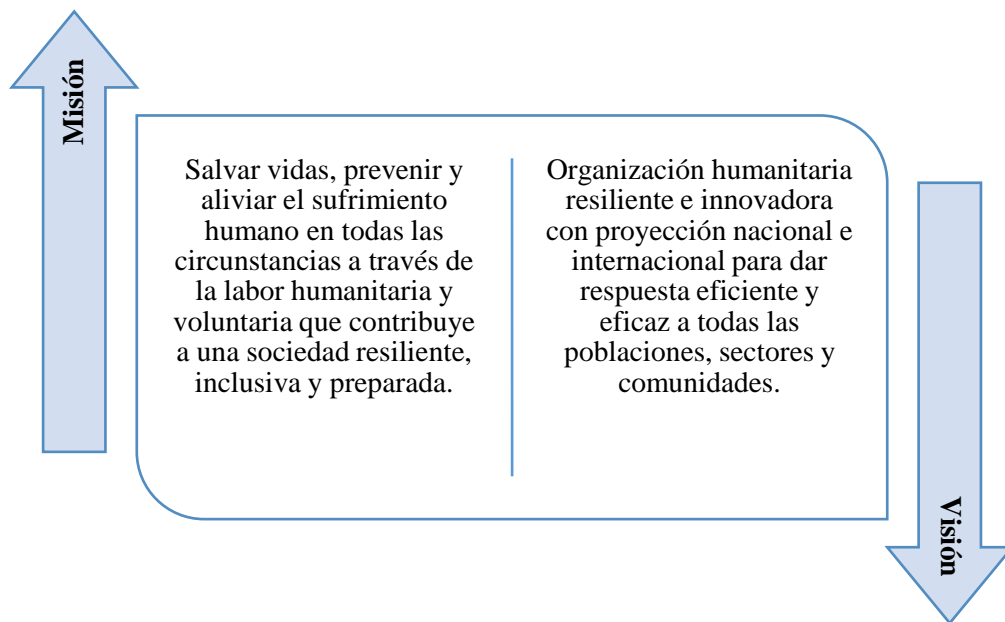
Por lo antepuesto, es evidente que debe haber un apoyo mutuo entre la estrategia organizacional y la gestión de los procesos de la organización, pues estos deben converger hasta lograr alinearse y así conseguir un trabajo unificado, capaz de cumplir con los objetivos de la empresa.

El fin estratégico definido por la institución para su plan de desarrollo indica que: “La Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria cuyo mandato es salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias en apego a sus principios fundamentales y el derecho internacional humanitario de forma eficiente, transparente y sostenible” (Cruz Roja Costarricense, 2021).

Asimismo, la misión y la visión establecidas se pueden observar enseguida:

Figura 2

Misión y visión de la Cruz Roja Costarricense



Nota. Basado en (Cruz Roja Costarricense, 2021).

El plan incorpora tres ejes estratégicos primarios: Cruz Roja humanitaria, Cruz Roja inclusiva y Cruz Roja abierta y transparente. De estos tres ejes el tercero es el que mejor responde a la Subgerencia Financiera y, por ende, es un medio por el cual los procesos de gestión financiera pueden generar un mayor impacto y contribuir al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Cada uno de los ejes se desglosa en varios objetivos estratégicos, de los cuales en la Tabla 4 se sintetizan aquellos que se encuentran relacionados con los procesos de gestión financiera.

Tabla 4*Eje y objetivos estratégicos relacionados con los procesos de gestión financiera*

Eje estratégico	Objetivos estratégicos
<p>Cruz Roja abierta y transparente: Contribuir a un modelo de gobernanza abierto y transparente con estrategias orientadas a favorecer la proyección interna y externa, la preservación de vínculos estratégicos de la CRC para el cumplimiento de sus objetivos y sostenibilidad de operaciones.</p>	<p>Establecer un sistema administrativo y financiero que contribuya al desarrollo institucional con estándares de gestión del riesgo.</p> <hr/> <p>Garantizar la confianza, transparencia y rendición de cuentas con un gobierno abierto, control y eficiencia interna.</p> <hr/> <p>Establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación para medición de avance y resultados de la calidad de los procesos y gestión administrativa.</p>

Nota. Basado en (Cruz Roja Costarricense, 2021).

De los tres objetivos mencionados en la tabla anterior, se logran determinar varios aspectos que deben tomarse en cuenta al buscar mejorar y rediseñar los procesos de gestión financiera. El primero es la gestión de riesgos de los procesos, es importante que al rediseñar los procesos de gestión financiera se contemplen los posibles factores que pueden afectar de forma directa o indirecta el desarrollo de las funciones o bien, de los procesos en el área financiera, pues estos son un elemento estratégico y de apoyo en la consecución de resultados de la organización.

Como segundo punto, para garantizar la eficiencia y el control interno, se debe contar con procesos ágiles, y bien definidos, que posibiliten su monitoreo y su mejora constante, lo cual se logra mediante la estandarización, un buen sistema documental y una adecuada gestión por procesos, siendo precisamente estos puntos los que deben perseguirse con el rediseño de los procesos de la gestión financiera. Y en última instancia, como tercer punto se tiene un objetivo muy relacionado con el anterior, puesto que involucra un sistema de control, seguimiento y evaluación, de modo que una vez se encuentren los procesos bien definidos, optimizados y documentados, se perpetúen las buenas prácticas luego del rediseño y se continúe midiendo y mejorando por medio de indicadores y técnicas.

De igual modo, para cumplir con lo determinado en el plan, se cuenta con una serie de habilitantes estratégicos tales como la gestión de calidad, existencia de transparencia y rendición de cuentas, enfoque de la gestión en resultados, gestión de los riesgos y control interno. Cabe decir que, estos habilitantes son un medio por el cual también se debe buscar fortalecer los procesos con la puesta en práctica del rediseño.

Por otro lado, el plan trajo consigo el desarrollo de algunos indicadores de medición de resultados en la organización, para asegurar que se alcancen los objetivos trazados. En ese sentido, específicamente la Subgerencia Financiera ha venido implementando también una serie de indicadores, sin embargo, aún se está trabajando en eso, por lo que todavía algunos se encuentran en construcción. Con respecto a ese punto, es necesario analizar qué indicadores se están proponiendo, para de esa forma determinar si es necesario apoyar en la elaboración de otros que brinden un seguimiento adecuado de la gestión.

En resumen, a partir de lo estipulado en el plan estratégico, es relevante tener en consideración los aspectos descritos, para que el rediseño de los procesos se encuentre orientado al cumplimiento y soporte de la estrategia de la organización, evitando que se realice de manera aislada, sino más bien de forma complementaria. Para ver más ampliamente el plan estratégico de la Cruz Roja Costarricense consultar el Anexo 3 Plan estratégico de desarrollo 2021-2030.

2.2.1.2 Estructura de la Subgerencia Financiera

La Cruz Roja Costarricense es una institución con características particulares. Se encuentra conformada por una sede central que funge como sede administrativa, desde donde se manejan aspectos de diversa índole, desde económicos hasta operativos, y desde donde se generan las directrices y controles hacia las demás partes involucradas. En ese sentido, la organización se compone de 111 comités auxiliares, que están a lo largo de todo el territorio nacional, y están agrupados en 9 regiones: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas, Limón, Zona Sur y Zona Norte.

Además, otro punto a recordar es que, la institución recibe fondos de las arcas del estado, es decir, fondos públicos, que provienen de leyes que aportan porcentajes significativos. Dentro de esas leyes se pueden citar: Ley 7972, Ley 9078, Ley 7851, Ley 8114, Ley 8493, Ley 7088, Ley 8451, Ley 8461, Ley 8690, Ley 8718, Ley 9355. Adicionalmente, también se cuenta con aportes municipales anuales, que se utilizan en la operación de los comités auxiliares cantonales bajo su jurisdicción.

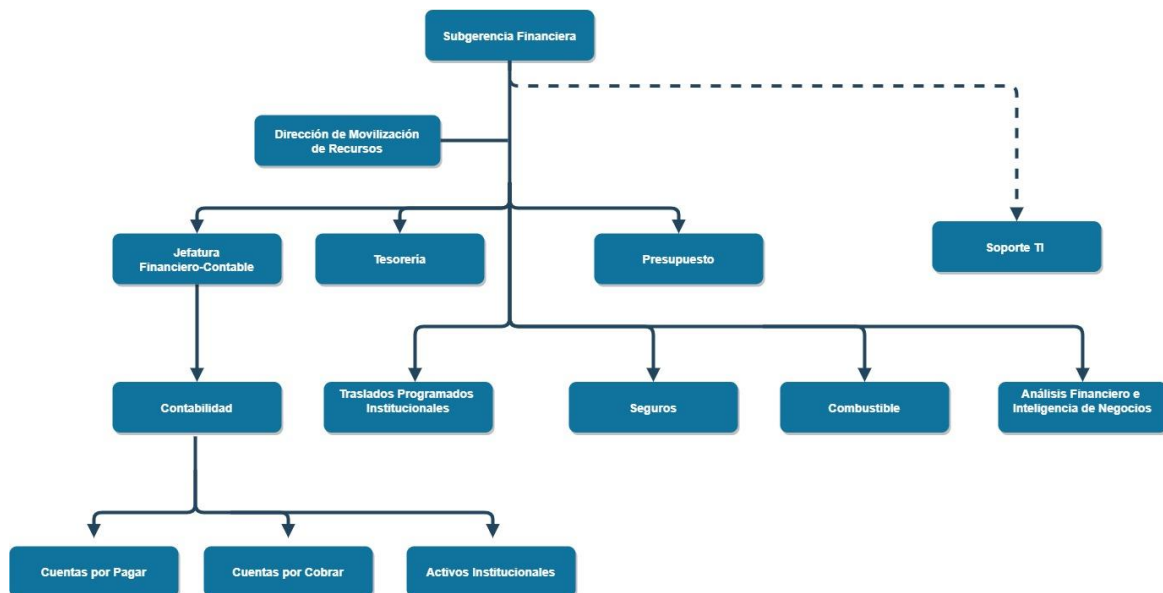
Es relevante mencionar, que cada aporte público tiene definidos los parámetros porcentuales y los rubros en los que se debe invertir el dinero. Por su parte, lo que no puede ser financiado con fondos públicos, debe cubrirse con fondos propios, los cuales deben gestionarse desde cada comité a través de actividades y eventos, sin embargo, si así se requiere, la sede central brinda acompañamiento.

Debido a la división descrita y a la necesidad de trabajar con fondos públicos, se adicionan pasos procedimentales que buscan asegurar una administración correcta de dichos fondos. Además, desde la perspectiva de procesos, no se ha logrado conseguir una sincronización o estandarización a nivel general, es decir, que todos los comités y la sede central lleven a cabo sus procesos siguiendo un estándar, lo que en consecuencia ocasiona una variabilidad contraproducente que puede manifestarse en retrasos, errores y reprocesos.

Por último, a nivel organizacional, la estructura de la Subgerencia Financiera se compone de unidades o departamentos en su mayoría, así como jefaturas y una dirección, desde donde se gestionan los procesos y se desarrollan las diversas actividades. En el siguiente organigrama se puede ver con más detalle:

Figura 3

Organigrama de la Subgerencia Financiera



Según lo expuesto previamente, es necesario tener en cuenta todo lo que comprende la estructura de la Subgerencia Financiera y en mayor instancia de la Cruz Roja Costarricense, debido a que la mayoría los cambios que se propongan van a tener efecto sobre toda la organización y no únicamente sobre una parte de ella.

2.2.1.3 Reglamentación vigente

Otro aspecto que se debe tener presente y que se debe de conocer es la reglamentación bajo la cual se rige financieramente en la actualidad la institución. Lo anterior porque es un punto que se debe de incluir en el rediseño de los procesos, de manera que se respeten y se cumplan los lineamientos estipulados en esas regulaciones.

Concretamente, la organización sigue lo convenido en las normas NIIF. Las normas NIIF (IFRS por sus siglas en inglés), son un requisito del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, el cual ha adoptado el conjunto de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sus respectivas interpretaciones, como los principios de contabilidad aceptados en el país. Esas normas contables establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y eventos económicos que son importantes en los estados financieros con propósitos generales y sectores específicos (Colegio de Contadores Públicos, 2014).

Asimismo, las normas NIIF son promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB) también conocidos como la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, que pretenden que exista una homologación y consistencia, lo cual ofrece beneficios de mayor transparencia y, un incremento en la comparabilidad.

La Cruz Roja Costarricense se encontraba rezagada en cuanto a la implementación de esta norma, motivo por el que se ha venido incorporando en la organización durante los últimos años. La transición que se ha experimentado ha sido compleja, y por supuesto, ha tenido afectación inmediata en los procesos que se llevan a cabo en la gestión financiera, por lo que los distintos cambios se han ido añadiendo paulatinamente.

Hasta ahora, esta evolución a las normas se ha dado por etapas debido a la cantidad de especificaciones que se deben incluir, y se han conformado equipos de colaboradores para apoyar la implementación, así como para poder seguir brindando el seguimiento posterior adecuado.

En relación a lo expuesto, la norma NIIF es clave en los procesos de la Subgerencia Financiera, y cualquier cambio que se pretenda hacer, debe estar estrechamente ligado a lo que este reglamento establece.

2.2.1.4 Certificaciones obtenidas

La Cruz Roja Costarricense se sometió a un proceso de evaluación para alcanzar la Certificación de las Capacidades Organizacionales, denominada OCAC (por sus siglas en inglés), sistema auspiciado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

El propósito de esta certificación, es permitir a las Sociedades Nacionales evaluar su propia capacidad y rendimiento, para que se determinen los mejores enfoques para su propio desarrollo, así como dar reconocimiento a aquellas que han alcanzado un alto nivel de competencia. Por lo anterior, OCAC es una metodología por medio de la cual la Federación Internacional puede medir las capacidades organizacionales de todas las Cruz Roja del mundo, sin embargo, su implementación queda a criterio de cada Sociedad Nacional, ya que no es obligatorio.

El proceso de certificación dio inicio en el 2012, donde no se siguió con uno de los pasos posteriores, que es apegarse a un plan de acción. Debido a ello, se dio una pausa y se abandonó el proceso, siendo retomado hasta el 2015, año en el que hubo otra evaluación y se logró obtener.

El modelo es un estándar de 85 indicadores y atributos de capacidades y competencias, que evalúa a la institución en cinco amplias dimensiones: capacidad de existir, de organizarse a sí misma, de vincularse con otros y movilizar recursos, de desempeñar sus funciones y de adaptarse y crecer a entornos humanitarios cambiantes. Después de auto evaluar cada uno de esos aspectos, se recibe una visita de pares, la cual consiste en un tipo de auditoría en la que acuden facilitadores y expertos de la metodología, con el objetivo de autenticar que la información brindada es fidedigna.

Específicamente, la calificación más alta que puede resultar de un indicador y atributo se asocia con la letra E, mientras que la más baja se denota con la letra A. Del mismo modo, de los 85 indicadores que mide la OCAC, solamente 10 pertenecen a la gestión financiera, evaluando en este rubro aspectos como la consolidación, procesos y procedimientos documentados, autorización de gastos, gestión de la tesorería, personal de finanzas, sistema de información financiera, presupuesto, informes financieros, asesoramiento y supervisión independientes, auditoría externa, y la auditoría y control internos.

De lo anterior, las calificaciones obtenidas en la última evaluación fueron en su mayoría E, es decir, la puntuación más alta posible que se otorga cuando se cumple a cabalidad con el atributo en estudio, lo cual indica que se desempeña de manera efectiva según lo indicado en la herramienta. Sin embargo,

de igual forma se debe seguir mejorando y se debe prestar atención a aquellos atributos evaluados con una puntuación más baja para poder mantener la certificación vigente.

Específicamente, de los 10 indicadores de gestión financiera, el personal de finanzas, el sistema de información financiera y la auditoría externa obtuvieron una calificación inferior a E, coincidiendo los tres en alcanzar una D como puntuación. En consecuencia, esos ámbitos son los que deben monitorearse.

Como se puede inferir, es importante prolongar lo que se indica en esta evaluación para poder seguir optando por la distinción y continuar progresando integralmente en todos los ámbitos de la organización.

2.2.2 Análisis de procesos

Después de contextualizar aspectos relevantes sobre la organización, se prosigue a dar inicio con la primera parte de la segunda etapa definida por Halliburton (2006) para un rediseño de procesos exitoso, correspondiente a describir y analizar los procesos, es decir, a continuación se va a identificar, caracterizar y evaluar los procesos relacionados con la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense.

2.2.2.1 Identificación de procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos y poder detectar puntos de mejora para realizar un rediseño, es definir y clarificar cuáles son los procesos de la organización, para lo cual es necesario destacar que los procesos ya existen, por lo que el esfuerzo está dirigido en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada.

Cabe destacar que, la identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Conjuntamente, la descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control y la gestión del proceso (Lucas, 2014).

Análisis inicial de los procesos

Para la consecución de una adecuada identificación de los procesos, se realizan sesiones de trabajo virtuales, entrevistas, análisis documental además de la aplicación de herramientas de recolección de datos como cuestionarios y listas de chequeo.

De las sesiones de trabajo iniciales llevadas a cabo con el equipo financiero, se logra identificar que actualmente la organización no tiene los procesos de gestión financiera estandarizados; se cuenta con herramientas como los PGA, que como se indicó previamente corresponden al medio empleado a nivel institucional para documentar los procedimientos de la organización, que si bien es cierto constituyen un esfuerzo importante por estandarizar los procesos, actualmente no reflejan la realidad de los mismos sino por el contrario generan confusión entre los colaboradores de la organización.

Como evidencia, en una de las sesiones de trabajo realizadas con el equipo financiero, se les consulta sobre cuáles y cuántos son los procesos de gestión financiera, obteniéndose como respuesta común que los procesos son los PGA, en donde específicamente se contabilizan cerca de 94 PGA sólo de la gestión financiera, por ende, se tiene como noción inicial que hay 94 procesos. Para ver más en detalle consultar el Apéndice 2 Acta de reunión 24/09/2020.

Sin embargo, con el fin de indagar más en esta respuesta se aplica un cuestionario individual a cada miembro del equipo de trabajo, para saber si su respuesta continúa siendo la misma estando fuera de la influencia de los demás miembros del equipo (cabe destacar que este equipo fue el asignado por el Subgerente Financiero para el análisis inicial del área y de los procesos). Con la aplicación del cuestionario se encuentra que realmente no existe una estandarización de los procesos de gestión financiera, ya que las respuestas ante las interrogantes de cuántos y cuáles son los procesos de gestión financiera fueron variables, algunos miembros dicen que los procesos son las unidades de las cuales están compuestos, es decir, Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, etc., otros mencionan que sus procesos son los PGA y por ello tienen alrededor de 94 y otros son incapaces de estimar cuántos o cuáles son sus procesos. En el Apéndice 3 Cuestionario sobre los procesos de gestión financiera, se pueden visualizar más a fondo las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas.

El hallazgo anterior conlleva realizar una entrevista con la gestora de calidad para profundizar más en el tema de los PGA, ampliar sobre el manejo y la gestión que se tiene de los procesos, además de tratar lo referente al sistema de gestión de calidad de la organización y otros aspectos relacionados. Y asimismo promueve también una revisión del sistema documental, con el fin de identificar elementos que ayuden a clarificar todo sobre los procesos.

Gestión documental en la organización

Mediante los aspectos identificados a partir de las primeras sesiones con el equipo de trabajo y la introducción por parte de los colaboradores a la documentación denominada PGA, se puede denotar la relevancia que presentan para la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense, por lo que es preciso abordar este elemento con una mayor profundidad.

Los PGA brindan información oportuna sobre el escenario actual de la Subgerencia Financiera, por lo que corresponden a un insumo importante en el análisis llevado a cabo en la etapa de diagnóstico, de forma que puedan emplearse en la identificación de características, métodos de trabajo, cultura organizacional, entre otros. Dado lo anterior, se realiza una revisión de estos documentos para poder encontrar datos y hallazgos que sean de utilidad en el estudio.

En ese sentido, la primera observación que se realiza está relacionada con la manera en que se encuentran agrupados estos documentos. Existe una carpeta para cada unidad funcional de la Subgerencia Financiera, en donde los PGA y documentos anexos están distribuidos y asociados según la unidad funcional a la que hacen referencia, es decir, en cada carpeta se encuentran los PGA y anexos que contemplan lo que hace y trabaja concretamente cada unidad.

Para la organización, un PGA es aquel que describe los pasos o la rutina para llevar a cabo las tareas de los procesos administrativos, permitiendo una acción coordinada entre las diferentes unidades de la organización y sus funciones internas. Asimismo, definen la secuencia de operaciones de oficina para captar y procesar información que permite desarrollar efectivamente los procesos y generar datos para la toma de decisiones y el control (K. Navarro, comunicación personal, 04 de febrero de 2021).

No obstante, bajo la realidad actual la definición citada no responde a lo que en ella se indica. En la entrevista con la gestora de calidad de la organización se encuentra que a la fecha no existe un formato definitivo que proponga cómo y quién debe documentar, actualizar y controlar la documentación (K. Navarro, comunicación personal, 04 de febrero de 2021), situación que ha llevado a que se produzca un efecto negativo en torno al manejo y la elaboración de los documentos, generalizándose un comportamiento o cultura de documentar cualquier acción que se realice pensando que es un proceso. Siendo lo anterior, el motivo por el cual actualmente cada unidad tiene sus propios PGA y en donde se genera la confusión de si son las unidades funcionales o los PGA sus procesos. Para ver en detalle la entrevista consultar el Apéndice 4 Entrevista a la gestora de calidad.

Debido a lo exteriorizado hay variabilidad en la documentación, existen algunos PGA en donde los procedimientos se encuentran detallados y contienen el flujo de un posible proceso o una parte de este, inclusive en algunos casos se complementan con diagramas de flujo. Del mismo modo, hay PGA que son más instructivos en sí mismos, es decir contienen capturas de pantalla, pasos o tareas muy detalladas. Por otro lado, también se hallan PGA que solo contienen 3 o 4 pasos que dirigen a un manual asociado, por lo que en general, se corrobora que tampoco existe una estandarización de lo que es el PGA y por ende lo que se debe documentar en este.

En una revisión de los 94 PGA que se encuentran formalizados hasta ahora en el área financiera, se obtienen resultados más puntuales sobre su contenido y cómo se han manejado hasta ahora en la institución. Enseguida se listan los hallazgos encontrados tras esta revisión:

Tabla 5

Descripción de hallazgos en los PGA

Hallazgo	Descripción
El 44,68% de los PGA no presentan diagrama de flujo	Se encuentra variabilidad en las herramientas utilizadas, un ejemplo de esto son los diagramas de flujo los cuales no existen en todos los casos, específicamente sólo en 52 de los 94 procedimientos. Asimismo, se identifica que no se mantiene un estándar en la elaboración de los diagramas, variando el formato, la simbología y la presentación del documento.
El 8,51% de los PGA no están en uso, y un 84,16% no están aprobados de forma oficial	Existe falta de control y actualización de los documentos, debido a que se mantienen PGA que ya no se utilizan y por ende deben ser eliminados, pero esto no se hace. Por otro lado, se suben documentos que aún no han sido aprobados y no deberían estar en el SharePoint donde se almacenan. Puntualmente, se determinó que 8 de los 94 PGA ya no se utilizan y 79 de 94 están sin firmas.
Generación de inconsistencias	Como se indicó, algunos PGA que se actualizan no llegan a aprobarse u oficializarse, pero se utilizan como reemplazo, por lo que dicho manejo inadecuado genera inconsistencias, por ejemplo, cuando auditoría interna estudia los procesos lo hace por medio de la documentación que está oficializada, pero que al mismo tiempo puede que no sea la que esté en uso, incurriendo que en los resultados de auditorías se den incumplimientos y faltas innecesarias.

Tabla 5*Descripción de hallazgos en los PGA (Continuación)*

Hallazgo	Descripción
El 20,21% de los PGA son en realidad instructivos	Se identifica que 19 de los 94 PGA se documentan como un procedimiento, pero en realidad corresponden a un instructivo, incumpliendo con lo establecido como PGA.
El 95,74% no presenta control de cambios	Hay ausencia de control y seguimiento de los PGA, debido a que se encuentra que ninguno incluye el número de versión y no se le da seguimiento al control de cambios. Específicamente solo 4 de los 94 presentan información en su control de cambios.
El 12,77% tiene duplicidad o similitud con otro PGA	Existen PGA que coinciden en su contenido, ya que este es similar o igual al de otro PGA, lo que indica que se está duplicando la información además de aumentar el número de documentos existentes, debido a la división actual de la documentación respecto a unidades funcionales y no desde una perspectiva por procesos.
Exclusión de actores	Cada PGA está levantado por unidad funcional, excluyendo la participación e interacción de las otras unidades, es decir, no se evidencia la transversalidad de los procesos.

Por otra parte, al indagar más sobre el sistema documental de la organización directamente con la gestora de calidad se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

- Hasta inicios del año 2020 no existía un departamento de calidad que velara por la gestión de los procesos, es decir, sobre su constitución y documentación, por lo que en la actualidad no hay un mapa de procesos actualizado de la organización que permita clarificar cuáles son los procesos de la organización, no existe un sistema o pirámide documental establecido y por ende, no se tiene ninguna política, reglamento, circular o documento sencillo que indique lo que es un PGA, para qué sirve, qué se documenta en este, cuál es el proceso para levantarlo y quiénes pueden hacerlo.
- Hasta el momento se está dando un acompañamiento por parte de Calidad para levantar los procedimientos, ya que anteriormente esto no existía, lo cual posibilitaba que cualquier persona dentro de una unidad o departamento con permiso y supervisión del superior de su área pudiera realizar este proceso, al que únicamente se le daban aprobaciones de forma y contenido correcto, más que llevar a cabo una revisión de que todos los aspectos necesarios estuvieran incluidos.
- Debido a que la unidad de calidad apenas está en sus inicios, lo descrito aún se encuentra en proceso, sin embargo, se ha venido trabajando de manera constante.
- Por otro lado, con respecto a la normativa a la cual responden los PGA, se menciona que es la norma ISO 9001:2015, no obstante, hay aspectos que señala esta norma que no se están cumpliendo, por ejemplo, el enfoque por procesos y el análisis de riesgos de los procesos. El formato guía que se está utilizando incluye los siguientes apartados:
 - Elaboración, revisión y aprobación
 - Propósito y alcance

- Terminología, siglas o símbolos
- Responsables
- Normativa aplicable
- Elementos especiales
- Gestión propiamente dicha
- Criterios de desconcentración
- Mecanismos de control
- Control de la información documentada
- Anexos
- Control de cambios

Algunos de esos apartados, aunque están dentro del documento, no se completan ni se actualizan. Cabe destacar que, la estructura del documento es adecuada ya que cumple con lo establecido en la norma ISO 9001, sin embargo, actualmente no se le está dando el uso apropiado.

- Por último, no se cuenta con un periodo establecido para la actualización de los PGA, que permita adecuar y calibrar los mismos ante los cambios que puedan darse. Tampoco se han definido responsables que se encarguen de estas revisiones o modificaciones.

Es importante destacar, que actualmente el objetivo que se tiene trazado, con respecto a la redacción de la documentación del sistema de gestión de calidad es, que se debe buscar la implicación de todo el personal de la organización. De esta forma, se conseguirá un sentido de pertenencia de todos los colaboradores hacia el Sistema de Calidad y se logrará que el mismo sea más eficaz al ser elaborado con base en mayor información. Los procedimientos deberán ser redactados por las personas implicadas en el desarrollo de los procesos, pues serán quienes mejor conozcan las tareas que día a día se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos. Por su parte, el departamento de Gestión de Calidad deberá supervisar y brindar acompañamiento en todo lo referente a la documentación, así como su seguimiento (K. Navarro, comunicación personal, 04 de febrero de 2021).

Aunado a lo ya descrito, es relevante señalar que el lograr un buen manejo y administración de los documentos va a garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos, ya que cuando estos se encuentran sistematizados, posibilitan realizar mejoras, como la disminución de tiempos y la eliminación de actividades duplicadas, además, permite reducir los errores y fallos al estar todo definido y establecido, lo cual a su vez habilita evaluar los procesos en general y alcanzar una optimización continua. Por lo anterior, es que se debe de abordar de manera pronta la identificación de los procesos de gestión financiera y su correspondiente documentación, de forma que se cuente con procesos claros, estandarizados y que el sistema documental sea funcional, actualizado y robusto.

Gestión por funciones y no por procesos

De acuerdo con lo expuesto previamente, es claro que no existe una correcta gestión y estandarización de los procesos y su sistema documental, los procedimientos se elaboran acorde con cada unidad funcional, lo cual pone en evidencia que, en la actualidad, la gestión financiera se rige bajo un modelo de enfoque funcional, también denominado sistema de gestión por áreas funcionales, y no se contempla el modelo de enfoque de gestión por procesos, lo cual ocasiona que actualmente por medio de los procedimientos no se estén teniendo resultados integrales, sino resultados más de unidad.

El enfoque de gestión funcional o tradicional, es propio de estructuras piramidales, es decir, basada en la estructura jerárquica departamental, de manera que el funcionamiento se da de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos y dificultando con ello su interrelación. De la misma forma, en algunas organizaciones la estructura por funciones se relaciona con las tareas que realiza cada área de la organización en forma completamente independiente y casi sin ninguna conexión, lo que hace que cada persona actúe de la mejor forma posible, pero muchas veces sin lograr la eficiencia requerida por la empresa (Alabarta & Martínez, 2011).

Se debe tener presente que, para que las organizaciones funcionen de manera efectiva, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. A menudo la salida de un proceso formará directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como enfoque hacia los procesos (González, 2006).

El enfoque hacia los procesos se ha ido imponiendo para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa, debido a que busca ante todo definir la necesidad del cliente y sus requisitos, para luego definir los mejores procesos para llevar a cabo el producto o servicio que busque la satisfacción del cliente, logrando así la eficiencia y la eficacia del proceso, que se traduce en efectividad para el cliente (González, 2006).

Medina (2005) señala, además, que el cambio por procesos es una alternativa de gestión que les ha permitido a un gran número de organizaciones, hacer frente a las crecientes demandas de cambio, las presiones competitivas y la recesión. En ese sentido, no hay procesos que no sean permanentes ni evolutivos, por lo que la organización al ser concebida como un conjunto de procesos adquiere un carácter dinámico (Medina, 2005).

El énfasis por el estudio de los procesos favorece a que se obtenga una renovada imagen organizacional. Es decir, entender los procesos de la organización como una red, que se encuentran interconectados e interrelacionados entre sí a través de los departamentos, unidades o funciones, pero orientados hacia la consecución de un fin concreto.

Para corroborar cuál es el enfoque que persiste en la institución se procedió a aplicar una lista de chequeo con la participación de los jefes de cada unidad, con el propósito de comprobar de una forma ordenada y sistemática el cumplimiento o no de los elementos que contiene la lista, que contempla características tanto del modelo funcional como del modelo por procesos. Los aspectos evaluados se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 6

Lista de chequeo modelo de gestión por procesos y gestión funcional

Gestión centrada en la organización funcional	Gestión centrada en procesos
La organización se encuentra por departamentos o áreas	La organización se encuentra orientada a los procesos
Se comprende el trabajo que se realiza y el enfoque está en el cómo se hace	Se comprende el lugar que ocupa el trabajo dentro de todo el proceso y el enfoque está en el qué se hace
La eficacia y efectividad es parcial, se da a nivel de departamento o unidad	La eficacia y efectividad es global, se da a nivel de organización

Tabla 6*Lista de chequeo modelo de gestión (Continuación)*

Gestión centrada en la organización funcional	Gestión centrada en procesos
La orientación está en realizar las tareas requeridas	La orientación está en los resultados a obtener, los objetivos por cumplir y los requerimientos de los usuarios
La comunicación horizontal es escasa y por el contrario se da una comunicación descendente	La comunicación se da de manera horizontal y es fluida
La responsabilidad recae en los jefes funcionales y existe un control jerárquico	La responsabilidad recae en el jefe o responsable del proceso y existe un autocontrol
Los resultados se enfocan en la productividad	Los resultados se enfocan en el valor agregado
Los procesos son complejos y de poco valor agregado	Los procesos son de ciclo corto y de alto valor agregado
Las decisiones están centralizadas	Las decisiones están compartidas
La forma de trabajo es formal y rígida	La forma de trabajo es flexible e innovadora
Se evalúa el desempeño individual de los empleados	Se evalúa el rendimiento de los procesos
Se enfrentan y se corrigen los errores	Se reduce la variación de los procesos
Hay una orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Hay una orientación externa hacia el cliente interno o externo
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento o unidad	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

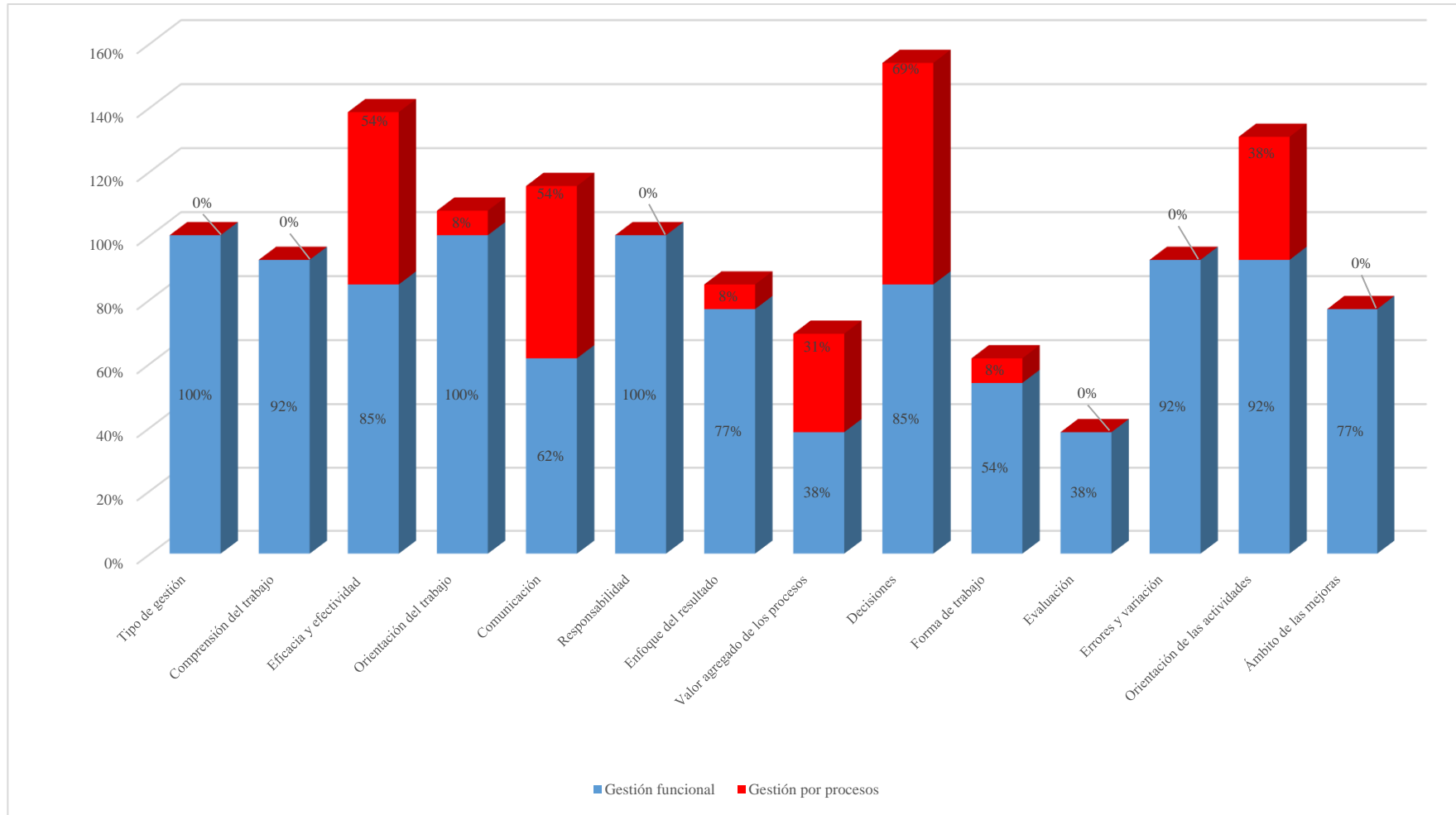
Nota. Adaptación de (Alabarta, 2011).

Los 14 aspectos incluidos en la lista anterior, pueden sintetizarse en los siguientes ítems comparativos respectivamente: Tipo de gestión, comprensión del trabajo, eficacia y efectividad, orientación del trabajo, comunicación, responsabilidad, enfoque del resultado, valor agregado de los procesos, decisiones, forma de trabajo, evaluación, errores y variación, orientación de las actividades, ámbito de las mejoras.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta comprueban que efectivamente, la Subgerencia Financiera, se rige bajo un modelo funcional, obsoleto y desactualizado, que genera procesos ineficientes, división, y en general, desventajas para la consecución de logros efectivos. Dichos resultados se pueden observar de manera gráfica en la Figura 4.

Figura 4

Cumplimiento según el modelo de gestión por procesos y gestión funcional



A partir de los porcentajes de cumplimiento recopilados según cada ítem evaluado con la lista de chequeo, se visualiza que, la gestión funcional es predominante ya que, en la mayoría de los casos, se obtienen resultados mayores a 54%, con dos excepciones que arrojan valores de 38% y que están ligados con el valor agregado y la forma en que se evalúan los procesos. De modo paralelo, los resultados referentes a la gestión por procesos son bajos e inferiores a 54% también, únicamente en el ítem asociado a decisiones se obtiene un rubro de 69%, siendo este el más elevado y habiendo varios con un valor de 0%. Según los datos, se pone de manifiesto que existen aspectos que deben mejorar para poder migrar en su totalidad a una gestión por procesos, y erradicar el pensamiento de unidad funcional que se tiene actualmente.

La incorporación de una gestión por procesos a la gestión financiera trae consigo diversos beneficios, tales como: mejorar la competitividad de la organización, reconocer la existencia de procesos internos, medir el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente, establecer responsables de cada proceso, establecer objetivos e indicadores, medir el grado de satisfacción del cliente, promover la mejora continua de los procesos, pasar de una mentalidad de lo que se hace a una mentalidad de para quién se hace, distribuir los recursos de forma más eficiente, entre otras ventajas (Lucas, 2014).

Además, la gestión por procesos desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos como un elemento clave y estratégico, permitiendo realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización. En ese marco, Rodríguez y Alpuin (2014) señalan:

Crear una visión transversal sustentada en los procesos de la organización permite integrar los esfuerzos en torno a un objetivo común, comprender las dinámicas interacciones que se producen entre la empresa, clientes, proveedores y otros actores claves y alinear el desempeño organizacional a la estrategia y los objetivos del negocio. En definitiva, la creación de una visión transversal sobre la organización se constituye en el primer paso para identificar los procesos sobre los cuales actuar de cara a maximizar el desempeño del negocio en la cada vez más compleja tarea de crear valor para los clientes (Rodríguez & Alpuin, 2014).

Por lo anterior es imperante que se trabaje en esa transición hacia un modelo por procesos.

Procesos de gestión financiera según enfoque a procesos

Debido a que la organización actualmente no cuenta con procesos estandarizados, se procedió a conformar un equipo con participantes de la Subgerencia Financiera, para establecer por medio de un taller cuáles son los resultados que debe generar la gestión financiera y a partir de ello identificar cuáles son los procesos de gestión financiera. La sistematización de la sesión puede verse en el Apéndice 5 Acta de reunión 10/11/2020.

Específicamente, la metodología seguida consiste en relacionar los resultados que debe tener el área financiera con los procesos que debería tener asociados. Cabe destacar, que inicialmente los colaboradores no tenían muy claro cuáles son los resultados que debe generar la gestión financiera, no obstante, se logra concluir que el resultado principal está relacionado a que la información generada a través del área sea veraz, confiable y oportuna.

Por otro lado, se consigue definir también resultados secundarios tales como la generación de recursos, transparencia, rendición de cuentas y la maximización del uso de recursos. Asimismo, dentro de los insumos que se requieren se listan los estados financieros, el presupuesto, los reportes, registros, catálogo de cuentas y la gestión de proyectos.

En consecuencia, se identifica preliminarmente que son 5 los procesos que debe tener la gestión financiera, esto para responder a esos resultados que deben entregar como área. En la Figura 5 se pueden observar de forma explícita:

Figura 5

Procesos de gestión financiera según enfoque a procesos



Habiendo identificado y aclarado que los procesos de gestión financiera son 5 y no 94 como se había pensado hasta ahora, el siguiente paso consiste en caracterizarlos, de modo que se conozca qué pasa alrededor de cada proceso, y así analizar si es posible hacerlo más ágil. Además, una descripción metódica, ordenada y estructurada de todos los procesos de la gestión financiera va a contribuir en el establecimiento de una gestión por procesos.

Esta caracterización debe ser construida de manera participativa, con la finalidad de lograr un involucramiento de todas las partes interesadas, para así lograr el compromiso y la orientación a resultados de quienes ejecutan el proceso.

2.2.2.2 Caracterización de procesos

Una vez que se logra identificar cuáles son los procesos concernientes a la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense, se procede a efectuar la caracterización de dichos procesos, por lo que se establece una pirámide documental y se hace uso de herramientas como diagramas SIPOC y diagramas de flujo, a partir de las cuales se da inicio a la obtención de una descripción más amplia y específica de cada una de las actividades.

Mediante la caracterización se va a facilitar la definición de los aspectos clave de cómo debe ejecutarse cada proceso, y va a permitir obtener información en cuanto a los requerimientos del proceso, sus actores principales, clientes, los productos que genera, entre otros.

Es importante aclarar que, en concordancia con el alcance del proyecto, la caracterización abarca únicamente los procesos de la gestión financiera en sede central, de modo que lo referente a los comités es excluido, a pesar de que en estos se llevan a cabo de forma paralela algunos de los procesos identificados, no obstante, la cantidad de comités dificulta su inclusión en este análisis.

Procesos y procedimientos de gestión financiera

Luego de identificar preliminarmente los procesos de gestión financiera, el próximo paso a seguir es caracterizarlos. Sin embargo, durante las sesiones con el equipo de trabajo se determina que estos procesos tienen una mayor subdivisión y abarcan otros aspectos que no se incluyeron inicialmente, por lo que se procede a perfeccionar y completar la lista de procesos, hasta obtener un producto satisfactorio que fue aprobado por la Subgerencia Financiera, así como por las partes involucradas.

En total, la lista contempla 5 procesos y 22 procedimientos, los cuales se especifican a continuación:

Tabla 7

Lista de procesos y procedimientos de gestión financiera

Sigla	Proceso	Sigla	Procedimiento
PCF-01	Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01	Generación del informe del cierre mensual de la sede
		SPCF-01-02	Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional
		SPCF-01-02	Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional
PCF-02	Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01	Formulación y presentación del presupuesto de fondo público
		SPCF-02-02	Ejecución del presupuesto de fondo público
		SPCF-02-03	Liquidación del presupuesto de fondo público
PCF-03	Gestión de tesorería	SPCF-03-01	Gestión de pago a proveedores
		SPCF-03-02	Gestión de pago de servicios públicos
		SPCF-03-03	Gestión de pago de planilla
		SPCF-03-04	Gestión de transferencias institucionales
PCF-04	Gestión de generación recursos	SPCF-04-01	Coordinación y trámite de traslados CCSS
		SPCF-04-02	Coordinación y trámite de traslados INS
		SPCF-04-03	Gestión y trámite de ventas institucionales
		SPCF-04-04	Gestión y trámite de capacitación externa
		SPCF-04-05	Gestión y trámite de venta de artículos de marca
		SPCF-04-06	Gestión y trámite de cajas recaudadoras
		SPCF-04-07	Gestión y trámite de cobertura eventos especiales
		SPCF-04-08	Gestión y trámite de donaciones
PCF-05	Registro y control contable	SPCF-05-01	Gestión de activos institucionales
		SPCF-05-02	Control de la ejecución del gasto de tarjetas institucionales
		SPCF-05-03	Gestión del impuesto de combustible
		SPCF-05-04	Gestión de seguros

Concretamente, cada proceso involucra los siguientes aspectos:

- **PCF-01 Elaboración de informes financieros:** Este proceso involucra todas aquellas actividades que permiten la generación mensual tanto de los informes financieros de la sede como de los estados financieros de la organización, así como también la generación del informe de cierre anual a nivel de Sociedad Nacional.
- **PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto:** Como su denominación lo indica, en este proceso se detallan las actividades referentes al presupuesto institucional. Específicamente, detalla los tres componentes esenciales que corresponden a la formulación y presentación del presupuesto de fondo público, es decir su elaboración; la ejecución que contempla el uso dado a los recursos y, por último, la liquidación, que es cuando se finiquita lo establecido para el periodo en cuestión.
- **PCF-03 Gestión de tesorería:** Responsable de organizar y gestionar el flujo monetario. Incluye los pagos de proveedores, pagos de servicios públicos, pagos de planilla, y las transferencias institucionales.
- **PCF-04 Gestión de generación de recursos:** Este proceso administra los medios de la institución para generar recursos propios. Comprende varios procedimientos asociados con la coordinación de traslados a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS), las ventas (institucionales, servicios de seguridad y salud ocupacional, artículos de marca), capacitación externa, cajas recaudadoras, cobertura de eventos especiales y donaciones.
- **PCF-05 Registro y control contable:** Se encarga de generar información y registros financieros contables, por medio de la gestión de activos institucionales, el control de la ejecución del gasto de las tarjetas institucionales, la gestión del impuesto de combustible y lo referente al registro y actualización de los seguros.

Pirámide documental

En la actualidad la Cruz Roja Costarricense no posee una estructura definida en cuanto al manejo de su documentación, por lo que se procede a establecer una pirámide documental, que permita dar seguimiento a los procesos ya identificados y que, a su vez, brinde soporte y fortalezca el sistema de gestión de la calidad de la institución.

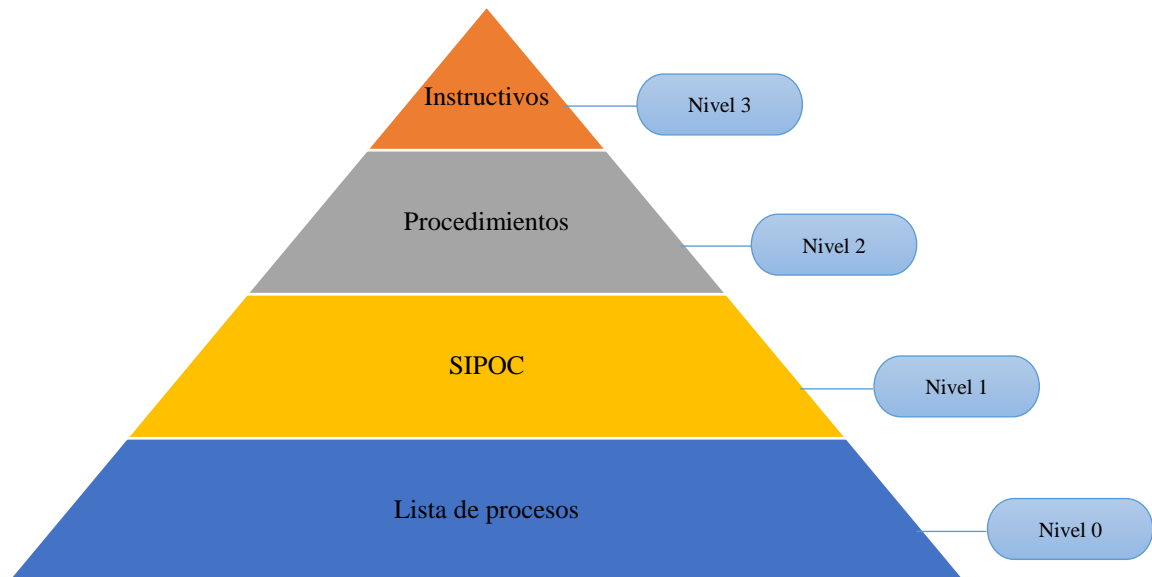
La pirámide documental consiste en una estructura jerárquica de documentación, que ayuda a garantizar que existan los documentos necesarios de acuerdo a las actividades que se desempeñan. Además, proporciona un marco de trabajo, lo que favorece que exista una consistencia en los procesos, incidiendo de forma positiva en el logro de los objetivos de la organización (Gutiérrez & Correa, 2016).

Por consiguiente, luego de haber identificado los procesos de la gestión financiera, la implementación adecuada de una estructura jerárquica facilita y garantiza que exista una mayor eficiencia y control en la documentación, y posibilita definir tareas y responsabilidades a cada dueño del sistema. En adición, la pirámide documental permite que se cumplan los estándares que establece la norma ISO 9001 (Gutiérrez & Correa, 2016).

La pirámide documental se propone de la siguiente manera:

Figura 6

Pirámide documental



Como se observa, la manera de documentar la información va a estar acorde con los niveles indicados en la pirámide de estructura documental, la cual se estableció fundamentalmente en cuatro niveles:

- **Nivel 0:** Incluye la lista de los procesos identificados en la gestión financiera.
- **Nivel 1:** Abarca la información básica del proceso por medio de una ficha SIPOC.
- **Nivel 2:** Contiene el detalle a nivel de actividades de los diferentes procesos, incluyendo herramientas como diagrama de flujo y ficha SIPOC.
- **Nivel 3:** Comprende el detalle más específico de cómo se realiza una determinada actividad o tarea, por medio de manuales o instructivos. Cabe mencionar que, no todos los procedimientos requieren adicionar instructivos.

En síntesis, esta estructura jerárquica permite asegurar que en la Subgerencia Financiera existan los documentos puntuales y necesarios, y permite que, en adelante, la actualización de los documentos sea ágil.

Diagramas SIPOC

La matriz o diagrama SIPOC, con sus siglas en inglés, hace referencia a Proveedores (Suppliers), Entradas (Inputs), procesos (Process), Salidas (Outputs) y Clientes (Customers). Es una herramienta útil para apoyar la implementación del enfoque por procesos debido a que obliga a describir las entradas, salidas, clientes y otros atributos que intervienen en las actividades inherentes a un proceso (Alonso-Torres, 2014).

Además, tiene como propósito asegurar que el alcance sea entendido y acordado por los involucrados, facilitando las mejoras del proceso. Como se indicó, un SIPOC se compone de varios elementos, mismos que se describen a continuación:

- **S: Suppliers / Proveedores:** Proveen las entradas de un proceso.
- **I: Inputs / Entradas:** Recursos materiales y humanos requeridos por el proceso. En este aspecto es necesario identificar con claridad el qué y el cómo en los elementos de entrada.
- **Process / Proceso:** Actividad que transforma las entradas en salidas.
- **Ouputs / Salidas:** Producto o servicio resultante del proceso. Al igual que las entradas es necesario la identificación del qué y el cómo para las salidas del proceso.
- **Customers / Clientes:** Usuarios de las salidas de un proceso (Pineda, 2017).

Enseguida en la Figura 7 se ilustra a modo de ejemplo, el diagrama SIPOC elaborado para el procedimiento *SPCF-02-01 Formulación y Presentación del Presupuesto*, no obstante, de la misma forma se llevaron a cabo diagramas SIPOC para los demás procesos y procedimientos ya definidos.

Figura 7

Diagrama SIPOC

Proveedores	Insumos	Proceso	Resultados	Usuarios
-Entes concedentes	-Proyecciones de ingreso por ley	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>Recibir proyecciones de ingreso</i></div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Presupuesto institucional aprobado para el periodo en ejecución	-Subgerencia Financiera
-Direcciones/ departamentos o unidades de la organización	-Gastos, ingresos y presupuestos	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>Elaborar proyección de ingresos y gastos</i></div> <div style="text-align: center;">↓</div>		-Comités y estructuras funcionales de la organización
-Sistema contable	-Datos históricos	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>Realizar la distribución según proyecciones</i></div> <div style="text-align: center;">↓</div>		-Organización Cruz Roj
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>Generar cuadros del presupuesto</i></div> <div style="text-align: center;">↓</div>		
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>Presentar el presupuesto ante representantes de Cruz Roja</i></div> <div style="text-align: center;">↓</div>		
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><i>Recibir acuerdo de aprobación del presupuesto</i></div>		

El proceso de elaboración de los SIPOC para cada uno de los procesos se realiza en compañía de los miembros que tienen participación en cada uno de ellos, y es precisamente por lo anterior que se logra evidenciar una serie de aspectos importantes de los cuales es necesario realizar mención.

En primer lugar, debido a que los procesos anteriormente estaban visualizados desde una estructura funcional, segmentada y no por el flujo natural que tienen los procesos, los cuales son transversales a unidades funcionales y a la organización, hay varios elementos importantes que no se tienen definidos, como lo son el objetivo y por ende el resultado del proceso, así como el dueño y el cliente. Estos aspectos, se sabe que son esenciales para el buen control y seguimiento de los procesos, ya que aunque en un proceso todos los miembros tienen responsabilidad del buen desarrollo y cumplimiento de las actividades que realizan, si no se tiene un objetivo y un resultado general que enmarque todas las actividades que se llevan a cabo, se puede perder fácilmente el rumbo de qué es lo que está haciendo y por qué se está haciendo; además de no tener un responsable directo que responda por los resultados que se espera que se entreguen del proceso.

Razón por la cual al desarrollar los diagramas SIPOC, se logra establecer formalmente los proveedores, insumos, resultados y los clientes de cada uno de los procesos, de forma que desde la etapa de diagnóstico se comience la transición a un sistema documental más robusto y dirigido a una gestión por procesos que busque la eficiencia y el buen uso de los recursos de la organización.

Por otro lado, al requerir desde la etapa de identificación de los procesos que todos los miembros participantes estén presentes al momento de trabajar el proceso en el cual forman parte, se ha logrado identificar que en algunos procesos existe una incomodidad evidente al tener que trabajar todos juntos, principalmente entre unidades, lo cual es comprensible hasta cierto punto, puesto que a pesar de que a nivel de trabajo diario están acostumbrados a interactuar, recibir y pasar información referente al proceso que realizan, a nivel de documentación y de entendimiento de cuáles son sus procesos, todo ha estado individualizado y segmentado, por lo cual es normal que se presente esta situación y se dé cierta resistencia al cambio. Sin embargo, es importante aclarar que todos los miembros del área financiera contable están muy anuentes a colaborar en el proceso, a empaparse del conocimiento necesario para entender qué es lo que se está realizando, y en última instancia dirigirse a este cambio gradual en el cual se está trabajando no solo a nivel del análisis y rediseño de los procesos de gestión financiera, sino también al proceso de cambio general que está atravesando la Cruz Roja Costarricense.

Por ende con base a estos hallazgos obtenidos, se ratifica la importancia del proceso que se está realizando, ya que sin duda este va a aportar al orden, entendimiento, unificación y sobre todo a la obtención de un buen sistema de documentación que esté apegado a una correcta gestión por procesos, la cual utilizando como base las herramientas establecidas en la pirámide documental propuesta, aporte al cumplimiento de los objetivos del área, pero principalmente aporte a los objetivos y estrategia de la organización.

Diagramas de flujo

Una vez elaborados los diagramas SIPOC para todos los procesos de gestión financiera y teniendo cada uno los aspectos identificados en estos como insumo, se procede a realizar los diagramas de flujo. Es importante recordar que ya la organización contaba a nivel documental con algunos diagramas de flujo, sin embargo estos estaban contruidos de igual forma desde una visión departamental y no por procesos.

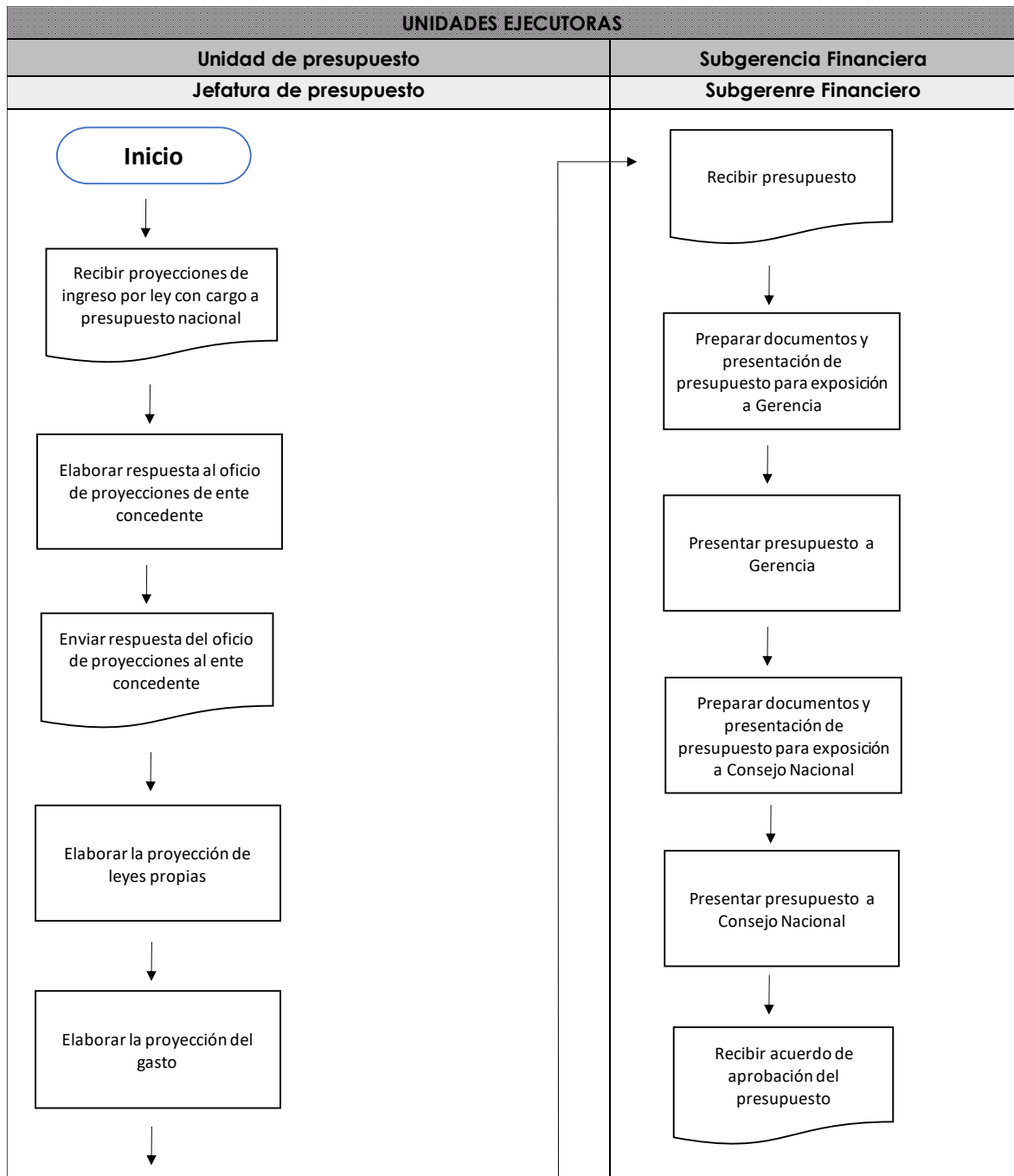
En primera instancia un diagrama de flujo es la representación gráfica de forma ordenada y secuencial de todas las actividades que constituyen un proceso. En el diagrama de flujo deben aparecer todas las actividades que lo integran, bien sea de manera individual o agrupadas en subprocesos, de tal manera que no quede ninguna fuera del mismo, además, el tamaño de cada proceso debe ser tal que permita encontrar un responsable para cada uno de ellos (Alabarta & Martínez, 2011).

Para efectos de la caracterización de los procesos, se considera como base la simbología establecida por el American National Standards Institute, más conocido como ANSI, simbología que corresponde a la que ya aplicaba la organización en sus diagramas; sin embargo, a los elementos base de esta simbología se le aplican algunas modificaciones con el fin de que los diagramas tengan la mayor claridad posible y se facilite su entendimiento, además, dichos cambios están aprobados por la contraparte y la gestora de calidad. Para consultar la simbología utilizada, se puede ver el Apéndice 6 Simbología utilizada, donde se encuentra la descripción de los elementos incluidos en cada diagrama de flujo.

Además, es importante indicar que para esta primera diagramación de los procesos se utiliza el formato que tenía establecido previamente la Cruz Roja, el cual consiste en un diagrama de flujo por bloques o por funciones, donde las salidas y las entradas del proceso aparecen ligadas entre sí a través de conectores o líneas de conexión, estableciendo la relación entre los diversos puntos lógicos que forman parte del diagrama. A continuación, en la Figura 8 se ilustra a modo de ejemplo una parte del diagrama de flujo elaborado para el procedimiento SPCF-02-01 Formulación y Presentación del Presupuesto, se muestra solo una parte de este ya que por el tamaño del diagrama es difícil mostrarlo completo.

Figura 8

Diagrama de flujo



Al igual que en el caso de los diagramas SIPOC, para los diagramas de flujo también se llevaron a cabo diagramas para todos los procesos y procedimientos ya definidos, se trabaja en conjunto con los miembros participantes de los procesos, y gracias a esto se obtuvo aún más información valiosa que aporta al proceso de análisis.

En primer lugar, con la realización de los diagramas de flujo es posible evidenciar que los procesos no pertenecen a una sola unidad funcional, sino que, por el contrario, involucran varios actores y poseen interacciones variadas, debido a que los procesos deben entenderse como transversales dentro de la institución y no como piezas aisladas, ya que todo debe complementarse integralmente. Asimismo, gracias a estos diagramas es viable ver el flujo del proceso como un todo, desde su inicio hasta su fin, viendo la interacción existente entre las diferentes unidades y los diferentes actores del proceso, identificando puntos clave y reprocesos en algunos casos, además de identificar las entradas y salidas de forma más gráfica lo cual ayuda para una mayor consecución de los resultados que deben tenerse.

Ahora bien, es evidente que al utilizar este tipo de herramientas como diagramas SIPOC, diagramas de flujo, fichas de proceso, entre otros, no es posible plasmar toda la información del proceso en la herramienta como tal, ya que cada una de ellas tiene un objetivo establecido que es mostrar la información de acuerdo con la función por la cual fueron creadas. Pero, es ahí donde resulta determinante no dejar por fuera del análisis y del entendimiento del proceso aspectos que salen a la luz al momento de utilizar estas herramientas, pues esta información puede marcar la diferencia en realizar una mejora sustancial para el proceso o no.

En el caso de la construcción de los diagramas de flujo, al recibir toda la explicación del proceso en detalle de cómo se realiza este, cuáles factores lo afectan o lo regulan y qué puede hacerse o no, es donde más información de mejora puede llegar a obtenerse. A continuación, se listan algunos elementos generales que se determinan mediante la construcción de los diagramas; se hace de forma general en primer lugar porque algunos elementos se repiten entre procesos y en segundo lugar porque hacerlo uno por uno puede ser muy extenso por el volumen de procesos que se está manejando.

- 1. Firmas y aprobaciones:** Tal como se mencionó en la primera parte de este documento, específicamente en la justificación de la problemática, en varios procesos existen múltiples firmas y aprobaciones que deben llevarse a cabo para poder desarrollar el proceso. El problema relacionado a estas firmas yace en tres puntos en especial, el primero es que en los procesos puedan darse devoluciones, correcciones u otros aspectos que pueden salirse del control de la organización y esto involucra que con cada devolución o corrección se tenga que pasar de nuevo por las firmas y aprobaciones establecidas, lo cual involucra altos tiempos de procesamiento no solo por la devolución sino también por el tiempo que conlleva esa firma, ya que usualmente estas las realizan jefaturas o bien la representación legal de la organización, quienes tienen gran cantidad de responsabilidades y por ende se alarga el plazo para dar una respuesta.

En segundo lugar, hay firmas que se considera que realmente no son necesarias, ya sea porque fueron establecidas hace mucho tiempo atrás y se mantuvieron así durante los años sin cuestionarse si aportan o no al proceso, o si son necesarias, haciendo que actualmente se alarguen los procesos y realmente no se añada valor a este. Y como tercer punto y el más importante, se menciona que el establecimiento de estas firmas está relacionado a directrices, reglamentos o bien a estatutos que se tienen dentro de la Cruz Roja, por lo cual la decisión de reevaluar una firma no es tan sencillo y requiere de aprobaciones de alta gerencia.

- 2. Duración de los procesos:** Al momento de detallar cada actividad del proceso, surgen observaciones por parte de los colaboradores de que actualmente los procesos no están siendo lo suficientemente ágiles y expeditos, esto debido en la mayoría de los casos a que los tiempos de procesamiento del sistema contable son muy largos, inclusive causando en algunas ocasiones la detención de otras actividades debido al procesamiento de una transacción que bloquea el sistema impidiendo que los demás usuarios puedan usarlo, lo cual por supuesto genera demoras, reprocesos y pérdida sustancial de tiempo productivo del proceso.

Además de lo anterior, otro punto que alarga el tiempo de los procesos es el tiempo de respuesta de entes externos a la organización, tiempos que en algunos casos están estipulados en un acuerdo o un contrato y a pesar de esto no se cumplen, y en otros casos simplemente no se tiene control de esto.

- 3. Documentación:** Otro tema importante que se identifica al trabajar con el detalle de cada uno de los procesos, es el sin número de actividades en las cuales se utiliza documentación física y no digital, el estar constantemente recibiendo, trasladando, imprimiendo y archivando documentos para poder llevar a cabo los procesos. Si bien es cierto, mucho de esta tramitología está ligada a que algunas unidades internas o bien externas no poseen firma digital y por ende debe manejarse de forma física, pero gran parte de este uso físico no es principalmente por esta razón, sino por el motivo de que la organización de una forma u otra se ha quedado rezagada en cuanto a este tema de actualización, lo cual es un aspecto que por supuesto genera exceso de tiempo en actividades, no aporta en gran manera a la eficiencia de los procesos y al uso de los recursos.

En este mismo punto de documentación, también saltan alertas de desactualización de los documentos, el no uso de los mismos y la búsqueda de documentar cada pequeña acción que se realiza en una unidad, lo cual como ya se vio previamente viene ligado a una visión departamental.

- 4. Estandarización:** En línea con el punto anterior surge el tema de la estandarización, en algunos procesos donde participan ya sea dos personas realizando la misma actividad, o bien los procesos que tienen desarrollo en sede central y en comités, se logra visualizar que debido a no tener documentos claros, actualizados y en línea con los procesos de la Subgerencia Financiera, surgen diferencias en cómo realizan las actividades o las tareas los actores del proceso. Lo cual a pesar de que desde la visión de los colaboradores es un punto a favor, ya que cada uno puede adaptarse y desarrollar sus funciones de la forma que más les funcione, a nivel de buenas prácticas de gestión documental no es lo ideal, ya que por esta clase de situaciones es más difícil medir y controlar los procesos, así como documentarlos y tener un buen seguimiento de los resultados.
- 5. Coordinación y comunicación:** Otro punto que se añade a la lista de hallazgos, es la falta de coordinación y comunicación entre unidades o departamentos, lo cual se visualiza desde dos puntos, el primero por parte de los mismos colaboradores, los cuales manifiestan que en algunas actividades de los procesos se generan retrasos e inclusive altos tiempos de procesamiento, solo por no tener una coordinación previa entre lo que documenta una

unidad y la otra, de forma que al llegar el momento de contrastar la información entre ambas unidades surgen demoras, atrasos o reprocesos ya que no se tiene ese orden previo. Y en segundo lugar, se observa falta de comunicación, ya que durante algunas de las sesiones de caracterización de los procesos se han llegado a dar diferencias entre personas de la misma unidad inclusive, las cuales no están realizando las actividades de la forma que habían acordado o se había establecido previamente, evidenciado que hay tanto una falta de coordinación como de comunicación, que al final afecta directamente a la buena gestión del proceso.

- 6. Dependencia:** Y como último punto, se identifica que en gran parte de los procesos se tiene una alta dependencia a una sola persona, en la cual recae todo el conocimiento imprescindible del proceso, conocimiento que ha sido adquirido con la experiencia y el paso de los años de realizar la gestión en la organización, y en lugar de ser plasmado en un documento o promulgado a otras personas, se ha mantenido solo en esta persona. Siendo evidentemente lo anterior un punto alarmante, ya que, al no tener una documentación sustancial de los procesos, que esté actualizada y que permita que cualquier persona que no conozca el proceso y requiera hacerlo pueda leer un documento y llevar a cabo sin mayor inconveniente las funciones necesarias, si por una razón u otra esta persona que tiene el conocimiento ya no está en la organización, esto pueda generar problemas para poder continuar con el desarrollo normal de las operaciones. Siendo esto un punto más a la lista de la necesidad de tener un buen sistema de documentación.

En conclusión, cada uno de los puntos anteriores aporta en la búsqueda del mejoramiento de los procesos de gestión financiera y en consecución al rediseño de estos, pues a pesar de que son hallazgos que no se obtienen directamente de la aplicación de una herramienta, son puntos de mejora que resaltan al momento de trabajar cada uno de los procesos, por lo que si se quiere buscar una mejora integral de los mismos deben tomarse en cuenta la mayor cantidad de estos.

2.2.2.3 Evaluación de los procesos

Análisis AVA

Una vez caracterizados los procesos de gestión financiera, resulta indispensable pasar a un aspecto medular de la etapa de diagnóstico, el cual corresponde al Análisis de Valor Agregado (AVA), ya que este estudio permite evaluar tres aspectos clave de los procesos, es decir, costo, tiempo y valor.

Chinga y Mendoza (2020) indican que el Análisis de Valor Añadido (AVA), es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de los procesos desde un punto de vista del valor que a cada etapa comprende, y citan que: “Identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora, permite optimizar actividades que agregan valor a la empresa y minimizar las actividades que no agregan valor”.

Por consiguiente, los procesos tienden a mejorar en todos los ámbitos y niveles incrementando así la calidad en los servicios prestados, disminuyendo, de tal forma, las inconsistencias encontradas, y el despilfarro de recursos, lo que a su vez permite elevar el desarrollo integral de una organización (Chinga & Mendoza, 2020).

Además, Osorio (2015) señala que cada paso de un proceso involucra un costo para la empresa, por lo que, con cada paso del proceso, el costo se incrementa. Las actividades de valor agregado real son aquellas que, desde el punto de vista del cliente final, son requeridas para proveer al producto o servicio lo que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que se ejecutan porque son requeridas por el negocio, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, esas son actividades de valor agregado para el negocio. También hay actividades que no agregan ningún tipo de valor (Osorio, 2015).

A partir de lo anterior, es posible afirmar que la evaluación del valor agregado, es un análisis de cada actividad del proceso para determinar su contribución en la satisfacción de las expectativas del cliente final.

Tiempo

Para dar inicio con el análisis AVA, el primer aspecto que se debe determinar es la duración de cada actividad, es decir, el tiempo del proceso, el cual corresponde al tiempo que tarda en realizarse una operación del trabajo. Este tiempo puede entenderse también como el tiempo de procesamiento.

En este caso particular, dada la naturaleza de la mayoría de los procesos y de las operaciones de la Subgerencia Financiera, se cuenta con una alta variabilidad asociada, lo que dificulta una medición convencional de su tiempo o duración, ya que las características no son del todo aptas para ello. Además, existen procesos que se llevan a cabo ya sea una vez al mes o inclusive una vez al año, lo que obstaculiza poder coincidir en su medición.

Aunado a lo anterior, dadas las condiciones actuales por las que se atraviesa debido a la crisis sanitaria del COVID-19, todo el desarrollo del proyecto se ha dado de manera virtual, ya que las visitas presenciales a la institución se han visto restringidas debido a las medidas sanitarias vigentes y el aumento en los casos. Por otro lado, muchas de las actividades de los procesos se están realizando por parte de los colaboradores en teletrabajo, por lo que es evidente que eso también imposibilita su toma.

Por lo que, como se indicó, las condiciones actuales limitan el poder efectuar un estudio de tiempos, y se opta por recurrir a un método menos frecuente en este tipo de estimaciones, el cual corresponde al criterio experto.

Los autores Iribar et al (2017) señalan al respecto que:

El criterio de experto es entendido como el método empírico de carácter subjetivo que utiliza a individuos, grupos de personas u organizaciones que son sometidos a selecciones para que sean capaces de ofrecer valoraciones conclusivas y hacer recomendaciones respecto a momentos fundamentales con un máximo de competencia. En este proceso la experticia de aquellas personas consideradas expertos se convierte en la materia prima que necesita el investigador para la concreción de un resultado científico, de ahí la importancia de la aplicación de este método de forma eficiente (Iribar, Beleño, Núñez, & Orquera, 2017).

En adición, los métodos basados en criterios de expertos emplean la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el objeto de estudio. Para Gorina et al (2014) “la síntesis, el consenso y la estabilidad del juicio colectivo pueden ofrecer una visión verosímil del futuro, combinando la imaginación y el talento individual” (Gorina, Alonso, Salgado, & Álvarez, 2014).

En ese sentido, la metodología empleada consiste en consolidar un grupo con colaboradores de las distintas áreas de la Subgerencia Financiera, que son actores del proceso en estudio y que por ende, tienen todo el conocimiento del mismo, así como otros que, aunque no tienen interacción directamente, pueden conformar una discusión sobre la duración estimada de cada actividad, logrando alcanzar un acuerdo en cuanto al dato proporcionado, obteniendo un valor adecuado para cada actividad y que este sea lo más cercano posible a la realidad.

Lo anterior evidencia que, debido a la dificultad que se presenta en ocasiones sobre la obtención de datos con certidumbre, se ha estimulado la búsqueda de alternativas científicas válidas que, aunque no hereden todas las bondades de los métodos cuantitativos, sí logren adecuados estándares de rigurosidad (Gorina, Alonso, Salgado, & Álvarez, 2014).

En complemento con lo anterior, en combinación con el criterio experto se utiliza el método de estándares subjetivos, el cual según la Dirección General de Servicio Civil (2016) en su “Guía para la realización de estudios de cargas de trabajo” expone:

Puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas. Consiste en determinar el tiempo de una actividad con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de éstas. A estas personas se les solicita un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la actividad dentro de un caso normal, sin tomar en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente (Dirección General de Servicio Civil [DGSC], 2016).

La fórmula que utiliza este método para calcular el tiempo de cada actividad es la que se muestra en la siguiente ecuación:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

Donde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo de la actividad

T_p = Tiempo promedio de la actividad

T_M = Tiempo máximo de la actividad

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos.

El método citado tiene como ventaja la facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconvenientes un grado de precisión relativo pero aceptable. Sin embargo, como lo indica Libreros-Londoño (2018) hay trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de técnicas como los estándares estadísticos o los estándares técnicos (Libreros-Londoño, 2018). En dichos casos se emplea el método de los estándares subjetivos, debido a la naturaleza del trabajo que se va a medir y por las razones ya expuestas.

Por último, el método demanda que el individuo califique directamente el nivel de esfuerzo necesario para realizar una tarea, reflejando su opinión en el contexto del puesto de trabajo, su experiencia y capacidades. Es relevante recalcar que, en el contexto de las entidades públicas o instituciones como la Cruz Roja Costarricense que están orientadas a la prestación de servicios,

sobre todo a nivel administrativo, se posee la característica de estar sujeto a una variación desconcertante en los tiempos de producción y prestación del servicio, por lo cual se siguió la metodología descrita (DGSC, 2016).

Valor

Seguidamente el paso posterior en el análisis AVA, consiste en la metodología de la prueba ácida, que es un instrumento que analiza si las actividades que componen el proceso agregan valor o no, con una orientación al usuario. De forma tal que sirva de instrumento para el rediseño, o sea para la simplificación o eliminación de actividades. El análisis consiste en realizar para cada actividad del proceso las preguntas de la tabla siguiente, otorgando un valor a cada una, de manera que se determine su valor agregado total en el proceso (Cedeño, Rosales, & Ruíz, 2016).

En la Tabla 8 se encuentran las preguntas que se deben realizar para cada una de las actividades.

Tabla 8

Preguntas para la prueba ácida de valor

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

Nota. Adaptación de (Cedeño, Rosales, & Ruíz, 2016).

Como se observa, la determinación del valor se enfoca en que cada actividad del proceso debe ser revisada por el equipo de trabajo o grupo conformado correspondiente, y deben someterse a una evaluación, que a su vez involucra el criterio experto y que consiste en dar respuesta a las preguntas ya citadas.

Además, al aplicar las preguntas para cada actividad del proceso, si la respuesta coincide con lo que se presenta en la Tabla 8, se asigna 1 punto, en caso contrario un 0, de tal manera que la máxima

puntuación es cinco y la menor es cero, y una vez realizadas las preguntas a la actividad se suma el valor obtenido, calculando el total de cada una.(Cedeño, Rosales, & Ruíz, 2016).

Costo

Por último, se debe estimar el factor costo, el cual se determina a través del método de costeo ABC, que por sus siglas en inglés hace referencia a Activity Based Costing, o bien Costeo Basado en Actividades. Este tipo de costeo analiza las actividades de los departamentos indirectos dentro de una institución para calcular el costo de los productos o servicios finalizados.

Por otro lado, el modelo ABC se basa en el supuesto de que las actividades son las que consumen los recursos para elaborar un producto o brindar un servicio, de modo que se utiliza, fundamentalmente, para lograr una asignación más adecuada de los costos indirectos, factor que apoya la mejora de los resultados del control de la gestión empresarial. En este procedimiento, es vital la adecuada identificación de las actividades y su ubicación dentro de los procesos que agregan valor, para garantizar que la organización trabaje eficientemente (Zambrano, Véliz, Armada, & López, 2018).

Asimismo, el modelo de costeo ABC, asigna y distribuye los costos indirectos conforme a las actividades realizadas en el proceso de elaboración del producto o servicio, y la razonabilidad del Costeo Basado en Actividades radica en la definición de una base de asignación adecuada, siendo esta base un denominador común utilizado para asignar los costos referentes a los procesos (Zambrano, Véliz, Armada, & López, 2018).

Puntualmente, el método se fundamenta en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la empresa. Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos, que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción o entrega del servicio, y el valor que agregan a cada proceso (Rivera, 2020).

Para el análisis que se desarrolla, específicamente, se determinan como los costos indirectos los salarios y cargas sociales, alquileres de edificios, terrenos y equipo, servicios básicos (agua, luz, internet, etc.), materiales y suministros y gastos de mantenimiento y reparaciones.

En cuanto a las bases de asignación, la primera que se aplica corresponde al número de personas en el área financiera, lo cual arroja un porcentaje para asignar del monto total de gastos indirectos, el monto que le corresponde al área financiera-contable.

La segunda base de asignación que se utiliza, son las horas hombre laborales, las cuales corresponden a 1720 al año, estas se multiplican por el total de personas en el área financiera-contable para así obtener el valor del costo indirecto por hora que será asignado a cada actividad de los procesos en estudio.

En la siguiente Tabla 9 se encuentra de manera más explícita lo indicado:

Tabla 9*Costeo ABC*

	Cantidad de personas	Porcentaje de personas del total en CR	Distribución de gastos indirectos anuales	Horas laborales anuales por persona	Horas laborales anuales totales	Costo indirecto por hora
Área Financiera Contable	39	3,45%	€488 917 866,36	1 720	67 080	€7 288,58
Total	1 132	100%	€14 191 154 480,02			

Seguidamente, para los costos directos se consideraron los salarios del personal involucrado en cada proceso. Y, por último, ya con ambos costos se le asigna el costo total a cada actividad del proceso para así obtener un costo total del proceso. En el Apéndice 7 Costeo ABC de los procesos se puede ver de forma más detallada el resultado del costeo para cada proceso.

Resultados del AVA

Luego de definir conceptual y metodológicamente los elementos del análisis, es preciso cuantificar en base a los costos, los tiempos y la calidad o valor de las actividades los resultados del análisis de valor.

Así, tras la obtención de todos los datos y la información requerida para el análisis de valor, se prosigue a sistematizar esta de forma lógica y ordenada. Primeramente, con base en los valores de tiempo y costo se calcula el valor del índice de tiempo y costo, para ello a la actividad que más unidades consume se le asigna un valor de 5, mientras que a la que menos unidades consume se le coloca un valor de 1. Luego, se les asigna valores a las demás actividades, utilizando como referencia las de menor y mayor valor, como resultado se obtiene la clasificación de las actividades según su valor, justo como se observa en la siguiente Tabla 10.

Tabla 10*Clasificación de las actividades según su valor*

Parámetro	Clasificación
Valor igual a 5	Actividades vitales
Valor entre 1 y 4	Actividades secundarias
Valor menor a 1	Actividades sospechosas V/T o V/C

Nota. Basado en (Ministerio de Cultura y Juventud, 2020).

Una vez que se han clasificado las actividades, las de tipo sospechosas en tiempo (V/T) o en costo (V/C) deben ser revisadas, si son sospechosas en ambos criterios, deben replantearse o eliminarse.

Específicamente, las actividades denominadas como vitales son aquellas que son elementales en la prestación del servicio y tienen un alto valor agregado, las secundarias por su parte, son las que no presentan mucho valor agregado, pero su duración y costo es pequeño. En cuanto a las sospechosas ya sea por costo o por tiempo, son las actividades que tienen un alto valor en costo o tiempo con respecto al valor añadido al proceso, por lo cual deben examinarse.

Después de completar el análisis según lo descrito, se obtienen los resultados para cada proceso de gestión financiera, los cuales se muestran sintetizados en la siguiente Tabla 11. Para visualizar con más detenimiento todos los resultados se puede consultar el Apéndice 8 Resultados del análisis AVA.

Tabla 11

Resultados del análisis AVA

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	41	18	18	0	0
	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	33	16	16	0	0
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	21	0	0	0	0
PCF-02 Elaboración control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	19	1	1	2	2
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	18	3	3	0	0

Tabla 11*Resultados del análisis AVA (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PCF-02 Elaboración control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	15	1	1	2	2
	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	38	13	12	1	2
	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	38	13	12	1	2
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-02 Gestión de pago de servicios públicos	21	7	7	0	0
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	10	10	9	0	1
	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	37	1	0	1	2
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	47	21	21	2	2
	SPCF-04-03 Gestión y trámite de ventas institucionales	30	12	12	0	0
	SPCF-04-04 Gestión y trámite de capacitación externa	36	4	4	0	0
	SPCF-04-05 Gestión y trámite de venta de artículos de marca	20	6	6	0	0

Tabla 11*Resultados del análisis AVA (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-06 Gestión y trámite de cajas recaudadoras	36	4	4	0	0
	SPCF-04-07 Gestión y trámite de cobertura eventos especiales	27	9	9	0	0
	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones	27	16	16	0	0
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	14	1	1	3	3
	SPCF-05-02 Control de la ejecución del gasto de tarjetas institucionales	17	6	6	0	0
	SPCF-05-03 Gestión del impuesto de combustible	45	9	9	0	0
	SPCF-05-04 Gestión de seguros	41	9	9	4	4

Como se puede observar de la tabla anterior, para los procesos de gestión financiera se logran identificar tanto actividades vitales, sospechosas por tiempo y por costo, así como secundarias por tiempo y por costo.

Es importante recordar que las actividades vitales son aquellas que son esenciales para el proceso y que añaden valor a este, además de estar directamente relacionadas con el cliente. Las actividades secundarias ya sea por tiempo o por costo no tienen costo o tiempo elevado. Por su parte, las actividades sospechosas ya sea por tiempo o por costo no añaden tanto valor al proceso y sus valores de tiempo y costo son considerables para el proceso, por lo que presentan mayor oportunidad de mejora.

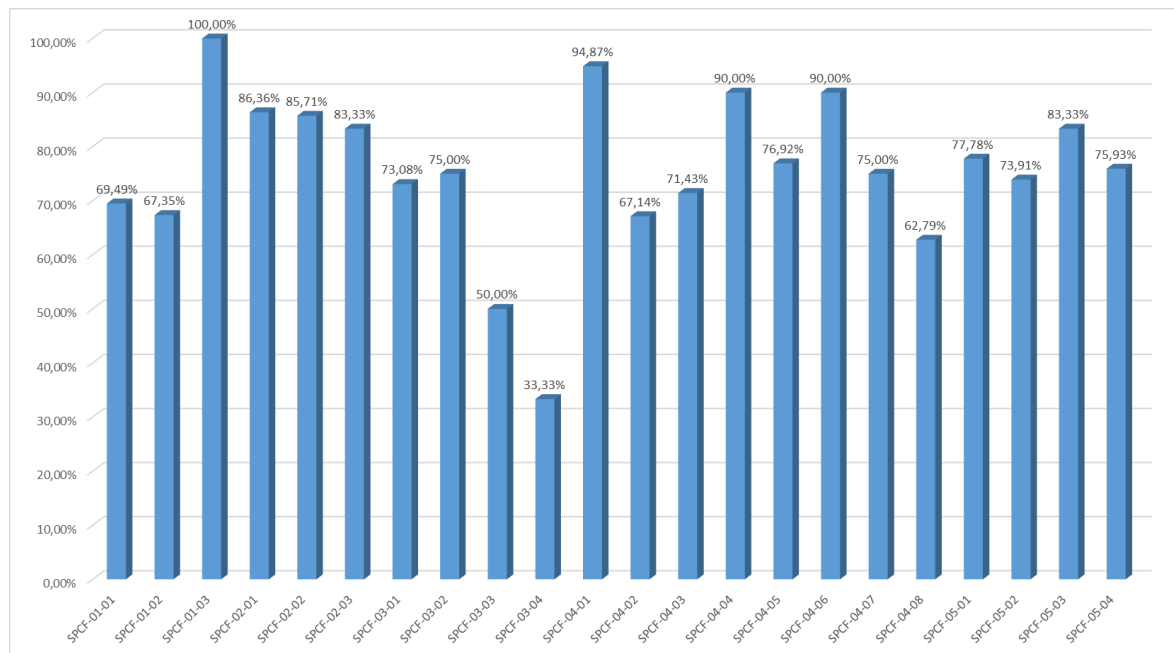
Para los procesos de gestión financiera, en la mayoría de los casos el mayor porcentaje de actividades obtenido son actividades vitales, es decir actividades que añaden valor al proceso, donde los porcentajes van desde 33,33% hasta 100%; solo hay un caso que tiene 100% de

actividades vitales y es el procedimiento SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional, fuera de este caso los demás porcentajes rondan entre 33,33% y 94,87%.

Lo anterior puede visualizarse mejor en el siguiente gráfico.

Figura 9

Porcentaje de actividades que añaden valor



Como se puede observar, a pesar de que el rango superior del porcentaje de actividades vitales en los procedimientos es bastante bueno, hay algunos casos en los que el porcentaje es menor al 70% específicamente en 6 de los 22 procedimientos, y solo en 4 de los 22 se supera el 90%, es decir la mayoría de procedimientos ronda el 75% de actividades vitales, lo cual quiere decir que si hay oportunidades de mejora en los procesos de gestión financiera.

Ahora sabiendo lo anterior, se procede a analizar el porcentaje de actividades secundarias y sospechosas en cuanto a tiempo y costo que tienen los procesos. Con respecto a las actividades secundarias se tiene que todos los procedimientos (exceptuando el SPCF-01-03 el cual posee 100% de actividades vitales) tienen actividades secundarias en tiempo y costo, donde los porcentajes rondan entre 2,56% y 66,67%, es decir, hay buenas oportunidades de mejora respecto a estas actividades, las cuales si bien es cierto no son las prioritarias ya que son las sospechosas las que se toman en cuenta primero para buscar mejoras en los procesos, pero por el alto porcentaje que en este caso presentan sí es necesario estudiarlas y buscar mejorarlas.

Por otro lado, en cuanto a las actividades sospechosas no en todos los procedimientos se presentan, de hecho, en 14 de los 22 no existen actividades sospechosas ni por tiempo ni por costo. El rango que presenta esta categoría de actividades está entre 0 y 16,67%, sin embargo, a pesar de que son porcentajes relativamente bajos la prioridad de trabajar estas es alta, pues no están añadiendo gran valor al proceso y además tienen duración o costo muy elevado, lo cual afecta directamente la eficiencia de estos en relación con el uso de los recursos de la organización.

En los siguientes gráficos se muestran los resultados mencionados anteriormente.

Figura 10

Porcentaje de actividades sospechosas

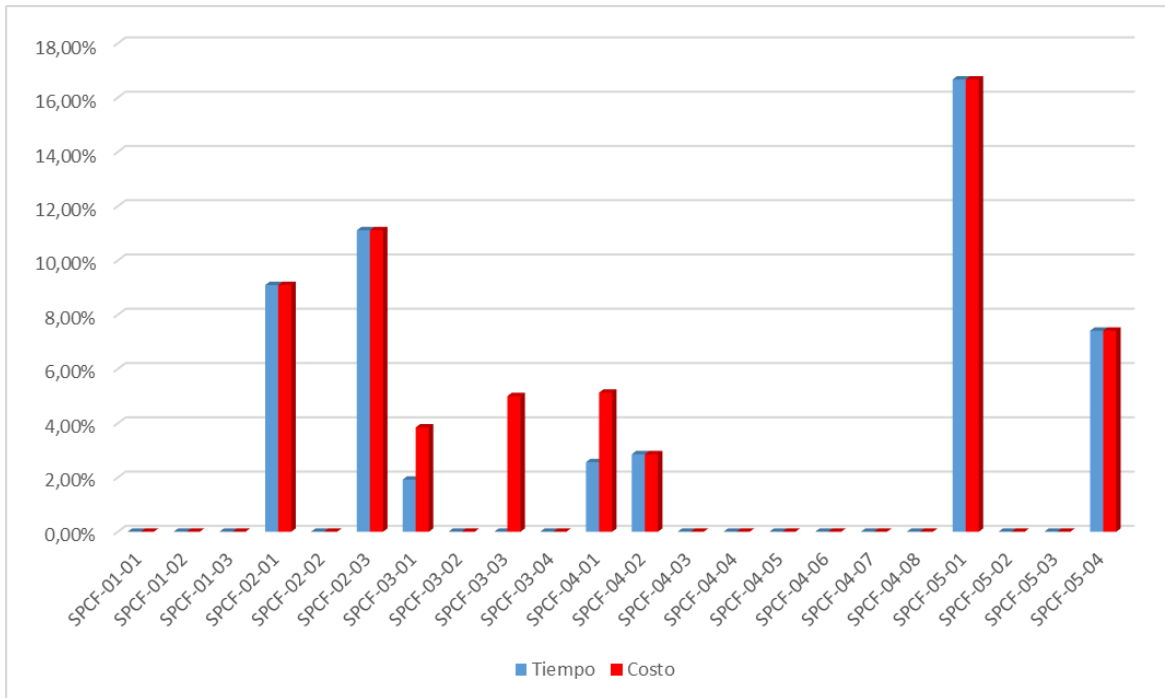
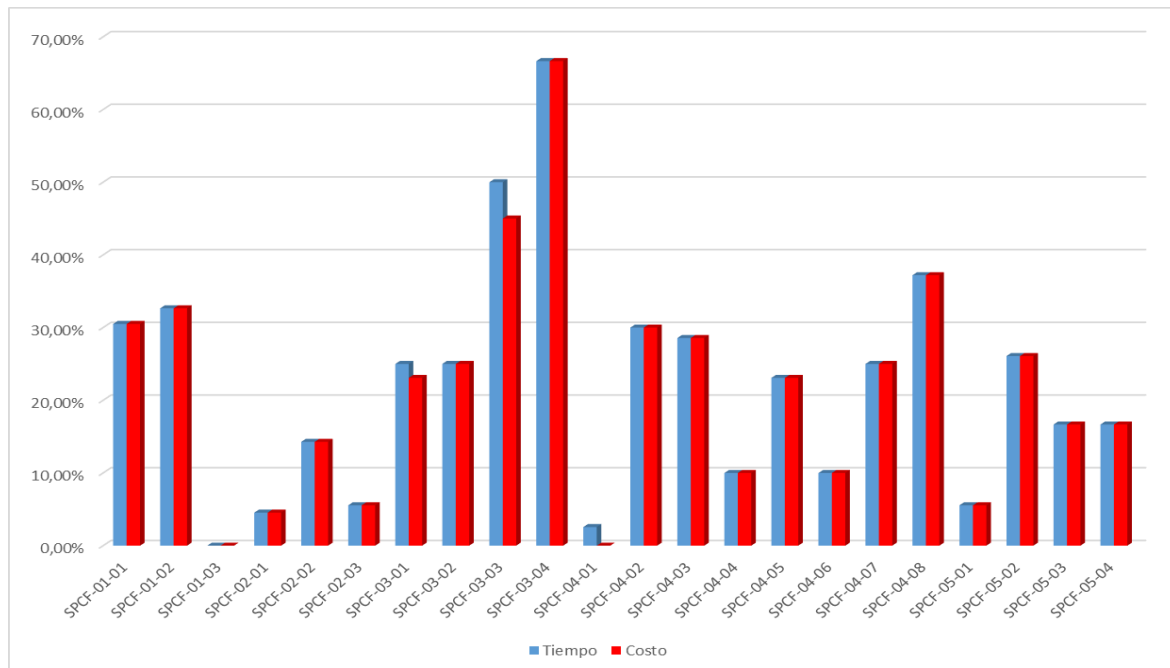


Figura 11

Porcentaje de actividades secundarias



Con base en los resultados anteriores es necesario realizar varias observaciones. En primera instancia, debido al número de procesos con los que se cuenta en el análisis resultaría exhaustivo tomar cada uno y exponer las razones por las cuales sus actividades resultan ser sospechosas o secundarias, razón por la que seguidamente se mencionarán algunos hallazgos generales de las causas que surgen a partir de estos resultados. En segundo lugar, a pesar de que la mayoría de las actividades de los procesos resultan ser vitales, es decir, que añaden un alto valor al proceso, esto no quiere decir que no haya que trabajarlas por completo, por el contrario, por el mismo motivo de que tienen un alto valor para el proceso es necesario procurar mantenerlas y así mismo buscar oportunidades de mejora que las hagan aún más eficientes y así obtener mejores resultados. Y, en tercer lugar, al estudiar los resultados de este análisis es necesario vincularlos con los hallazgos dados en herramientas previas como el SIPOC y el diagrama de flujo, ya que se encuentran estrechamente relacionados con los resultados obtenidos en el análisis de valor.

Seguidamente, se mencionan algunos hallazgos generales de las causas por las cuales surgen actividades secundarias y sospechosas en los procesos de gestión financiera.

- Hay actividades que por facilidad de los colaboradores se realizan de la forma en que se ha establecido hasta el momento, sin embargo, podría realizarse de una manera más expedita y eficiente, razón por la cual se establece que no es esencial para el proceso y resulta ser una actividad secundaria en la evaluación, dando oportunidad a que esta se pueda eliminar, modificar o mejorar.
- Existen algunas actividades de verificación o revisión en los procedimientos que se puntúan como innecesarias, ya que no suelen darse devoluciones frecuentes o significativas, razón por la cual resaltan como secundarias, dando de igual forma oportunidad a ser eliminadas.
- Otro aspecto que también se identifica es que en los procesos suelen darse devoluciones o correcciones que resultan innecesarias, pues si se diera una buena coordinación, comunicación y existieran procedimientos claros que guiaran a las personas en cómo hacer las actividades podrían dejar de darse estos reprocesos, dando oportunidad a eliminar estas actividades y mejorar el proceso.
- También se identifican actividades que los colaboradores consideran innecesarias, directamente porque no añaden valor al proceso, pero que hasta el momento se han seguido haciendo por estar establecido en un procedimiento o en un acuerdo de cómo debe seguirse realizando.
- Asimismo, se evidencian actividades que se pueden simplificar, ya sea uniéndolas con otras o bien buscando agilizarlas de manera que puedan reducirse sus tiempos y por ende los costos relacionados a estas.
- Aunado al punto anterior, existen actividades que actualmente las realiza una persona en específico por cuestiones reglamentarias o legales, sin embargo, se ha evidenciado que en otros procesos fue posible agilizar la gestión de manera de que no se requiera esta burocracia y esto mejora el proceso en términos de tiempo y costo, por lo que se opta por proponer la mejora en la actividad, sin embargo, está sujeta a que pueda realizarse o no.
- Otro punto que resalta en los resultados de actividades secundarias o sospechosas es el uso y manejo de documentación física, la mayoría de colaboradores consideran que los procesos podrían agilizarse en gran medida si se migrara a un tratamiento digital de la información, sin embargo al igual que lo anterior la decisión de esta mejora está sujeta a algunas variantes, entre las que se tienen aprobaciones de entes superiores en la organización y un cambio en los sistemas de información, no obstante, se deja la propuesta

en cada actividad donde se hace este manejo para que pueda ser valorada, siendo sin duda una importante oportunidad de mejora.

Sintetizando, los resultados y hallazgos anteriores evidencian la necesidad de analizar, mejorar y rediseñar los procesos de gestión financiera en busca de la eficiencia, la optimización de recursos, una buena gestión de procesos y el direccionamiento al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.3 Resumen de hallazgos

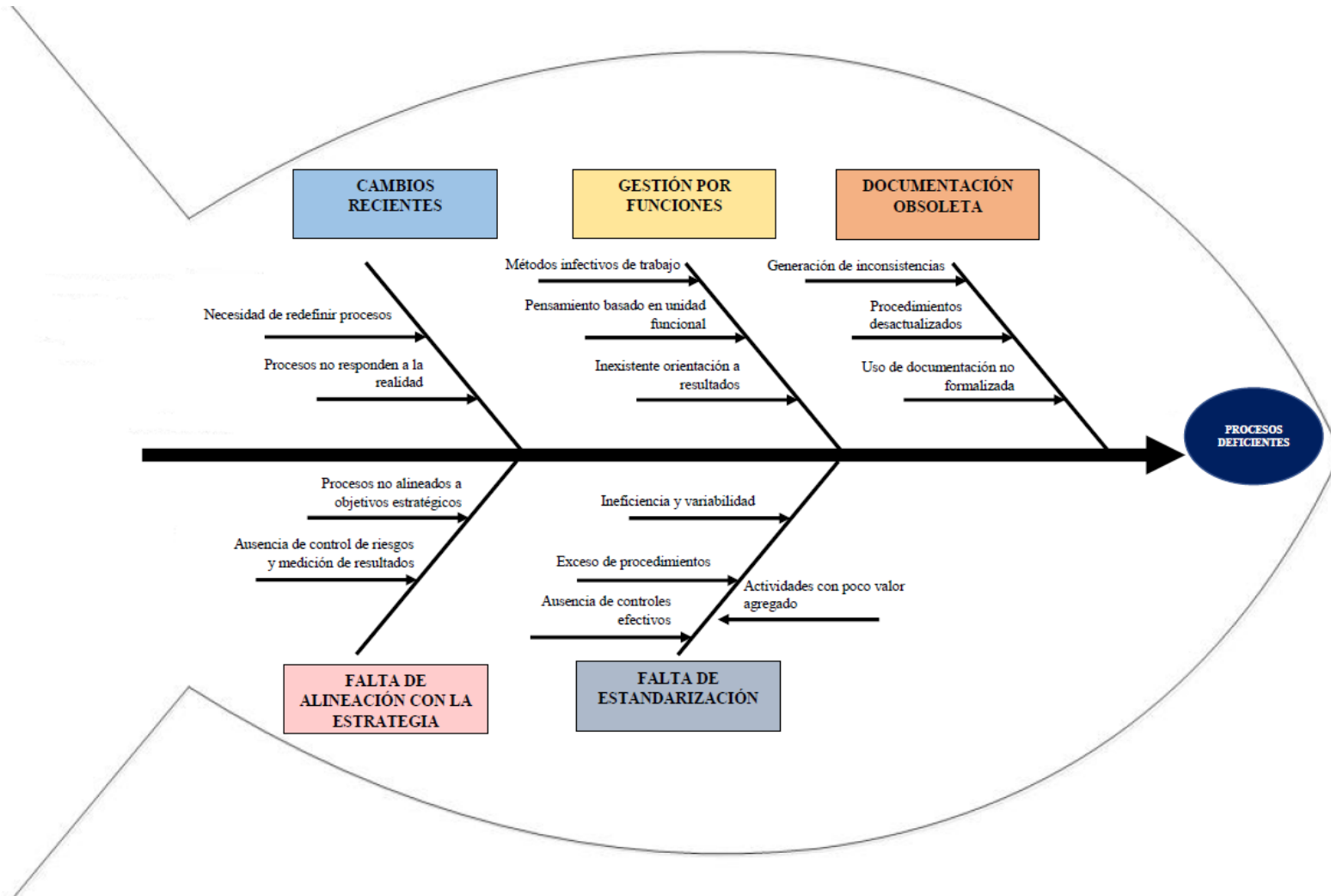
Luego de finalizar los aspectos relacionados con la etapa de diagnóstico, y para sintetizar los hallazgos, se presenta enseguida un diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama espina de pescado, o bien Ishikawa.

El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema, por ende, es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones que han de estar en el origen de un problema o resultado que se pretenda mejorar (Valenzuela, 2000).

En ese sentido, en la Figura 12 se esquematizan los principales hallazgos del diagnóstico, es decir, las causas asociadas con la problemática identificada en los procesos de la gestión financiera, donde además se establecen los efectos generados como consecuencia.

Figura 12

Diagrama causa-efecto



Como se observa, ante los diversos problemas citados es preciso definir acciones capaces de corregir los procesos, por lo que enseguida se listan las posibles oportunidades de mejora encontradas:

- En primera instancia, debido a los recientes cambios organizacionales y la incorporación de la nueva Subgerencia Financiera, surge la necesidad de redefinir los procesos de manera que estos puedan responder a la realidad actual.
- Es fundamental establecer una estandarización de los procesos, de modo que estos sean eficientes, y que se posibilite su medición, control y mejora continua.
- De la mano con lo anterior, es urgente actualizar toda la estructura documental, para evitar que se sigan generando inconsistencias, ya sea a nivel de auditoría o a nivel de ejecución de las actividades y por el uso de documentación que no cuenta con su aprobación respectiva. Aunado a ello, se deben establecer las pautas sobre cómo documentar y gestionar los documentos adecuadamente en adelante.
- Con respecto a la alineación con el plan estratégico de desarrollo, existen aspectos como la ausencia de control de riesgos, la falta de medición de resultados a nivel global del proceso y la eficiencia interna, que deben trabajarse ya sea por medio de una gestión de riesgos en los procesos, el establecimiento y la revisión de indicadores, u otras metodologías y herramientas acordes con lo requerido.
- Otro aspecto para considerar es que debe haber una transición de la gestión funcional a una gestión basada en procesos, de modo que las actividades estén orientadas a los resultados que deben generar, se optimicen los métodos de trabajo, y se elimine la idea individualizada que se tiene de unidad, sino que, por el contrario, se logre una integración en los procesos.
- Es preciso, además, incluir cambios en los procesos de la gestión financiera, analizando cada una de las actividades, en busca de eliminar, simplificar, combinar u ordenar las mismas, de modo que sea posible su optimización.

Por último, dado lo anterior, es que el enfoque del diseño debe estar dirigido a un rediseño de los procesos de la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, el cual involucra principalmente la estandarización de sus actividades y una actualización de su gestión documental, de forma que se haga un uso eficiente de los recursos y se sea capaz de solventar las necesidades de la realidad actual de la organización.

2.4 Conclusiones del diagnóstico

A través de la etapa de diagnóstico desarrollada en la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense, es posible determinar una serie de conclusiones referentes a la situación actual dentro de la gestión.

En ese sentido, después de cada análisis llevado a cabo por medio de las distintas herramientas y metodologías planteadas, se logra no sólo dictaminar el escenario presente, sino definir una línea futura de trabajo, así como el enfoque que debe seguir el rediseño de los procesos, de manera que los cambios se dirijan a optimizar las falencias específicas encontradas dentro de los procesos.

Se infiere que actualmente, tras la incorporación de un nuevo plan estratégico de desarrollo, es necesario trabajar aspectos como la gestión de riesgos y la evaluación adecuada que pueda medir el avance y los resultados de la calidad de los procesos, de forma que sea posible cumplir con lo establecido en los ejes y objetivos estratégicos del plan.

Además, uno de los hallazgos más significativos corresponde al inadecuado manejo de la documentación tanto a nivel general, como a nivel de la gestión. Lo anterior incide directamente en los procesos y su eficiencia, debido a que no existe una estandarización de los mismos, lo que ocasiona variabilidad y afectaciones adversas. Por ende, se debe consolidar la gestión documental, mediante su mejora y actualización, por medio de la pirámide documental establecida y considerando las regulaciones pertinentes. Del mismo modo, con respecto a la gestión por funciones arraigada en la institución, se debe migrar a una gestión basada en procesos, entendiendo que los procesos son transversales a la organización y se erradique el pensamiento de unidad actual.

Aunado a lo anterior, por medio del análisis de valor se concluye que la herramienta facilita el hallazgo de aquellas actividades con mayor oportunidad de mejora, no obstante, también se deduce que todas las actividades pueden estar sujetas a cambios que sustenten una mejora del proceso. Por último, se debe direccionar a una reestructuración y reingeniería de los procesos, que permita alcanzar un estándar de las operaciones y que facilite responder satisfactoriamente a las necesidades actuales de la organización, por medio de procesos que generen valor.

Capítulo III: Diseño del proyecto

3.1 Metodología de diseño

3.1.1 Objetivo

Rediseñar los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz Roja Costarricense, mediante herramientas que permitan optimizar y estandarizar sus operaciones para hacer un uso eficiente de sus recursos.

3.1.2 Metodología de diseño

En la Tabla 12 es posible encontrar la metodología a seguir en la etapa de diseño del proyecto.

Tabla 12

Metodología de diseño

Actividad	Herramientas	Resultados
Priorización de procesos a rediseñar	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Entrevistas• Matriz multicriterio	<ul style="list-style-type: none">• Procesos seleccionados para el rediseño
Identificación de las actividades a rediseñar en los procesos	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Entrevistas• Diagrama de flujo• Análisis AVA	<ul style="list-style-type: none">• Actividades a rediseñar seleccionadas
Rediseño de los procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Entrevistas• SIPOC• Diagrama de flujo	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de gestión financiera rediseñados y articulados
Diseño y actualización de los procedimientos e instructivos de los procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Revisión de documentación• PGAS• Normas o estándares de referencia	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos e instructivos actualizados, estandarizados, documentados y aprobados
Diseño de indicadores de gestión para los procesos	<ul style="list-style-type: none">• Revisión documental• Sesiones virtuales• Entrevistas• Normas o estándares de referencia	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores establecidos para el seguimiento de los procesos

Tabla 12*Metodología de diseño (Continuación)*

Actividad	Herramientas	Resultados
Desarrollo de un plan de implementación para la gestión de riesgos dentro de los procesos de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Sesiones virtuales • Entrevistas • PGAS • Normas o estándares de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos establecida dentro de los procesos

3.2 Desarrollo del diseño

3.2.1 Priorización de procesos a rediseñar

Para dar inicio a la etapa de diseño del proyecto, es preciso delimitar en primer lugar cuáles de los procesos de gestión financiera identificados en la etapa de diagnóstico estarán sujetos al rediseño a efectuar, pues recordando, fueron identificados cinco procesos y veintidós procedimientos de gestión financiera, los cuales por el alcance y tiempo de desarrollo de este proyecto no es posible abarcar en plenitud.

Por lo anterior, para priorizar cuáles procesos y sus respectivos procedimientos serán sujetos al análisis, se emplea como herramienta una matriz multicriterio, la cual según Capitán (2019) es una técnica empleada para la toma de decisiones, que permite utilizar y combinar diferentes factores para comprender un determinado fenómeno o situación; utiliza un sencillo sistema de puntuación por factores que permite ponderar el peso de cada factor en el conjunto y en base a esto evaluar los resultados y tomar decisiones (Capitán, 2019).

El proceso a seguir para elaborar y utilizar la matriz de priorización es sencillo y consta de 6 pasos:

1. Elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
2. Escoger los criterios de evaluación y establecer el peso relativo a cada uno.
3. Establecer el baremo o la escala para evaluar las diferentes opciones.
4. Diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
5. Otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
6. Analizar los resultados (Herranz, 2016).

Para el presente caso, la lista con las opciones del problema a calificar son la lista de procesos y procedimientos de gestión financiera. Los criterios definidos para la evaluación y su peso son, recursos necesarios (15%), impacto en la gestión financiera (40%), interés de la organización (20%) y factibilidad de rediseño (25%). A continuación se describe cada uno de los criterios.

- **Recursos necesarios:** Implica que la organización cuenta con los recursos necesarios para el rediseño del proceso.
- **Impacto en la gestión financiera:** Implica que el rediseño del proceso tendrá un impacto significativo en la gestión del área financiera y por ende de la organización.

- **Interés de la organización:** Implica que la contraparte y por ende la organización tiene un alto interés en que se lleve a cabo el rediseño del proceso.
- **Factibilidad de rediseño:** Implica que el proceso cuenta con oportunidades de mejora y las mismas es posible desarrollarlas dentro del alcance del proyecto.

Por otro lado, el método a utilizar para evaluar las diferentes opciones es la escala Likert, la cual es una escala de medición ampliamente utilizada, que presenta cinco categorías de respuesta desde 1 como la valoración más baja hasta 5 como la valoración más alta (Malhotra, 2004). En la Tabla 13 se muestran los cinco niveles de puntuación de la escala.

Tabla 13

Escala de puntuación para la matriz multicriterio

Escala Likert	Categorización
5	Muy alto
4	Alto
3	Moderado
2	Bajo
1	Muy bajo

Establecidos los criterios y la escala de evaluación, en conjunto con la contraparte se procede a evaluar cada uno de los procesos y sus procedimientos, estableciendo la puntuación respectiva a cada uno de ellos, de forma que aquellos que obtengan una puntuación ponderada mayor o igual a 4 serán los sujetos al rediseño y por ende serán el alcance del proyecto. En la Tabla 14 se puede observar los resultados obtenidos de la priorización realizada.

Tabla 14

Resultados priorización de procesos de gestión financiera a rediseñar

Criterio	Recursos necesarios		Impacto en la gestión financiera		Interés de la organización		Factibilidad de rediseño		Total
	15%		40%		20%		25%		
Procesos	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	
SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40
PCF-01 Elaboración de informes financieros									
SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40
SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40

Tabla 14

Resultados priorización de procesos de gestión financiera a rediseñar (Continuación)

Criterio		Recursos necesarios		Impacto en la gestión financiera		Interés de la organización		Factibilidad de rediseño		Total
Importancia relativa		15%		40%		20%		25%		
Procesos		Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40
	SPCF-03-02 Gestión de pago de servicios públicos	2	0,30	4	1,60	4	0,80	5	1,25	3,95
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	1	0,15	5	2,00	5	1,00	5	1,25	4,40

Tabla 14

Resultados priorización de procesos de gestión financiera a rediseñar (Continuación)

Criterio		Recursos necesarios		Impacto en la gestión financiera		Interés de la organización		Factibilidad de rediseño		Total
Importancia relativa		15%		40%		20%		25%		
Procesos		Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	2	0,30	4	1,60	3	0,60	3	0,75	3,25
	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	2	0,30	5	2,00	5	1,00	3	0,75	4,05
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	2	0,30	5	2,00	5	1,00	3	0,75	4,05
	SPCF-04-03 Gestión y trámite de ventas institucionales	1	0,15	5	2,00	3	0,60	4	1,00	3,75
	SPCF-04-04 Gestión y trámite de capacitación externa	1	0,15	5	2,00	3	0,60	4	1,00	3,75

Tabla 14

Resultados priorización de procesos de gestión financiera a rediseñar (Continuación)

Criterio		Recursos necesarios		Impacto en la gestión financiera		Interés de la organización		Factibilidad de rediseño		Total
Importancia relativa		15%		40%		20%		25%		
Procesos		Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-06 Gestión y trámite de venta de artículos de marca	3	0,45	3	1,20	3	0,60	4	1,00	3,25
	SPCF-04-07 Gestión y trámite de cajas recaudadoras	3	0,45	3	1,20	3	0,60	4	1,00	3,25
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-08 Gestión y trámite de cobertura eventos especiales	3	0,45	3	1,20	3	0,60	4	1,00	3,25
	SPCF-04-09 Gestión y trámite de donaciones	1	0,15	5	2,00	5	1,00	4	1,00	4,15

Tabla 14

Resultados priorización de procesos de gestión financiera a rediseñar (Continuación)

Criterio	Recursos necesarios		Impacto en la gestión financiera		Interés de la organización		Factibilidad de rediseño		Total	
	15%		40%		20%		25%			
Importancia relativa	15%		40%		20%		25%		Total	
Procesos	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo	Escala Likert	Peso relativo		
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	4	0,60	4	1,60	4	0,80	4	1,00	4,00
	SPCF-05-02 Control de la ejecución del gasto de tarjetas institucionales	3	0,45	5	2,00	5	1,00	1	0,25	3,70
	SPCF-05-03 Gestión del impuesto de combustible	2	0,30	3	1,20	3	0,60	3	0,75	2,85
	SPCF-05-04 Gestión de seguros	2	0,30	5	2,00	4	0,80	3	0,75	3,85

Según los resultados obtenidos, se puede observar que los cinco procesos de gestión financiera quedan dentro del alcance del diseño para el presente proyecto, sin embargo, son trece procedimientos los que se toman en cuenta dentro del análisis. Cabe destacar que el procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales, a pesar de no obtener una puntuación mayor o igual a 4 (criterio de selección establecido con la contraparte), es un procedimiento que está interrelacionado con al menos 4 de los procedimientos de la lista, por lo cual su exclusión significaría que los procesos y su respectivo rediseño estuviese incompleto, siendo así que este procedimiento se incluye en la lista. En la Tabla 15 se puede observar la lista definitiva de los procesos y procedimientos de gestión financiera a rediseñar.

Tabla 15

Lista de procesos y procedimientos de gestión financiera a rediseñar

Sigla	Proceso	Sigla	Procedimiento
PCF-01	Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01	Generación del informe del cierre mensual de la sede
		SPCF-01-02	Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional
		SPCF-01-03	Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional
PCF-02	Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01	Formulación y presentación del presupuesto
		SPCF-02-02	Ejecución del presupuesto
		SPCF-02-03	Liquidación del presupuesto
PCF-03	Gestión de tesorería	SPCF-03-01	Gestión de pago a proveedores
		SPCF-03-03	Gestión de pago de planilla
		SPCF-03-04	Gestión de transferencias institucionales
PCF-04	Gestión de generación recursos	SPCF-04-01	Coordinación y trámite de traslados CCSS
		SPCF-04-02	Coordinación y trámite de traslados INS
		SPCF-04-09	Gestión y trámite de donaciones
PCF-05	Registro y control contable	SPCF-05-01	Gestión de activos institucionales

3.2.2 Equipo de procesos

Dada la priorización de procesos y procedimientos de gestión financiera realizada, se considera pertinente que en busca de la sostenibilidad y continuidad del proyecto, se establezca un equipo de trabajo dentro de la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense, que junto con la Gestora de Calidad de la organización continúe con el análisis, rediseño e implementación de las herramientas desarrolladas dentro de este proyecto, no solo para los procesos y procedimientos que quedaron fuera del alcance del diseño, sino también para futuros procesos que puedan surgir, así como el poder hacer frente a los cambios y actualizaciones que se hacen presentes en los procesos con el paso del tiempo.

Para conseguir el mejor rendimiento del equipo de procesos, es conveniente asegurar que cada uno de los miembros del equipo cumpla con una serie de cualidades o características, mismas que se listan a continuación:

- Capacidad para comprender el cuadro general de la organización y su interrelación con los procesos analizados.
- Creatividad para imaginar una manera mejor de hacer las cosas.
- Considerar que el ser nombrado miembro del grupo es una recompensa.
- Tener interés y entusiasmo en el trabajo a encarar.
- Poseer disponibilidad de tiempo y actitud de participación.
- Tener buenas relaciones interpersonales con las personas del área
- Gusto y facilidad por el uso de herramientas de análisis de procesos (diagramas, indicadores, etc.)

Establecidos los criterios y aptitudes deseados en los miembros del equipo, en conjunto con la contraparte se seleccionan cuatro personas que junto con la Gestora de Calidad conforman este equipo de trabajo, las cuatro personas son representativas de diferentes áreas de la Subgerencia Financiera, como Contable-Financiero (Cuentas por Pagar y Análisis financiero) y Movilización de Recursos (Coordinación de Proyectos).

Una vez seleccionado y conformado el equipo, se procede a hacerlos partícipe en la etapa de diseño del proyecto, siendo capacitados en cada uno de los temas y herramientas de los que se hace uso, contribuyendo en tareas pequeñas que les permitan aprender y poner en práctica lo visto en las capacitaciones, de forma que una vez finalizado el proyecto tengan las competencias necesarias, la confianza y la capacidad de poder continuar el trabajo con los procesos restantes de gestión financiera.

El desarrollo de las capacitaciones y participación del equipo de procesos se puede ver con más detalle en el Capítulo IV: Validación del proyecto.

3.2.3 Oportunidades de mejora

Seleccionados los procesos y procedimientos de gestión financiera que estarán sujetos al rediseño a efectuar, es posible dar inicio con la segunda parte de la segunda etapa definida por Halliburton (2006) para un rediseño de procesos exitoso, la cual establece que, una vez descritos y analizados los procesos, es pertinente proceder con la elaboración de las propuestas de mejora y la planificación de los cambios que se deberán realizar.

En la etapa de diagnóstico del proyecto, gracias a las diferentes herramientas utilizadas se identifican oportunidades de mejora puntuales en cada uno de los procesos, las cuales se toman como punto de partida en el rediseño de los procesos de gestión financiera. A continuación, en la Tabla 16 se listan cada una de ellas, según el proceso y procedimiento al cual corresponden, además en conjunto con la contraparte se definió el plazo de tiempo que se requiere para su desarrollo e implementación, definiéndose así que serán las de corto plazo las que se tomarán en cuenta para el rediseño de los procesos.

Tabla 16

Oportunidades de mejora dentro de los procesos de gestión financiera

Proceso	Procedimiento	Oportunidad de mejora	Plazo	
PCF-01 Elaboración de estados financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	Eliminación/ modificación de actividades	corto	
		Reasignación de actividades y responsabilidades	mediano-largo	
		Control y medición del proceso	corto	
		Agilización del proceso en el sistema contable	mediano-largo	
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto	
	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	Establecimiento de directrices contables	corto	
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto	
		Control y medición del proceso	corto	
		Eliminación/ modificación de actividades	corto	
		SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	Agilización del proceso en el sistema contable	mediano-largo
	PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	Control y medición del proceso	corto
			Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
Agilización del proceso en el sistema contable			mediano-largo	
SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto		Migración a documentación digital	largo	
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto	
		Control y medición del proceso	corto	
SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto		Establecimiento de responsabilidades y línea clara de desarrollo	corto	
		Control y medición del proceso	corto	
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto	

Tabla 16

Oportunidades de mejora dentro de los procesos de gestión financiera (Continuación)

Proceso	Procedimiento	Oportunidad de mejora	Plazo
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	Migración a documentación digital fondo propio	corto
		Migración a documentación digital fondo público	largo
		Eliminación/ modificación de actividades	corto
		Control y medición del proceso	corto
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
		Coordinación y comunicación con actores del proceso	corto
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
		Control y medición del proceso	corto
		Eliminación/ modificación de actividades	corto
		Coordinación y comunicación con actores del proceso	corto
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	Reasignación de actividades y responsabilidades	corto
		Control y medición del proceso	corto
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	Migración a documentación digital	mediano-largo
		Control y medición del proceso	corto
		Coordinación y comunicación con comités	corto
	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	Revisión de cumplimiento de convenio con la CCSS y reestructuración de este	mediano-largo
		Eliminación/ modificación de actividades	corto
		Desarrollo de herramienta electrónica	largo
		Migración a documentación digital	mediano-largo

Tabla 16*Oportunidades de mejora dentro de los procesos de gestión financiera (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Oportunidad de mejora	Plazo
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-09 Gestión y trámite de donaciones	Eliminación/ modificación de actividades	corto
		Control y medición del proceso	corto
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
		Establecimiento de responsabilidades y control	mediano-largo
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	Eliminación/ modificación de actividades	corto
		Control y medición del proceso	corto
		Establecimiento de lineamientos y documentación del proceso	corto
		Migración a documentación digital	corto

En general las oportunidades de mejora encontradas de corto plazo se pueden resumir en tres categorías.

- Rediseño de los procesos
- Control y medición
- Establecimiento de lineamientos y documentación

Ahora bien, para un mejor planteamiento de las oportunidades de mejora se utiliza una metodología que por medio de cuatro preguntas permite especificar con más detalle las acciones, actores y recursos que son necesarios para el desarrollo e implementación de la oportunidad de mejora, dicha metodología se especifica a continuación:

- **¿En qué consiste?:** En esta primera pregunta se describe en qué consiste la oportunidad de mejora a desarrollar.
- **¿Cómo se realiza?:** En esta segunda pregunta se establece los pasos a seguir para cumplir con el desarrollo de la oportunidad de mejora.
- **¿Quién lo realiza?:** En esta tercera pregunta se indican las personas que deben participar en el desarrollo de la oportunidad de mejora.
- **¿Qué recursos se requieren?:** En esta cuarta y última pregunta se mencionan todos los recursos que se necesitarán para desarrollar e implementar la oportunidad de mejora.

En la Tabla 17 se muestra el planteamiento de las oportunidades de mejora a desarrollar.

Tabla 17*Planteamiento de las oportunidades de mejora de los procesos de gestión financiera*

Oportunidades de mejora	¿En qué consiste?	¿Cómo se realiza?	¿Quién debe participar?	¿Qué recursos se requieren?
Rediseño de los procesos	Mejorar y optimizar los procesos, en busca de aumentar el valor, reducir el tiempo y costes del proceso.	Analizando las actividades del proceso, en busca de eliminar, simplificar, combinar, u ordenar actividades.	-Colaboradores del proceso -Subgerente Financiero -Equipo de procesos	-Tiempo y disposición de los colaboradores -Fondos económicos -Infraestructura tecnológica
Control y medición del proceso	Establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación de los procesos	Estableciendo indicadores y una metodología de gestión de riesgos	-Colaboradores de los procesos -Subgerente Financiero -Equipo de procesos	-Tiempo y disposición de los colaboradores
Establecimiento de lineamientos y documentación	Generar un sistema documental funcional, robusto y actualizado de forma que se cuente con procesos de gestión financiera claros y estandarizados	Creando procedimientos, instructivos, diagramas y herramientas de gestión	-Colaboradores de los procesos -Subgerente Financiero -Equipo de procesos	-Tiempo y disposición de los colaboradores

En las siguientes secciones del documento se pasarán a desarrollar cada una de las oportunidades de mejora listadas.

3.2.4 Rediseño de los procesos de gestión financiera

Para llevar a cabo el rediseño de los procesos de gestión financiera, se tomaron en cuenta los hallazgos, observaciones y resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico, siendo así que se desarrollan cuatro actividades puntuales, reasignación de actividades y responsabilidades, migración a documentación digital, eliminación o modificación de actividades y coordinación y comunicación entre unidades funcionales. A continuación, se detalla cada una de ellas.

3.2.4.1 Reasignación de actividades y responsabilidades

Desde la etapa de pre diagnóstico del proyecto se identifican debilidades que presentan los procesos de gestión financiera, donde una de ellas es que los procesos exhiben tramitología, son largos y existen aprobaciones que se consideran innecesarias pues podrían agilizarse y hacer que los procesos se hagan de una forma más expedita. En la etapa de diagnóstico al levantar los procesos con los colaboradores, es posible visualizar estas debilidades en algunos procesos, dando la posibilidad de poder analizar esto como una oportunidad de mejora a desarrollar.

Por lo cual, para la implementación de esta mejora, identificados puntualmente los procesos y las actividades donde puede darse este posible cambio, se desarrolla una sesión inicial con los involucrados del proceso y la contraparte con el fin de exponer la oportunidad de mejora, valorar la viabilidad de lo planteado y en caso de ser viable establecer la posible línea a seguir.

Puntualmente para tres procesos es posible la implementación de la mejora, el PCF-01 Elaboración de estados financieros en su procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede, el proceso PCF-03 Gestión de Tesorería en su procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales y en el PCF-04 Gestión de generación de recursos en su procedimiento SPCF-04-06 Gestión y trámite de cajas recaudadoras; cabe destacar que este tercer proceso no está dentro del alcance del rediseño, sin embargo indirectamente se vio beneficiado con la implantación de esta mejora.

La línea puntual que se sigue para desarrollar la mejora es, una vez aprobada su viabilidad, los involucrados del proceso y la contraparte proceden a hacer una revisión de los procedimientos internos, herramientas tecnológicas y mecanismos de transferencias, posterior a esto se modifica la matriz de autorizaciones donde se establecen las nuevas responsabilidades, hecho lo anterior, se empieza a aplicar el nuevo flujo en el proceso.

En el caso de los procesos PCF-03 Gestión de Tesorería y PCF-04 Gestión de generación de recursos, se reasigna al Auxiliar contable y al Encargado de proyectos de Movilización de recursos, en la realización de la actividad de aplicación de transferencias en sus procesos respectivos, actividad que hasta el momento llevaba a cabo el Subgerente Financiero. Permitiendo con este cambio no solo agilizar el flujo del proceso y así hacerlo más eficiente y en un menor tiempo, sino también disminuir el recargo de responsabilidades que tiene como tal el Subgerente Financiero.

Y por su parte, en el proceso PCF-01 Elaboración de estados financieros, con esta mejora es posible asignar a la Jefatura Financiera la actividad de mayorizar los cargadores de interés e inversiones en el sistema, actividad que hasta el momento debía realizar la Jefatura Contable, pues no se contaba con la habilitación de esta opción en el sistema contable; de modo que la Jefatura Financiera debía elaborar este cargador, pasárselo a la Jefatura Contable para su mayorización, esperar a que este pudiera realizar la actividad, recibir el visto bueno y continuar con el proceso, de modo que con este cambio de igual forma se mejora el flujo del proceso, se reduce el tiempo de gestión y se disminuye el recargo de responsabilidades.

3.2.4.2 Migración a documentación digital

Al igual que para la actividad anterior, dentro de la etapa de diagnóstico una de las oportunidades de mejora más evidentes en la mayoría de los procesos es la migración a documentación digital, en la actualidad a pesar de que se han implementado algunos esfuerzos para reducir el uso de documentación física, aún hay un alto porcentaje de documentos que se reciben de forma física, se imprimen, se escanean para poder enviarlos y se almacenan de forma tradicional. Lo anterior a nivel de procesos genera retrasos, al tener que esperar para recibir o entregar un documento (principalmente en la actualidad con el desarrollo de la virtualización y el trabajo remoto), un uso ineficiente de los recursos y una falta de actualización de los procesos.

Para el desarrollo e implementación de esta mejora al igual que la anterior, se desarrolla una sesión inicial con los involucrados de los procesos y la contraparte con el fin de presentar la mejora, evaluar su viabilidad y establecer la línea a seguir. En este caso esta oportunidad de mejora no puede ser aplicada en todos los procesos donde se evidencia su necesidad, por tema de restricciones, recursos, interés de la organización y plazos de implementación, sin embargo, se desarrolla en dos procesos puntuales PCF-03 Gestión de tesorería en su procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores y en el PCF-05 Registro y control contable en su procedimiento SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales.

Los pasos que se siguen para desarrollar la mejora son los siguientes: una vez aprobada la viabilidad de la mejora, se realizan sesiones de trabajo con los involucrados del proceso para elaborar un mapeo de los documentos del proceso, estableciendo si son físicos, digitales, cuál es el responsable de recibirlo, generarlo o bien enviarlo, el flujo que tiene, si presenta firmas y sellos, y cuáles son los requerimientos para poder hacer el manejo de forma virtual.

Hecho lo anterior, se pasa la propuesta a aprobación y una vez aprobado, se empiezan a gestionar los recursos necesarios para poder implementar propiamente la mejora. En el caso del procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores, los recursos necesarios son la solicitud de firma digital para uno de los colaboradores y la habilitación de un espacio en la nube para poder almacenar y dar seguimiento a los trámites. En el caso del procedimiento SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales únicamente se requiere del cambio en el requerimiento de recepción de documentos, donde pasa de solicitarse en forma física a solicitarse de forma digital. Se estima que la implementación del cambio en los procesos se dé a partir del mes de enero del 2022.

3.2.4.3 Eliminación/ modificación de actividades

Con base en la aplicación de la metodología de Análisis AVA, las sesiones de trabajo con los dueños de los procesos y la aplicación de otras herramientas, es posible identificar que dentro de los procesos de gestión financiera existen actividades innecesarias, duplicadas o bien que no añaden valor al proceso, así como actividades que al poder desarrollarlas de una forma más ágil, simple y ordenada pueden ser modificadas en el proceso.

Por lo cual como lo establece Zaratigui (1999), se procede a eliminar, simplificar, combinar, u ordenar las actividades según el caso específico de cada proceso.

Para la implementación de esta mejora, por medio de una sesión de trabajo con los involucrados de cada proceso y la contraparte, se presentan las posibles acciones a realizar en las actividades en

análisis, se valida aquellas que pueden llevarse a cabo, y hecho esto se procede a eliminar o modificar las actividades propiamente en el proceso. Específicamente, esta mejora pudo ser aplicada para la mayoría de los procesos en mayor o menor medida, en la Tabla 18 se detalla algunas de las acciones realizadas.

Tabla 18

Mejoras en los procesos de gestión financiera, en cuanto a la eliminación y modificación de actividades

Proceso	Procedimiento	Acciones realizadas
PCF-01 Elaboración de estados financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	Dado el desarrollo de la mejora de reasignación de responsabilidades en el proceso, se modifica el flujo del mismo de forma que ahora se identifique las acciones a realizar por cada jefatura.
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	Dentro del proceso se identifica una falta de estandarización en las actividades de presentación y aprobación del presupuesto, siendo así que se define una línea a seguir que establezca concretamente las actividades y actores involucrados.
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	De igual forma que para el anterior se identifica una falta de estandarización en las actividades de presentación y aprobación de la liquidación del presupuesto, siendo así que se define una línea a seguir que establezca concretamente las actividades y actores involucrados.
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	Al implementarse el cambio entorno a la documentación digital, se actualiza el proceso eliminando las actividades relacionadas al manejo físico de los documentos, las actividades que de igual forma por la digitalización ya no es necesario llevar a cabo y se modifica el proceso para ahora establecer que el manejo es el digital.
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	Dado el desarrollo de la mejora de reasignación de responsabilidades en el proceso, se modifica el flujo del mismo de forma que ahora se identifique las acciones a realizar por el auxiliar contable y las llevadas a cabo el Subgerente Financiero.
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	Dentro de este proceso se identifica un doble flujo para realizar el retiro de un activo contable, es por esto que se define una sola línea de trabajo, eliminando las demás actividades que ya no se llevarán a cabo.

3.2.4.4 Coordinación y comunicación

En la misma línea que las actividades anteriores, de la etapa de diagnóstico se identifica que dentro de los procesos de gestión financiera una causa de las devoluciones y reprocesos es la mala coordinación y comunicación entre actores del proceso; esto ya que al centrarse únicamente en lo que hacen ellos mismos o su unidad, por la gestión por funciones y no por procesos que se ha desarrollado hasta el momento, no se tiene claro que hacen o deben hacer las demás personas, generándose así errores, reprocesos y pérdida de tiempo.

Para solucionar lo anterior, se desarrollan dos vías, la primera coordinar una sesión de trabajo con los diferentes actores y participantes del proceso, donde se presentan los errores que suelen darse con mayor frecuencia, en busca de soluciones; llegando en algunos casos a la conclusión de que realmente los errores no son significativos y son realmente poco frecuentes, en otros a establecer acciones de mejora por parte de uno o varios de los actores y a establecer mejores vías de comunicación para solventar de forma más expedita los errores en caso de que se den.

La segunda vía también se centra en establecer comunicación con los involucrados, pero desde las sesiones de seguimiento que ya los mismos actores del proceso tienen agendadas mensual, quincenal o semanalmente, siendo ellos mismos los que generen los espacios de discusión y búsqueda de acciones de mejora.

Puntualmente esta mejora se lleva a cabo en el proceso PCF-03 Gestión de tesorería para su procedimiento SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla, en donde se realiza una sesión entre la Unidad de Tesorería y el departamento de Talento Humano para conversar sobre los errores, inconsistencias y devoluciones que se dan en el proceso, llegando a la conclusión de que realmente los errores no son significativos y son poco frecuentes, sin embargo se establece la iniciativa de mejorar la comunicación entre ambos actores con el fin de agilizar y mejorar el proceso.

Y además se desarrolla en el proceso PCF-04 Gestión de generación recursos para su procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS, en el cual la Jefatura del departamento de Traslados Institucionales en conjunto con el administrador de un comité auxiliar que ha colaborado en el levantamiento del proceso, agendan el espacio dentro de sus sesiones quincenales para generar un espacio de discusión y búsqueda de acciones de mejora en las actividades que se han identificado para ser tratadas.

3.2.5 Diseño y actualización documental

Dentro de los hallazgos más relevantes de la etapa de diagnóstico, destaca la falta de estandarización de los procesos y las carencias del sistema documental, esto entorno a una deficiente gestión por procesos, siendo así que se propone junto con el rediseño de los procesos de gestión financiera, el desarrollo de un sistema documental más robusto que por medio del desarrollo e implementación de lineamientos, herramientas y procedimientos, acerque a la Cruz Roja al cumplimiento de buenas prácticas y una correcta gestión por procesos.

3.2.5.1 Pirámide documental

En primer lugar, como se menciona en el Capítulo II: Diagnóstico del proyecto, la Cruz Roja Costarricense no contaba con una estructura definida en cuanto al manejo de su documentación, por lo que se procede a establecer una pirámide documental, que permita dar seguimiento a los procesos ya identificados y que, a su vez, brinde soporte y fortalezca el sistema de gestión de la calidad de la institución. La pirámide documental propuesta puede consultarse en el apartado Pirámide documental

Además, es importante retomar que, en la etapa de diagnóstico junto con el equipo financiero asignado se lleva a cabo la identificación de cada uno de los procesos y se genera el detalle de los procedimientos que estos presentan, específicamente en la sección 2.2.2.2 Caracterización de procesos, se muestra en detalle la lista oficial de los procesos y procedimientos de la Subgerencia Financiera.

3.2.5.2 Diagrama SIPOC

Una vez identificados los procesos de gestión financiera, es posible pasar al nivel 1 de la pirámide documental, en el cual se elaboran los diagramas SIPOC para cada uno de los procesos. Cabe destacar que en la etapa de diagnóstico se elaboraron diagramas SIPOC preliminares para los procesos de gestión financiera, sin embargo, es importante que una vez rediseñados los procesos se vuelvan a evaluar estos diagramas y se realicen las actualizaciones necesarias.

Asimismo, es importante señalar que actualmente la organización no cuenta con esta herramienta para el análisis de sus procesos, por lo que para que se implemente de manera correcta la gestión por procesos y se dé una buena gestión documental, se crea una plantilla acorde con el diseño y estilo de formato utilizado en la organización, de forma que esta herramienta no solo sirva para la caracterización de los procesos rediseñados de gestión financiera sino también para que forme parte del nuevo sistema de gestión documental y pueda seguir siendo utilizada en el levantamiento de otros procesos.

La plantilla creada consta de las siguientes partes:

- **Encabezado:** En este se muestra el emblema de la Cruz Roja, el título del procedimiento al cual pertenece, el código y número de versión del documento, el número total de páginas y la fecha a partir de la cual empieza a regir el diagrama.
- **Diagrama:** Corresponde propiamente al cuerpo del diagrama, por medio de columnas se establecen los ítems a completar, tales como, proveedores, insumos, proceso, resultados y usuarios.
- **Control de cambios:** Al final del documento se adjunta una pequeña tabla en la cual se incluyan las modificaciones que se realicen después de formalizar la primera versión del documento.


Cabe señalar, que la plantilla creada para el diagrama SIPOC fue validada con la gestora de calidad y la contraparte del proyecto, definiendo que esta será un documento adjunto al procedimiento, tal como se verá más adelante.

Enseguida en la Figura 13 se ilustra a modo de ejemplo, el diagrama SIPOC elaborado para el procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público; no

obstante, de la misma forma se llevaron a cabo diagramas SIPOC para los demás procesos y procedimientos ya definidos.

Figura 13

Diagrama SIPOC SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público

 Cruz Roja Costarricense	BENEMÉRITA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	Código	
	DIAGRAMA SIPOC DEL PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO FONDO PÚBLICO	Versión 01	Página 1 de 1
		Rige a partir de:	

1. DIAGRAMA SIPOC

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	RESULTADOS	USUARIOS
-Entes concedentes -Direcciones/ departamentos o unidades de la organización -Sistema contable	-Proyecciones de ingreso por ley -Gastos, ingresos y presupuestos -Datos históricos	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><i>Recibir proyecciones de ingreso</i></div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><i>Elaborar proyección de ingresos y gasto</i></div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><i>Realizar distribución según proyección</i></div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><i>Generar cuadros del presupuesto</i></div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><i>Presentar el presupuesto ante representantes</i></div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><i>Recibir acuerdo de aprobación del presupuesto</i></div>	Presupuesto institucional aprobado para el periodo en ejecución	-Subgerencia Financiera -Comités y estructuras funcionales de la organización -Organización Cruz Roja

2. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN NO.	FECHA	MODIFICACIÓN REALIZADA

3.2.5.3 Procedimientos e instructivos

Siguiendo con la pirámide documental, en el nivel 2 y 3 se encuentran los procedimientos e instructivos, por lo cual se procede con la elaboración de los mismos. Como se mencionó en la etapa de diagnóstico la organización ya cuenta con un formato establecido para los procedimientos, llamado internamente PGA, este según lo conversado con la gestora de calidad sigue lo señalado en la normativa INTE/ISO 9001, con la excepción del tema de medición y control a través de indicadores y el análisis de riesgos.

Por lo tanto, para la elaboración de los procedimientos, se utiliza el formato institucional de la Cruz Roja, pero contemplando algunas modificaciones, como la inclusión del análisis de riesgos y el establecimiento de indicadores, esto para así cumplir con las buenas prácticas de documentación y lo indicado por la normativa INTE/ISO 9001. Es importante indicar que a solicitud de la gestora de calidad se trata de no realizar mayores modificaciones a la plantilla, y se valida con ella la inclusión de estas dos secciones dentro de uno de los apartados ya existentes en el documento.

Propiamente la plantilla del procedimiento cuenta con los siguientes apartados:

- **Encabezado:** Al igual que el diagrama SIPOC se muestra el emblema de la Cruz Roja, el título del procedimiento, el código y número de versión del documento, el número total de páginas y la fecha a partir de la cual empieza a regir el mismo.
- **Tabla de elaboración, revisión y aprobación:** El procedimiento cuenta con una tabla en la cual se establece el nombre del encargado, el puesto que ocupa, la fecha y la firma de quién elabora, revisa y aprueba el documento, esto ya que es importante tener un registro acerca de quién elaboró el procedimiento, además de quién lo revisó y quién lo aprobó. Usualmente, las revisiones y aprobaciones se encuentran a cargo de la Subgerencia Financiera y las distintas jefaturas.
- **Propósito y alcance:** Se cuenta con una sección en la que se define el propósito y alcance del procedimiento. El propósito define el para qué sirve el procedimiento a elaborar, por lo que explica las razones por las cuales se crea el documento. En cuanto al alcance, este define la cobertura del procedimiento, es decir, dónde aplica; se debe anotar el área, asociación o territorio en particular y se recomienda no citar estructuras organizativas puntuales, pero en caso hacerlo se deben mencionar todas las involucradas.

- **Terminología, siglas o símbolos:** Este apartado es empleado para definir las palabras claves, símbolos, abreviaciones o siglas que se utilizaron al redactar el procedimiento, de forma que se logre comprender en su totalidad.
- **Responsables:** En este apartado se definen claramente los puestos responsables de las tareas o acciones específicas descritas en el documento. No deben citarse nombres ni detallarse las responsabilidades.
- **Normativa aplicable:** En este apartado se deben establecer todos aquellos elementos con los cuales el procedimiento tiene relación o vínculos tales como leyes, reglamentos, manuales, guías, entre otros. Se deben anotar los documentos internos o externos que estén relacionados.
- **Elementos especiales:** Cuando se desee resaltar algún elemento especial, de excepciones, directrices, exigencias que deben respetarse a cabalidad o alguna condición extraordinaria, se deberá colocar por separado en este apartado.
- **Gestión propiamente dicha:** En este apartado es donde se redacta en prosa las actividades del proceso que se quiere documentar. Se realiza en orden secuencial y cronológico y se indican las responsabilidades y acciones específicas que les competen a las diferentes partes que participan en el proceso que se regula.
- **Mecanismos de control:** En este apartado se incluyen todos los elementos de validación con los cuales se evidencia el control sobre el proceso del procedimiento, por ejemplo: formularios, boletas, reportes, informes.
 - **Indicadores:** Como una modificación al PGA, se incluye una sección dentro de los mecanismos de control, en donde se listan los indicadores definidos para el proceso, esto para cumplir con lo establecido en la norma INTE/ISO 9001. De esta forma, por medio de los indicadores cada proceso puede evaluar su desempeño y puede aplicar acciones correctivas si se requiere.
 - **Riesgos asociados:** De acuerdo a la norma ISO 9001, otra de las buenas prácticas es tener en cuenta los riesgos de los procesos, así como aquellos que necesitan ser tratados de forma que se asegure alcanzar los resultados esperados o planificados. Además, la determinación de los riesgos en los procesos es en sí mismo una herramienta preventiva, pues permite tomar las acciones oportunas que ayuden a evitar los riesgos, eliminarlos o reducir sus efectos (Fernández, 2015). Por lo anterior, se incluye esta sección también dentro de los mecanismos de control en donde se listan los riesgos identificados para el proceso.
- **Formularios:** De existir formularios dentro del proceso, es en este apartado que se deben incluir, esto para tener un mejor control de la información documentada. Se incluye información como el código del documento, el puesto del responsable de su almacenamiento y el tipo de documentación (digital o impresa).
- **Anexos:** En este apartado es donde se hace referencia a todos los documentos que sirven para complementar el proceso o bien para facilitar la comprensión de cómo llevar a cabo una tarea, por ejemplo: diagrama de flujo, diagrama SIPOC, ficha de indicadores, ilustraciones, formatos, instructivos. Cabe destacar que, todo PGA lleva como mínimo el anexo del diagrama de flujo y el anexo del diagrama SIPOC.
- **Control de cambios:** Por último, cada vez que se realicen modificaciones a los PGA o sus anexos, se deben de documentar dichos cambios con el fin de mantener la trazabilidad de los procedimientos, anotando el número de revisión, la fecha y especificando cuál fue la modificación realizada.

Por otro lado, algunos procedimientos requieren ampliar el contenido de sus actividades en tareas, detallando acciones en un nivel más específico como complemento al procedimiento, por lo que en algunos casos se incluye el nivel 3 definido en la pirámide documental. Esta documentación no existía previamente, ya que como se mencionó dentro de los hallazgos de diagnóstico, uno de los problemas de la falta de estandarización de los procesos y del sistema documental deficiente que presenta la organización, es que no se tenía una clara división entre procedimiento e instructivo, ocasionando que se registraran en conjunto o de manera errónea. En ese sentido, se trabaja en conjunto con la gestora de calidad y se define un formato para los instructivos, el cual sigue la misma línea del PGA, teniendo su apartado de elaboración, revisión y aprobación, objetivo y alcance, normativa aplicable, responsables y control de cambios. Pero a diferencia del PGA presenta dos secciones nuevas: la descripción del instructivo de trabajo, que es donde se incluye el contenido del manual, de igual forma en un orden secuencial, paso a paso, y donde a diferencia del procedimiento se pueden incluir capturas de pantalla o imágenes que ayuden a clarificar lo que se está explicando; y la sección de restricciones, en la que se establecen todas aquellas acciones o tareas que no se debe hacer, esto con el fin de disminuir el riesgo en el proceso a ejecutar.

En la Tabla 19, se listan los procedimientos, e instructivos que se crearon para los procesos rediseñados del área financiera contable de la Cruz Roja Costarricense:

Tabla 19

Listado de procedimientos e instructivos creados y actualizados para cada proceso

Proceso	Procedimiento	Instructivo
PCF-01 Elaboración de informes financieros	Generación del informe del cierre mensual de la sede	Elaboración de informes financieros en el sistema contable
	Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	
	Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	Formulación y presentación del presupuesto	No cuenta con instructivo asociado
	Ejecución del presupuesto	No cuenta con instructivo asociado
	Liquidación del presupuesto	No cuenta con instructivo asociado
PCF-03 Gestión de tesorería	Gestión de pago a proveedores	No cuenta con instructivo asociado
	Gestión de pago de planilla	No cuenta con instructivo asociado
	Gestión de transferencias institucionales	Instructivo para la creación del archivo de transferencia en aplicación de modulo local del Banco Nacional Instructivo para la aplicación de transferencias

Tabla 19

Listado de procedimientos e instructivos creados y actualizados para cada proceso (Continuación)

Proceso	Procedimiento	Instructivo
PCF-04 Gestión de generación recursos	Coordinación y trámite de traslados CCSS	Instructivo sistema SAC Instructivo Distribución y Pagos CCSS
	Coordinación y trámite de traslados INS	Instructivo FE Instructivo gestión de pagos por traslados C.C.S.S e INS
	Gestión y trámite de donaciones	No cuenta con instructivo asociado
	PCF-05 Registro y control contable	Gestión de activos institucionales

Cabe destacar que la construcción tanto de los procedimientos, instructivos de trabajo y otros documentos anexos, se desarrolla en conjunto y con el apoyo de todos los participantes de cada proceso, esto por medio de sesiones de trabajo virtuales y tareas; obteniéndose como producto final un total de 13 procedimientos, 8 instructivos, y 3 documentos anexos.

En el Apéndice 9 Procedimientos de gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, se puede visualizar a modo de ejemplo uno de los procedimientos elaborados.

3.2.5.4 Diagramas de flujo

Creados los procedimientos de gestión financiera, es imprescindible elaborar ahora los diagramas de flujo relacionados a los procesos, que al igual que como se menciona en la sección de los diagramas SIPOC, en la etapa de diagnóstico se elaboraron diagramas de flujo preliminares para los procesos de gestión financiera, sin embargo, es importante también que una vez rediseñados los procesos se evalúen estos diagramas y se realicen las actualizaciones necesarias.

Cabe mencionar que la organización a pesar de que cuenta en algunos de sus procedimientos con diagramas de flujo, no tiene un formato oficial para su elaboración, siendo por esto que los diagramas actuales presentan variabilidad en su formato, diseño y presentación, por ende, en busca de la implementación de una correcta gestión por procesos y una buena gestión documental, se crea una plantilla acorde con el diseño y estilo de formato utilizado en la organización, de forma que esta herramienta no solo sirva para la caracterización de los procesos rediseñados de gestión financiera sino también para que forme parte del nuevo sistema de gestión documental y pueda seguir siendo utilizada en el levantamiento de otros procesos.

La plantilla creada consta de las siguientes partes:

- **Encabezado:** En este se muestra el emblema de la Cruz Roja, el título del procedimiento al cual pertenece, el código y número de versión del documento, el número total de páginas y la fecha a partir de la cual empieza a regir el diagrama.


- **Diagrama:** Corresponde propiamente al cuerpo del diagrama, el cual está compuesto por bloques o columnas que muestran las unidades ejecutoras que hacen parte del proceso. Las salidas y las entradas del proceso aparecen ligadas entre sí a través de conectores o líneas de conexión, estableciendo la relación entre los diversos puntos lógicos que forman parte del diagrama.
- **Simbología:** Para la claridad y correcto entendimiento del diagrama se muestra un cuadro con la simbología utilizada en el diagrama de flujo. Esta corresponde a la simbología ANSI, la cual recordando es la que la organización aplica actualmente en sus diagramas y además es la que mejor se adapta a instituciones como la Cruz Roja que presentan procesos enfocados en brindar servicios.
Cabe mencionar, que a los elementos base de esta simbología se le añadieron otros elementos con el fin de que los diagramas tuvieran la mayor claridad posible y se facilitara su entendimiento, dichos cambios fueron aprobados por la contraparte y la gestora de calidad.
- **Abreviaciones y aclaraciones:** Esta sección de la plantilla es opcional, y se utiliza en caso de que en el diagrama se usen abreviaciones o términos que para sean necesario detallar para el buen entendimiento.
- **Control de cambios:** Al final del documento se adjunta una pequeña tabla en la cual se incluyen las modificaciones que se realicen después de formalizar la primera versión del documento.

A modo de observación la plantilla creada para el diagrama de flujo fue validada con la gestora de calidad y la contraparte del proyecto, siendo así un documento adjunto al procedimiento.

En la Figura 14 se ilustra a modo de ejemplo, el diagrama de flujo elaborado para el procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público, no obstante, de la misma forma se llevaron a cabo diagramas de flujo para los demás procesos y procedimientos ya definidos.

Figura 14

Diagrama de flujo SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público

 <p>Cruz Roja Costarricense</p>	BENEMÉRITA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	Código	
	DIAGRAMA DE FLUJO DE FORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FONDO PÚBLICO	Versión 01	Página 93 de 3
		Rige a partir de:	

1. DIAGRAMA DE FLUJO

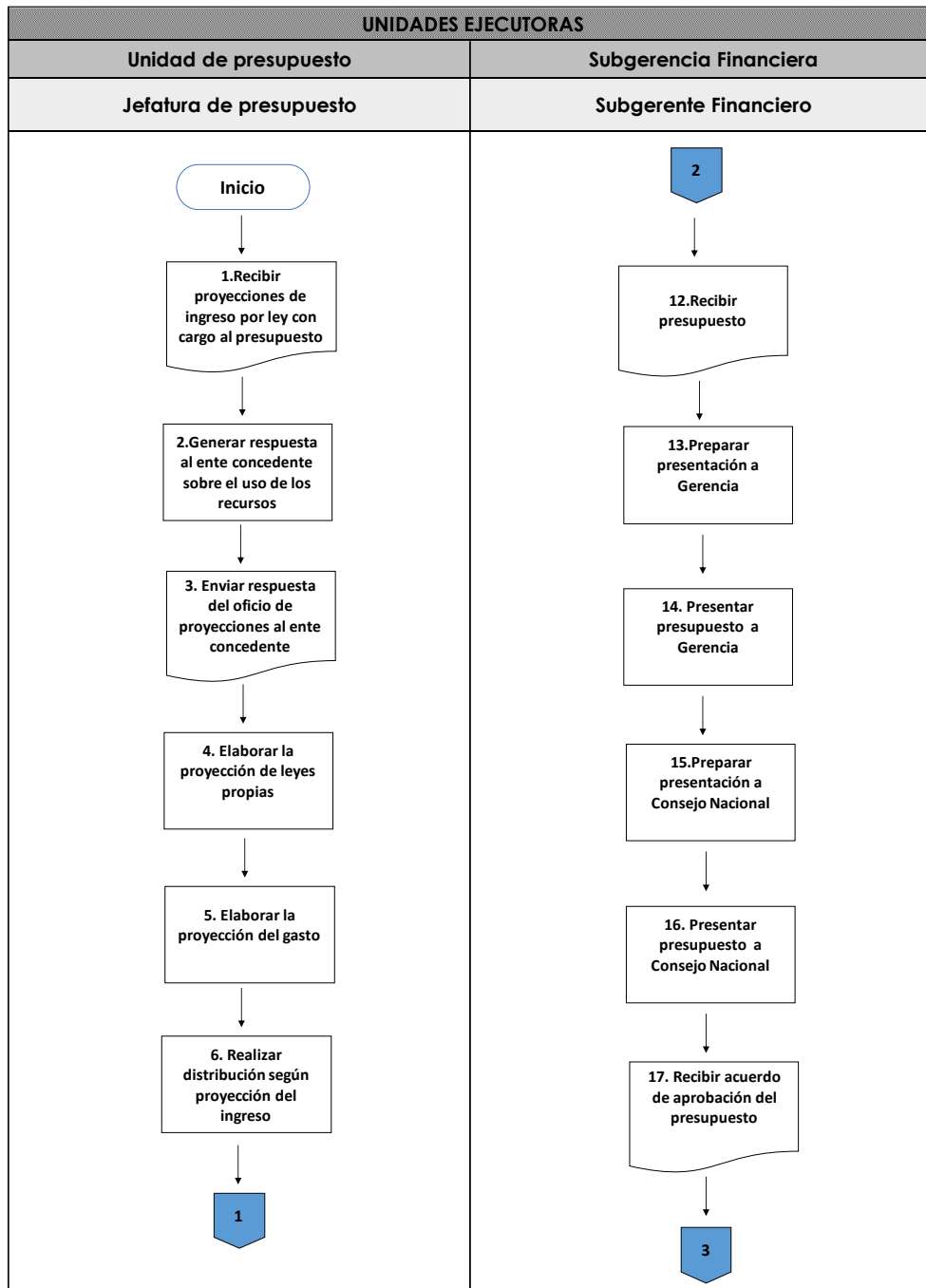

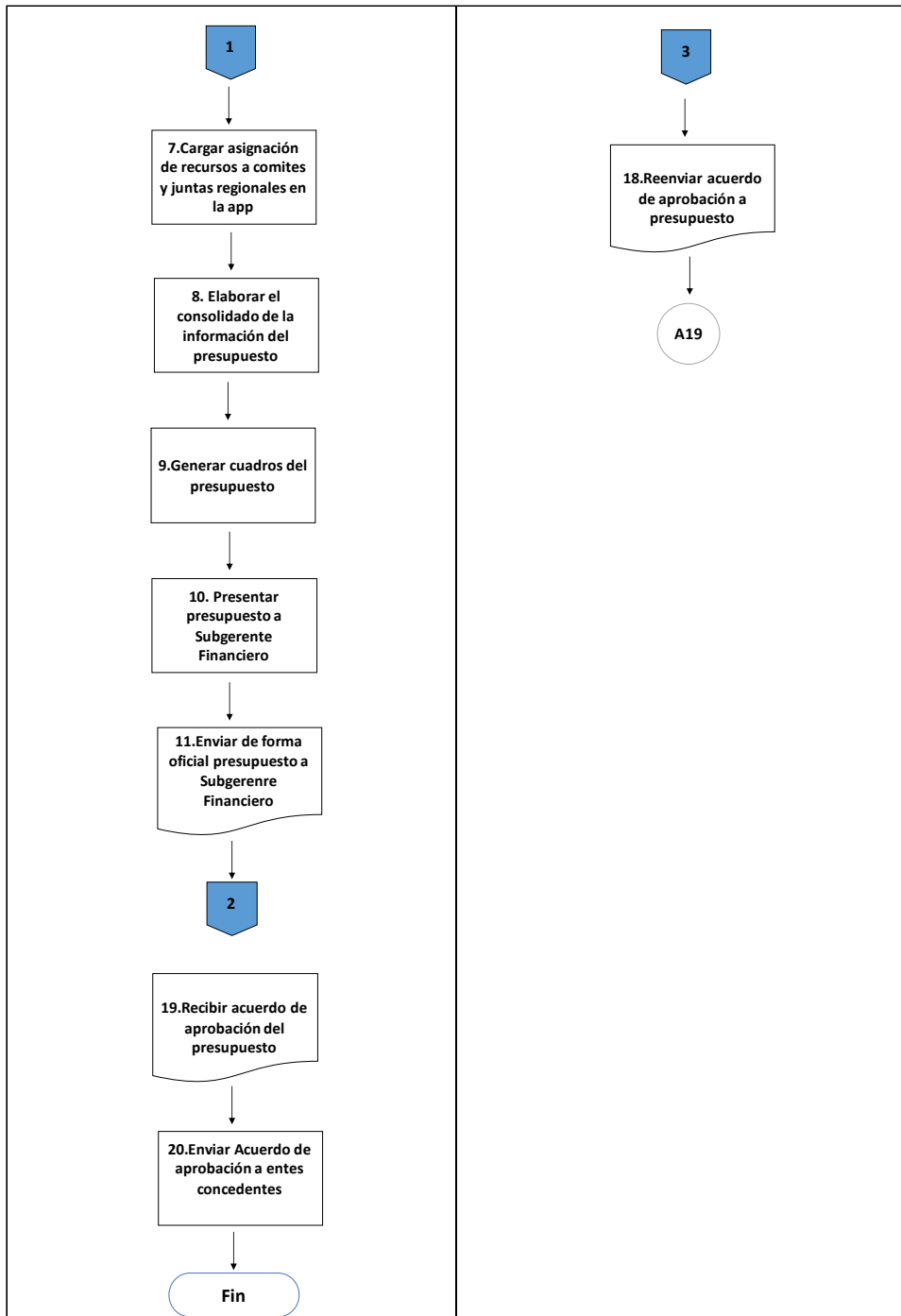


Figura 14

Diagrama de flujo SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público
(Continuación)

 Cruz Roja Costarricense	BENEMÉRITA CRUZ ROJA COSTARRICENSE		Código	
	DIAGRAMA DE FLUJO DE FORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FONDO PÚBLICO		Versión 01	Página 2 de 3
			Rige a partir de:	



2. SIMBOLOGÍA

La simbología utilizada se puede ver en el Apéndice 6 Simbología utilizadaApéndice 6 Simbología utilizada, donde se encuentra la descripción de los elementos incluidos.

3. ABREVIACIONES Y ACLARACIONES

N/A

4. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN NO.	FECHA	MODIFICACIÓN REALIZADA

3.2.5.5 Manual de procedimientos

Otro punto importante detectado con respecto al sistema documental de la organización, es que actualmente no se cuenta con un proceso, manual o lineamiento que indique las pautas a seguir de cómo documentar y gestionar dicha información, por lo que, en línea con el desarrollo de la etapa de diseño, la gestora de calidad de la organización toma la iniciativa en conjunto de elaborar un Manual de lineamientos para la elaboración y actualización de procedimientos de la Cruz Roja.

De acuerdo con Vivanco (2017), el manual de procedimientos es un documento que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, siendo este una herramienta para el control interno (Vivanco, 2017).

De lo anterior, se puede afirmar que, debido a que el manual de procedimientos se encarga de describir y enfatizar sobre los lineamientos y pasos a seguir en el levantamiento y gestión de un procedimiento, es un documento que adquiere mucha relevancia para la organización y el control de sus procesos, al ser una guía para las operaciones y asegurando que estas se desarrollen de una manera eficiente y estandarizada.

El manual creado, contiene desde definiciones importantes como proceso, procedimiento, mejora continua hasta aclaraciones de qué es un procedimiento y para qué sirve, qué es un PGA y qué es un instructivo de trabajo. Además, define los criterios para elaborar y actualizar los procedimientos, y muy importante quién debe redactar los procedimientos y como deben ser redactados, asimismo realiza una descripción detallada de las plantillas que se deben utilizar y finalmente define las etapas por las cuales es necesario pasar para elaborar y actualizar los procedimientos. En el Anexo 4 Manual de lineamientos para la elaboración y actualización de Procedimientos de Gestión Administrativa (PGA) y Procedimientos de Gestión Operativa (PGO) en Cruz Roja Costarricense, se encuentra el documento que se creó para tal fin dentro de la Cruz Roja Costarricense.

3.2.6 Control y medición del proceso

En la etapa de diagnóstico se identificó que actualmente los procesos de gestión financiera no cuentan con un sistema de evaluación y control de los procesos que vele por el buen desarrollo de los mismos y el cumplimiento de resultados. Asimismo, dentro de la estrategia institucional 2021-2030 fueron establecidos tres objetivos estratégicos que están dirigidos precisamente al control y medición del proceso, tal como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Objetivos estratégicos 2021-2030 centrados en el control y medición de procesos

Eje estratégico	Objetivos estratégicos
Cruz Roja abierta y transparente: Contribuir a un modelo de gobernanza abierto y transparente con estrategias orientadas a favorecer la proyección interna y externa, la preservación de vínculos estratégicos de la CRC para el cumplimiento de sus objetivos y sostenibilidad de operaciones.	Establecer un sistema administrativo y financiero que contribuya al desarrollo institucional con estándares de gestión del riesgo.
	Garantizar la confianza, transparencia y rendición de cuentas con un gobierno abierto, control y eficiencia interna.
	Establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación para medición de avance y resultados de la calidad de los procesos y gestión administrativa.

Razón por la cual, con el fin de alinear los procesos de gestión financiera con la estrategia organizacional, y unir esfuerzos con las demás oportunidades de mejora que buscan la estandarización y gestión por procesos, es que se definen indicadores de gestión para cada uno de los procesos, de forma que su identificación, evaluación y monitoreo constante permita la optimización de los procesos y la mejora continua de los mismos, y a su vez se define una metodología de gestión de riesgos que permita tomar acciones oportunas que ayuden a evitar los riesgos, eliminarlos o reducir sus efectos.

Además, cabe destacar que el desarrollo de indicadores de gestión y el establecimiento de una metodología para la gestión de riesgos de los procesos, forma parte de las buenas prácticas que establece la INTE/ISO 9001:2015, por lo cual su elaboración contribuye al mejoramiento del sistema de gestión de calidad de la organización.

3.2.6.1 Indicadores de gestión para los procesos

Por medio de sesiones de trabajo con los involucrados de cada proceso y con la validación posterior de la contraparte, se lograron identificar los indicadores de cada proceso, para lo cual se hizo uso de una ficha técnica de indicadores, la cual de acuerdo a Blanco Restrepo & Maya Me (2014) los indicadores de gestión deben contar con una ficha técnica que defina una serie de aspectos básicos que le permitan a cualquier usuario aplicarlos, medirlos y analizarlos. La ficha debe contener al menos

el objetivo que describe para qué aplicar el indicador, de dónde se sacan los datos, el responsable del indicador, además de los rangos o estándares para evaluar el indicador, la fórmula de cálculo, la frecuencia de revisión y si es necesario algunas observaciones (Blanco Restrepo & Maya Me, 2014).

El formato de la ficha técnica sigue la misma estructura de otros documentos definidos anteriormente para, específicamente:

- **Encabezado:** En este se muestra el emblema de la Cruz Roja, el título del procedimiento al cual pertenece, el código y número de versión del documento, el número total de páginas y la fecha a partir de la cual empieza a regir el diagrama.
- **Ficha técnica:** Corresponde propiamente al cuerpo de la ficha, en donde se definen cada uno de sus componentes, tal que: objetivo, descripción, unidad de medida, fórmula, frecuencia de revisión, línea base de la información, variables y conceptos, periodicidad de los datos, valores límites de referencia, responsable, observaciones.
- **Control de cambios:** Al final del documento se adjunta una pequeña tabla en la cual se incluyen las modificaciones que se realicen después de formalizar la primera versión del documento.

A continuación en la Figura 15 se ilustra a modo de ejemplo, la ficha técnica elaborada para el indicador “Cumplimiento de actividades del calendario de elaboración del presupuesto de fondo público”, del procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público, no obstante, de la misma forma se llevaron a cabo las fichas para los demás indicadores de los procesos ya definidos.

Figura 15

Ficha técnica de indicador SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto de fondo público

 <p>Cruz Roja Costarricense</p>	BENEMÉRITA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	Código	
	FICHAS TÉCNICAS DE LOS INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO FONDO PÚBLICO	Versión	Página
		01	1 de 1
		Rige a partir de:	

1. FICHAS TÉCNICAS DE INDICADOR

INDICADOR 1: CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL CALENDARIO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FPU	
OBJETIVO	Monitorear el cumplimiento de las actividades del calendario elaborado de forma anual, para el presupuesto de fondo público, con el fin de evaluar la eficiencia del proceso y el cumplimiento de los plazos establecidos institucionalmente.
DESCRIPCIÓN	El indicador toma en cuenta las actividades planificadas en el calendario anual para la elaboración del presupuesto de FPU, abarcando las actividades que van desde la formulación del presupuesto hasta la presentación del mismo tanto a la Gerencia como al Consejo Nacional.
UNIDAD DE MEDIDA	N/A
FÓRMULA	$\left(\frac{(\text{Actividades finalizadas a tiempo}) + (\text{Actividades finalizadas con retraso})}{\text{Total de actividades planificadas en el calendario}} \right) * 100$
FRECUENCIA DE REVISIÓN	Anual
LÍNEA BASE DE LA INFORMACIÓN	Calendario de presupuesto FPU
VARIABLES Y CONCEPTOS	<p>FPU: Fondo público</p> <p>Actividades finalizadas a tiempo: Son todas aquellas actividades que fueron planificadas en el calendario y lograron desarrollarse en el tiempo establecido.</p> <p>Actividades finalizadas con retraso: Son todas aquellas actividades que fueron planificadas en el calendario, no lograron desarrollarse en el tiempo establecido, pero si fueron finalizadas dentro del periodo del calendario</p>
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual
VALORES DE REFERENCIA / LÍMITES (VALOR OBJETIVO)	<p>100% = óptimo</p> <p>>90% = aceptable (valor objetivo)</p> <p><90% = No aceptable</p>
RESPONSABLE	Encargada de la Unidad de Presupuesto/ Encargada de elaboración y seguimiento del calendario
OBSERVACIONES	Este indicador será evaluado una vez finalizado el periodo de formulación y presentación del presupuesto FPU

2. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN NO.	FECHA	MODIFICACIÓN REALIZADA

En total se elaboraron 22 indicadores para los procesos de gestión financiera, mismos que se presentan en la Tabla 21, donde se agrupan según el proceso y el procedimiento al cual corresponden.

Tabla 21

Listado de indicadores de gestión para cada proceso

Proceso	Procedimiento	Indicador
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	Precisión de cuentas contables de acuerdo a los registros (360)
	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	Incidencia de errores por región en resultados
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	Cumplimiento del cierre anual dentro de la fecha límite
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	Cumplimiento del calendario de elaboración del presupuesto de FPU
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	Tasa de ejecución de los recursos presupuesto FPU Tasa de ejecución del superávit
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	Índice de cumplimiento de proyección de leyes presupuesto de FPU Cumplimiento de la conciliación del presupuesto FPU
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	Índice de cumplimiento de ciclo de pago proveedor
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	Tasa de recuperación de la planilla Control solicitudes de pago planilla FPO

Tabla 21*Listado de indicadores de gestión para cada proceso (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Indicador
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	Confiabilidad de transferencias a CA
	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	Índice Rotación Cuentas x Cobrar CCSS Cartera al Día CCSS
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	Tasa de solicitudes atendidas por CA
		Diferencia de kilometraje Control y seguimiento de la cuenta por cobrar
	SPCF-05-08 Gestión y trámite de donaciones	Tasa de donantes activos Tasa de adquisición de ingresos
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	Tasa de medición del alcance de meta
		Precisión de activos registrados con placa en CA y JR

Herramienta analítica para el monitoreo y control de indicadores

Como valor adicional al establecimiento de indicadores de gestión para los procesos, se desarrolla una herramienta analítica en el Software Excel, con el fin de facilitar el seguimiento y control de los indicadores y por ende de los procesos, incentivando la toma de decisiones y la búsqueda de la mejora continua de los procesos de gestión financiera.

La herramienta cuenta con un menú principal como se muestra en la Figura 16, el cual está compuesto por cuatro módulos, a continuación se describe cada uno de ellos:

Figura 16

Menú principal herramienta de monitoreo y control de indicadores de los procesos de gestión financiera

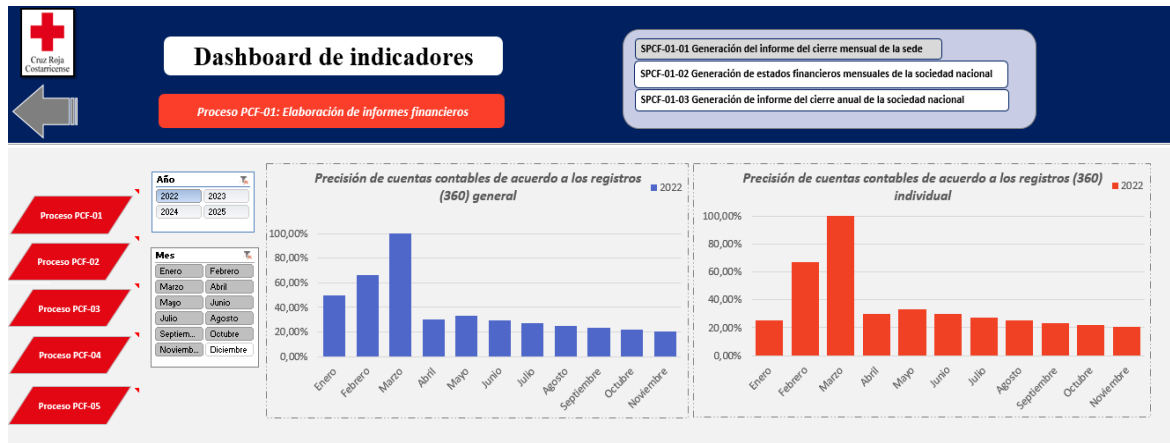


- 1. Lista de indicadores:** En este módulo se encuentran registrados todos los indicadores de gestión establecidos para los procesos, donde se detalla la información referente a cada uno de ellos, misma que proviene de la ficha del indicador. Puntualmente se puede visualizar el objetivo, la descripción, la unidad de medida, la fórmula de cálculo, así como la frecuencia de revisión, la línea base de la información, variables y conceptos relevantes, periodicidad de los datos, valores de referencia, responsable y observaciones.
Dentro de este módulo se encuentra la opción de *Nuevo indicador*, donde se puede registrar en caso de ser necesario un nuevo indicador de gestión.
- 2. Registro de datos de ingreso:** Este módulo es donde se registran los datos de ingreso para el cálculo de cada uno de los indicadores. Se encuentran agrupados según el indicador al cual corresponden.
Dentro de este módulo al igual que en el anterior también se encuentra la opción de *Nuevo ingreso*, donde según la frecuencia de revisión se estará ingresando la información para el control y seguimiento de los indicadores.
- 3. Resultados de la evaluación:** En este módulo se encuentra el registro de los resultados de la evaluación de los indicadores a lo largo del tiempo, se clasifica de acuerdo a la frecuencia de revisión del indicador, es decir si es mensual, trimestral, anual, etc.
Este módulo también tiene la funcionalidad de poder ver los resultados en forma de lista o tabla en caso de que no se quieran observar los resultados en el panel de control.
- 4. Panel de control:** Este último módulo contiene los resultados de la evaluación de los indicadores para cada uno de los procesos, en forma de gráficos, tablas, figuras, etc.
Por medio de este módulo realizar el análisis de los indicadores es más sencillo e inclusive facilita la presentación y explicación de los mismos.

En la Figura 17, se ilustra el módulo de panel de control para los indicadores del proceso SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede.

Figura 17

Módulo de panel de control para los indicadores del proceso SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede



3.2.6.2 Metodología para la gestión de riesgos de los procesos

Como se evidenció en la etapa de diagnóstico, la organización no cuenta en la actualidad con una gestión de riesgos, por lo cual es necesario establecer una metodología para su implementación dentro de los procesos de la gestión financiera.

Por lo anterior, la siguiente metodología propuesta toma como referencia los lineamientos establecidos en la norma INTE/ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo e incluye los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación del riesgo, lo cual implica identificación, análisis y valoración del riesgo, así como sus respectivas acciones de tratamiento dentro de los procesos del área financiero contable de la Cruz Roja Costarricense. Conjuntamente, se establecen otros aspectos como el seguimiento y revisión, la comunicación y consulta, además de los distintos roles y responsables, y las generalidades acerca de cómo gestionar el riesgo.

El propósito que tiene este documento es garantizar la continuidad del negocio en caso de que se presente un evento disruptivo que pueda generar afectación en los objetivos organizacionales, además de colaborar con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación se explica cada uno de los apartados a seguir:

1. Objetivo

Establecer los lineamientos generales y las pautas a seguir para una adecuada gestión del riesgo de los procesos del área financiero contable de la Cruz Roja Costarricense, de forma que sirva como soporte en el logro de sus objetivos y la toma de decisiones informadas.

2. Alcance

El alcance es de aplicación dentro de los procesos de gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense.

3. Definiciones

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Gestión del riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización y los procesos con relación al riesgo. Es efectuado por la Subgerencia Financiera y por todo el personal del área para proporcionar un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

Fuente de riesgo: Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo.

Evento: Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Parte interesada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Causa: Todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

Consecuencia: Resultado de un evento que afecta a los objetivos. Son los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Probabilidad: Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad.

Impacto: Se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización y los procesos la materialización del riesgo.

Amenaza: Causas potenciales de un incidente no deseado que pueden causar daño y está relacionado a factores externos.

Vulnerabilidad: Debilidades que pueden originar fragilidad, susceptibilidad y resiliencia, está asociado a factores internos. Propiedades intrínsecas de algo que dan como resultado susceptibilidad a una fuente de riesgo, lo que puede conducir a un evento con una consecuencia.

Riesgo residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

Control: Medida que mantiene y/o modifica el riesgo. Pueden ser procesos, políticas, prácticas, entre otras acciones.

Apetito de riesgo: Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener.

Tolerancia al riesgo: Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

4. Generalidades

Los diferentes procesos y actividades que se llevan a cabo en una organización implican riesgos, y éstos a su vez pueden tener impacto en aspectos operacionales y financieros, por lo cual previo al análisis para la comprensión sobre los pasos que implican la gestión de riesgos, resulta necesario destacar la relevancia que conlleva su aplicación.

La gestión de riesgos posibilita:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Fomentar la gestión proactiva.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y con las normas internacionales.
- Colocar a la organización en una posición de autoconocimiento.
- Mejorar la confianza y honestidad de las partes involucradas.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar los controles.
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operativa.
- Mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

Aunado a lo anterior, es importante acentuar que la gestión de riesgos:

- Crea y protege el valor.
- Es una parte integral de todos los procesos de organización.
- Es parte de la toma de decisiones.
- Aborda explícitamente la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede tratar.
- Es sistemática, estructurada y oportuna.
- Se basa en la mejor información disponible.
- Está adaptada, se alinea con el contexto externo o interno y perfil de riesgo de la organización.
- Toma en consideración factores humanos y culturales.
- Es transparente e inclusivo.
- Es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.
- Facilita la mejora continua de la organización (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO], 2018).

5. Roles y responsabilidades

Para llevar a cabo las distintas fases de la gestión de riesgos, es necesario el establecimiento de roles y responsabilidades, que delimiten su participación, los mismos se listan enseguida:

Subgerencia Financiera: Responsable del fortalecimiento y la supervisión de la metodología del riesgo. A cargo de asignar la autoridad a quienes la requieran, aprobar o rechazar políticas y cambios, así como realizar revisiones periódicas. Además, debe alinear la estrategia de la Cruz Roja Costarricense con la gestión del riesgo de los procesos financieros.

Departamento de Planificación y Calidad: Brinda soporte en la administración del riesgo y asesora en su aplicación. Se encarga también de velar porque el procedimiento de la metodología para la gestión de riesgos se esté utilizando.

Líderes de los procesos y equipo de trabajo: El líder de proceso garantiza que en su proceso se definan los riesgos que le competen, se establezcan las estrategias y responsabilidades en la aplicación de controles y acciones para su manejo. Por su parte, los del equipo de trabajo identifican, analizan, evalúan, valoran y monitorean los riesgos de sus procesos. Conjuntamente, comunican y presentan luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas para mitigar el riesgo.

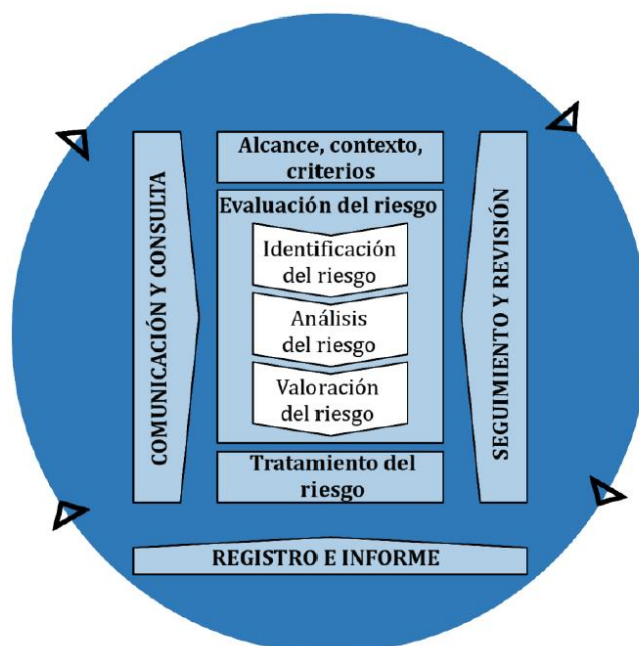
Equipo de procesos: Gestionan y mantienen el registro de riesgos, así como la documentación de riesgos actualizada, y llevan a cabo reuniones periódicas de gestión de riesgos. En general actúan como gestores y moderadores en los procesos de evaluación y tratamiento de riesgos, asumiendo responsabilidades en la coordinación, ejecución y dirección de estos procesos y brindando apoyo con respecto a la aplicación de la metodología de riesgos a los líderes y equipos de trabajo. Por último, se encargan de informar a la Subgerencia Financiera sobre cualquier cambio o reajuste realizado.

6. Proceso de gestión de riesgos según la norma ISO 31000

La gestión de riesgos de la Cruz Roja Costarricense sigue la metodología establecida en la norma INTE/ISO 31000:2018, mostrada en la siguiente Figura 17:

Figura 18

Metodología de gestión de riesgos según INTE/ISO 31000:2018



Nota. Basado en (INTECO, 2018).

Por lo que a continuación, se presenta cada una de las etapas a desarrollar durante la administración del riesgo.

6.1 Comunicación y consulta

La comunicación y consulta eficaz de la información es una actividad primordial debido a que tiene lugar en todas las etapas de la gestión de riesgos y permite obtener datos útiles para el resto del proceso.

Por ende, los mecanismos de comunicación y consulta establecidos son sesiones de inducción y desarrollo con las distintas unidades y equipos de procesos, el correo institucional y los procedimientos estandarizados.

Asimismo, los objetivos de comunicar y consultar son los siguientes:

- Reunir diferentes áreas de experiencia para cada etapa del proceso de gestión de riesgos.
- Incentivar una mejor comprensión de las cuestiones específicas sometidas a consideración durante el proceso de análisis de riesgos.
- Proporcionar suficiente información para facilitar y promover la coherencia y transparencia en la formulación y aplicación de las decisiones de gestión de riesgos.
- Mejorar la eficacia y eficiencia global del proceso de análisis de riesgos.
- Promover la participación adecuada de todas las partes interesadas (INTECO, 2018).

Este paso es continuo e iterativo y provee la información requerida mediante la participación en los diferentes espacios con las partes interesadas.

6.2 Alcance, contexto, criterios

El establecimiento del contexto, alcance y criterios en el marco de la gestión de riesgo requiere conocer, analizar y comprender los factores y elementos que conforman el entorno externo e interno. De acuerdo con la definición que aporta la norma, se debe tener en cuenta:

- Factores internos como la misión, visión, los valores, cultura, conocimiento y desempeño.
- Factores externos como aspectos legales, tecnológicos, competitivos, mercantiles, culturales, sociales y económicos.
- Las partes interesadas.
- Las actividades y los objetivos de la organización.
- Los recursos, que deben incluir la rendición de cuentas y las responsabilidades.
- Los registros y los documentos.
- Los niveles posibles de aplicación.
- La definición de las actividades de gestión de riesgo y los límites de tolerancia.

6.3 Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.

En ese sentido, una técnica que puede resultar útil en cada etapa de la evaluación del riesgo es la lluvia de ideas. De una manera organizada y en un período de tiempo los actores que intervienen en el proceso lanzan creativamente diferentes ideas teniendo en cuenta el contexto. Además:

- Debe haber un moderador que tome nota y que organice las exposiciones de todos los participantes.
- Todas las ideas son valiosas para el proceso de recopilación de información.
- No se deben calificar las ideas como buenas o malas, son simplemente puntos de vista que pueden brindar alternativas no consideradas.
- Es importante apoyar las ideas de los otros. Es decir, agregar valor a las apreciaciones de otros o considerar situaciones a partir de las mismas.
- El análisis de las ideas se debe realizar al final, por el moderador, quien las organizará y las expondrá a manera de resultado.

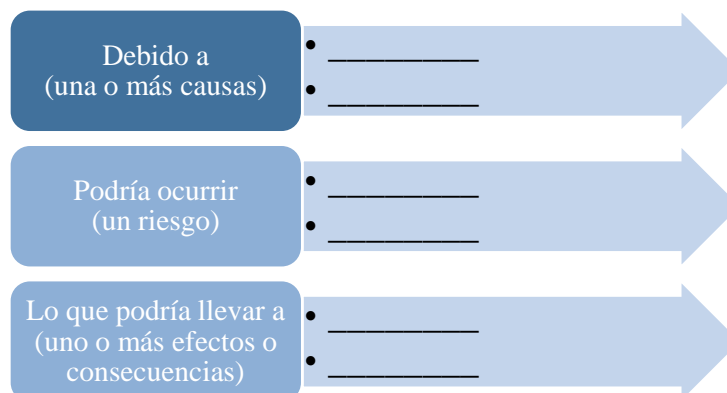
A continuación se detallan ampliamente cada una de las etapas mencionadas:

6.3.1 Identificación de los riesgos

El primer paso en la evaluación del riesgo es identificarlo. El siguiente método permite una identificación estructurada en tres partes, la cual permite evitar que se confundan las causas o las consecuencias con los riesgos. Es decir, lo que establece la Figura 19 es una serie de tres pasos que se deben ir completando para dar con el riesgo:

Figura 19

Método para identificar el riesgo



En cuanto a la redacción del riesgo, es posible emplear ciertas palabras orientadoras para definirlo, entre ellas se encuentran: Imposibilidad, fallas, errores, inadecuado, conflictos, ausencia, fraude, inexactitud, duplicación, falta de autorización, incumplimiento, incorrecta, imprecisión, dificultad.

Por otro lado, existen preguntas que pueden ser útiles en la identificación del riesgo y que pueden aportar información relevante en la lluvia de ideas, las mismas se listan enseguida:

¿Qué puede ocurrir? ¿Cómo puede suceder? ¿Por qué se puede presentar? ¿Quién puede generarlo? ¿Cuándo?

Si el riesgo se materializa podría: ¿Afectar al grupo de colaboradores del proceso? ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos? ¿Afectar el cumplimiento de la misión de la institución? ¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación? ¿Generar pérdida de recursos económicos? ¿Afectar la prestación de servicios? ¿Generar pérdida de información? ¿Generar intervención de los órganos de control, de la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda u otro ente? ¿Dar lugar a procesos sancionatorios? ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdidas de vidas humanas? ¿Afectar la imagen nacional? ¿Generar daño ambiental?

A continuación se citan los tipos de riesgos más comunes, mismos que pueden servir como base en su identificación, sin embargo no se debe limitar sólo a ellos ya que pueden existir otros:

- **Estratégico:** Son los riesgos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Operativo:** Relacionados con el funcionamiento y operatividad, por ejemplo: definición de procesos, estructura organizacional, relación entre unidades.
- **Financieros:** Relacionados con el manejo de los recursos de la entidad: ejecución presupuestal, elaboración de estados financieros, pagos, entre otros.

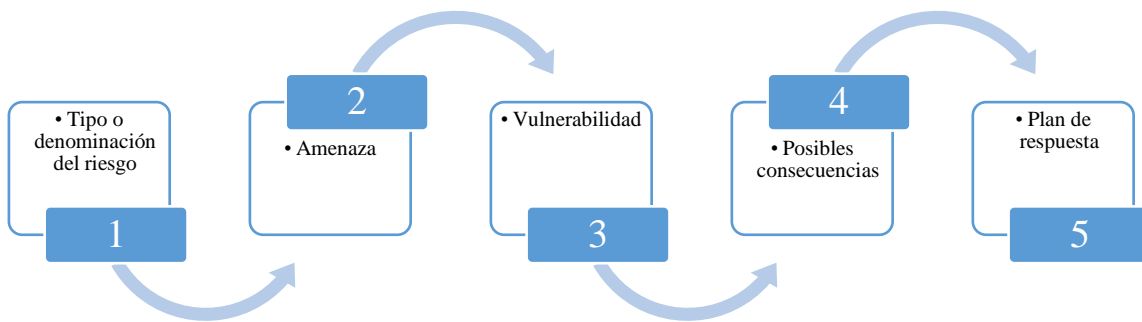
- **Cumplimiento:** Capacidad de cumplir requisitos legales, contractuales, ética y compromiso con el mandato humanitario.
- **Tecnología:** Capacidad para que la tecnología disponible y los sistemas de información satisfagan las necesidades actuales y futuras.
- **Imagen:** Tienen que ver con la credibilidad, confianza y percepción de los usuarios de la entidad.
- **Político:** Riesgo relacionado a la legislación, políticas públicas y regulación.
- **Talento humano:** Competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.

6.3.2 Análisis del riesgo

El segundo paso en la evaluación del riesgo corresponde al análisis. En este caso, se deben establecer los siguientes aspectos:

Figura 20

Método para analizar el riesgo



El tipo o denominación del riesgo responde a la identificación realizada previamente. Por su parte, en cuanto a la amenaza y la vulnerabilidad, estas forman parte de los componentes del riesgo, debido a que este puede ser entendido a partir de la siguiente expresión:

Figura 21

Expresión para identificar el riesgo



Nota. Basado en (Esquivel, 2021).

Dicha expresión se utiliza en la administración de riesgos, en donde el riesgo es igual a la amenaza por la vulnerabilidad. No obstante, se entiende como una relación de los elementos que integran la fórmula y no como una relación matemática.

Para emplearla, se deben determinar los eventos que constituyen o pueden constituir una amenaza o vulnerabilidad, por lo que se debe revisar el objetivo y alcance del proceso, los productos o salidas del proceso y sus características. Recordando, además, que las amenazas hacen referencia a elementos externos que pueden generar afectación en el proceso o en la organización, mientras que las vulnerabilidades encierran las debilidades a nivel interno. Por último, estos deben listarse y relacionarse, de modo que se cumpla con lo estipulado en la expresión.

En esta etapa se determinan también, las posibles consecuencias derivadas del riesgo, las cuales responden a los efectos que se generan o pueden generarse con la materialización del riesgo. Generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Por último, el plan de respuesta introduce posibles oportunidades de mejora para evitar que el riesgo se materialice. Es decir, consiste en brindar recomendaciones acerca de qué se puede hacer para controlar el riesgo.

6.3.3 Valoración del riesgo

El tercer y último paso en la evaluación del riesgo consiste en la valoración, la cual busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo.

Los riesgos se valoran atendiendo dos variables:

1. **Probabilidad de ocurrencia:** La probabilidad, se refiere a la mayor o menor posibilidad de ocurrencia de un riesgo.
2. **Impacto:** El impacto se refiere a los efectos negativos que puede causar el riesgo al momento de materializarse.

La siguiente Tabla 22 resume los criterios de evaluación en una escala:

Tabla 22

Escala de medición de la probabilidad e impacto

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor numérico
Poco probable	0,2	Bajo	0,2
Probable	0,4	Moderado	0,4
Muy probable	0,6	Alto	0,6
Altamente probable	0,8	Muy alto	0,8

Al valorar la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos identificados, es posible obtener a partir de la escala anterior un valor de severidad, que corresponde a un valor numérico obtenido de la multiplicación de ambos factores.

En la siguiente Tabla 23 se puede observar el resultado de la multiplicación, o bien de la intersección entre la probabilidad y el impacto:

Tabla 23*Matriz para evaluación del riesgo*

Probabilidad			Poco probable	Probable	Muy probable	Altamente probable
			0,2	0,4	0,6	0,8
Impacto	Bajo	0,2	0,04	0,08	0,12	0,16
	Moderado	0,4	0,08	0,16	0,24	0,32
	Alto	0,6	0,12	0,24	0,36	0,48
	Muy alto	0,8	0,16	0,32	0,48	0,64

Asimismo, en la siguiente Tabla 24 se puede visualizar la clasificación del riesgo según su nivel de severidad, así como la acción sugerida a tomar:

Tabla 24*Escala de evaluación para clasificar el tipo de riesgo*

Tipo de riesgo (Negativo)	Probabilidad * Impacto	Acción a tomar
Alto	Mayor o igual que 0,24	Planificar respuesta
Medio	Mayor o igual que 0,12 y menor que 0,24	Considerar
Bajo	Menor que 0,12	Desatender pero monitorizar

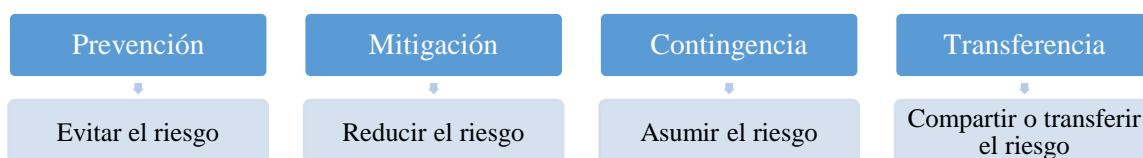
En ese sentido, para cada tipo de riesgo se tiene:

- **Tipo de riesgo alto:** Es un riesgo intolerable, requiere controles inmediatos.
- **Tipo de riesgo medio:** Requiere iniciar medidas para eliminar / reducir el riesgo. Se debe evaluar si la acción se puede ejecutar de manera inmediata.
- **Tipo de riesgo bajo:** Este riesgo puede ser tolerable.

6.4 Tratamiento del riesgo

Una vez obtenida la valoración de los riesgos, así como la clasificación de los que deben ser tratados, el siguiente paso de la metodología requiere que los responsables de cada área funcional definan las acciones para el tratamiento, diseñando un plan que contemple las actividades que permitirá el seguimiento y control del mismo.

Dentro de las opciones para el tratamiento y manejo del riesgo se tienen:

Figura 22*Estrategias para el tratamiento y manejo de riesgos*

Por lo que las medidas específicas relacionadas con las opciones son:

- **Evitar el riesgo:** Tomar medidas encaminadas a prevenir la materialización del riesgo.
- **Reducir el riesgo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
- **Asumir el riesgo:** Aceptar la pérdida residual probable. No se consideran medidas en la disminución del impacto o la probabilidad.
- **Compartir o transferir el riesgo:** Compartir o distribuir el riesgo con otras partes. Se reduce el efecto a través del traspaso de las pérdidas a otros entes tales como aseguradoras.

En general, de acuerdo con el tipo de riesgo, se proponen las siguientes acciones:

Tabla 25

Estrategias de tratamiento de acuerdo con el tipo de riesgo

Tipo de riesgo	Acción a tomar
Alto	Evitar / Reducir / Compartir o Transferir
Medio	Evitar / Reducir / Compartir o Transferir
Bajo	Asumir / Reducir

En cuanto a la realización de un plan de acciones, es importante que se considere la siguiente estructura propuesta:

Tabla 26

Estructura del plan de acciones

Plan de acciones				
Riesgo	Acción	Qué se espera lograr	Periodo de ejecución	Cómo se va a hacer
Riesgo identificado	Evitar Reducir Asumir Compartir	Propósito del tratamiento	Establecer el periodo en el cual se van a desarrollar las acciones	Descripción detallada de las actividades a implementar para el tratamiento del riesgo

Como complemento al plan de acciones, se recomienda tomar en consideración algunos de los siguientes controles en caso de ser necesario:

- **Controles de gestión:** Políticas claras aplicadas, seguimiento al plan estratégico, indicadores de gestión, tableros de control, evaluación del desempeño, informes de gestión.
- **Controles operativos:** Listas de chequeo, registros, jerarquía de autorizaciones, aplicación de procedimientos formales, pólizas, seguridad física, contingencias, capacitación del personal.
- **Controles legales:** Normas claras y aplicadas, control de términos.

Por último, para verificar la eficacia de las acciones se tendrán en cuenta los controles que se hayan establecido. Adicionalmente, se llevará a cabo en la periodicidad requerida, reuniones con el equipo de trabajo lideradas por el equipo de procesos para evaluar el comportamiento de los riesgos y de las acciones propuestas para su tratamiento.

6.5 Seguimiento y revisión

Será responsabilidad del líder del proceso y su equipo verificar, supervisar y determinar el estado actual del riesgo, mediante el monitoreo constante en la siguiente frecuencia establecida de acuerdo con la clasificación del riesgo:

Tabla 27

Frecuencia de monitoreo de acuerdo al tipo de riesgo

Tipo de riesgo	Frecuencia de monitoreo
Alto	Trimestral
Medio	Semestral
Bajo	Anual

Este monitoreo estará orientado a verificar los siguientes aspectos:

- **Documentación:** Revisar si se han realizado modificaciones al proceso y si se requieren ajustes en la identificación, análisis o evaluación del riesgo.
- **Estado del riesgo:** Evaluar si el riesgo se mantiene, debe eliminarse o modificarse.
- **Estado de los controles:** Determinar según los controles implementados, si estos se están ejecutando conforme a lo establecido.
- **Plan de acciones:** Revisar el cumplimiento de las actividades establecidas en el plan de acciones, corroborando si es necesario incluir nuevas actividades o ajustar las existentes.

Enseguida se propone, además, una línea de monitoreo y revisión:

Tabla 28

Línea de monitoreo y revisión

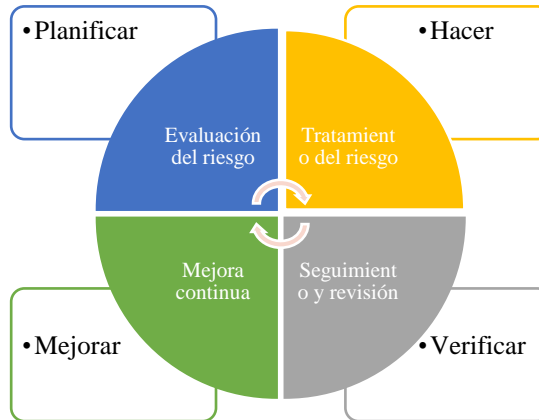
Línea de monitoreo y revisión	Responsable	Rol
Línea estratégica	Subgerente Financiero	Supervisar el cumplimiento de la gestión del riesgo
Primera línea	Líderes de procesos y equipo de trabajo	Desarrollar e implementar procesos de gestión de riesgos a través de la identificación, análisis, valoración, seguimiento y acciones de mejora
Segunda línea	Equipo de procesos	Asegurar que los procesos de gestión de riesgos estén diseñados apropiadamente
Tercera línea	Departamento de Planificación y Calidad	Proporcionar soporte a todas las líneas en cuanto al manejo del riesgo

6.6 Resumen metodológico

En la siguiente Figura 23 se muestra como la metodología descrita puede ser vista también como un ciclo de mejora continua:

Figura 23

Metodología de riesgos vista como un proceso de mejora continua

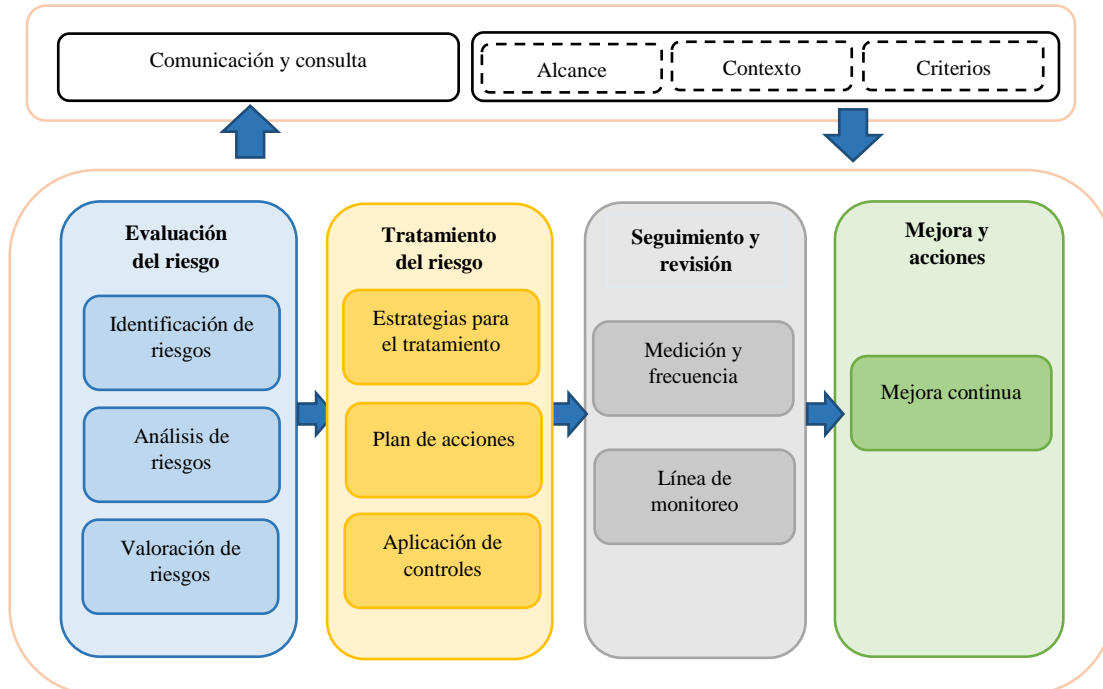


Nota. Basado en (Esquivel, 2021).

De la misma manera, la Figura 24 contempla un resumen de la metodología descrita en los apartados anteriores, para un mejor entendimiento y comprensión de la misma:

Figura 24

Síntesis de la metodología de riesgos



Nota. Adaptación de (Esquivel, 2021).

Herramienta analítica para la gestión de riesgos

Para un adecuado manejo de la información referente a los riesgos, se lleva a cabo una herramienta analítica que posibilite a la organización desarrollar los pasos descritos previamente en la metodología. La herramienta se construye en Excel, es agradable a la vista y de uso sencillo, con botones e indicaciones incorporadas para una mejor guía del usuario.

Figura 25

Menú principal herramienta para la gestión de riesgos



3.2.7 Plan de seguimiento e implementación de los procesos de gestión financiera

Rediseñados los procesos y elaboradas las herramientas de gestión que buscan optimizar y estandarizar las operaciones de la Subgerencia Financiera para hacer un uso eficiente de sus recursos, resulta necesario establecer un plan de seguimiento e implementación, que defina las diferentes actividades a realizar para alcanzar una implementación exitosa de las oportunidades de mejora desarrolladas en los procesos de gestión financiera.

En el plan se establecen los responsables de llevar a cabo la actividad, el plazo definido para su desarrollo y el estado de la actividad, donde se puede ver si esta está en proceso, pendiente o realizada. Es importante destacar que este plan resulta de gran relevancia en el aseguramiento de la correcta ejecución e implementación exitosa de las oportunidades de mejora desarrolladas en los procesos por el equipo de trabajo. En la Figura 26 se muestra el plan propuesto.

Figura 26

Plan de seguimiento e implementación de los procesos de gestión financiera

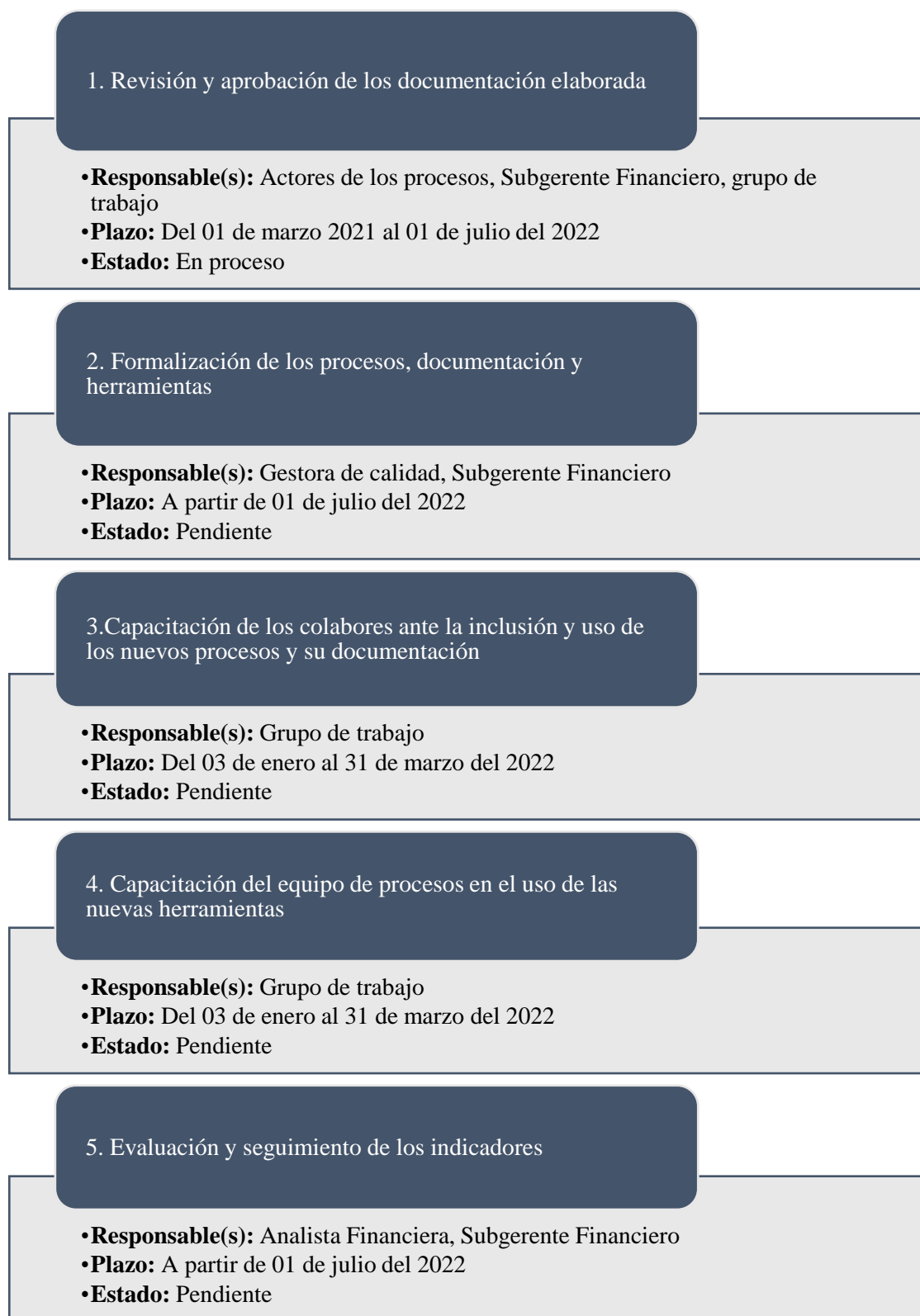
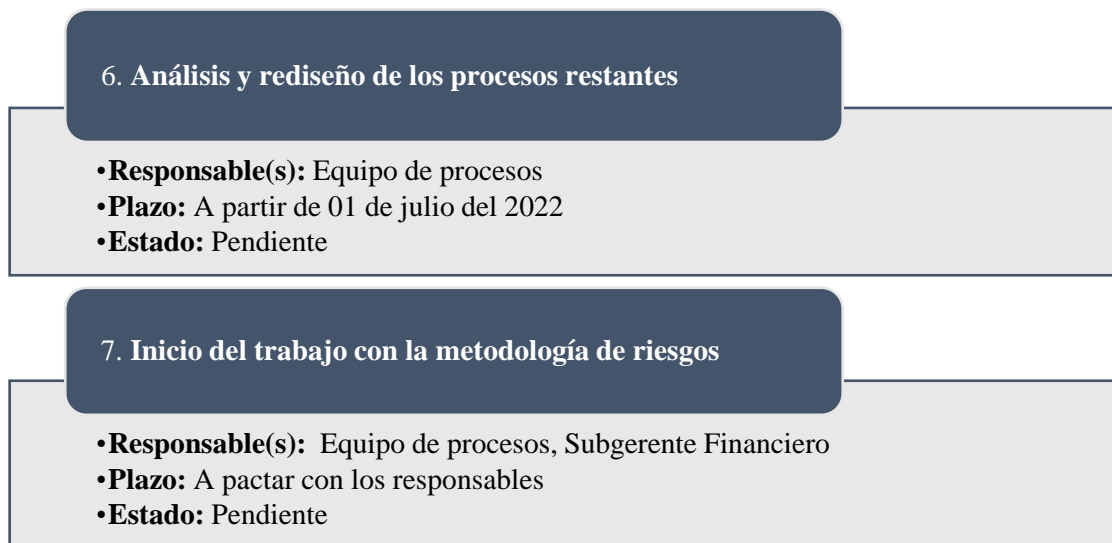


Figura 26

Plan de seguimiento e implementación de los procesos de gestión financiera (Continuación)



3.3 Conclusiones del diseño

Por medio de la etapa de diagnóstico, es posible evidenciar una serie de falencias dentro de los procesos de la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, lo cual sirvió como referencia para diseñar distintas soluciones a las oportunidades de mejora identificadas, de manera que estas puedan responder satisfactoriamente a las necesidades actuales de la organización.

Específicamente, se lleva a cabo un rediseño de los procesos que permite implementar mejoras puntuales dentro de las actividades, haciendo que estos sean más eficientes. Asimismo, se propicia la elaboración y actualización de toda la documentación asociada con los procesos seleccionados, de modo que se levantaron procedimientos, instructivos, diagramas, formularios, oficios, entre otros, así como un manual de procedimientos que integra toda esa información de forma detallada, ordenada y sistemática.

Como consecuencia, se logra una estandarización de las actividades y los métodos de trabajo, lo que a su vez disminuye la variabilidad dentro de los procesos, ya que establece formalmente los pasos a seguir y se delimitan las funciones y responsabilidades. Por otro lado, estos son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.

Otro punto elemental de la gestión documental es que el registro de la información evita interrupciones o complicaciones en los procesos asociadas con el acaparamiento del conocimiento, ya que posibilita que se puedan desarrollar las actividades siguiendo lo establecido en los procedimientos e instructivos, eliminando así la dependencia y mejorando el control interno. Además, en el sentido opuesto, facilita el entrenamiento y la capacitación de nuevos colaboradores, debido a que se cuenta con una guía estandarizada de las funciones a desarrollar.

Por otra parte, como complemento a la documentación se logra establecer indicadores de gestión para los procesos, de modo que se posibilite la medición de los resultados de los procesos, y se observe de forma cuantitativa información relevante sobre el desempeño de las actividades, lo que hace posible

monitorear el cumplimiento de metas, así como aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, los indicadores van a incidir en la toma de decisiones y van a permitir tomar acciones en los casos en que los resultados no sean los esperados, aportando en la mejora continua de los procesos.

De la mano con lo anterior, se desarrolla una metodología para gestionar los riesgos asociados a los procesos, con el propósito de tomar consciencia de las posibles consecuencias que se podrían enfrentar si alguno de esos riesgos se materializa, y, por ende, planificar con anticipación medidas de contingencia y acciones específicas para el tratamiento y mitigación de los riesgos que se identifiquen en niveles críticos.

La implementación de indicadores y la gestión de riesgos, son parte de las buenas prácticas y de la estructura de gestión que propone la normativa INTE/ISO 9001:2015, por lo que al integrar estos componentes a los procesos y cumplir con lo estipulado por la norma, la organización establece las bases para optar por una certificación en el futuro.

Por otra parte, se desarrolló un plan de seguimiento e implementación de los procesos de gestión financiera, estableciendo así los lineamientos para una adecuada gestión por procesos y que esta pueda perdurar en el tiempo. Dicho plan incorpora los pasos para determinar las acciones que deben ejecutarse para implementar efectivamente los cambios realizados, y también, para brindar una guía acerca de cómo trabajar futuras oportunidades de mejora.

Conjuntamente, la conformación de un equipo de procesos, asegura que se brinde continuidad a las buenas prácticas y la adecuada gestión por procesos, quedándose el conocimiento dentro de la organización y posibilitando de igual forma, la mejora continua y el seguimiento de las actividades.

Es relevante destacar que, cada una de las soluciones y las mejoras se trabaja en conjunto con los participantes de los procesos, siendo este otro aspecto positivo debido a que el personal participa activamente y se genera consciencia sobre la importancia de los temas abordados, generando también una adaptación a los cambios.

En síntesis, se logra cumplir con el objetivo de rediseñar y optimizar los procesos, por medio de la estandarización de las actividades, su correcta documentación y el uso eficiente de recursos.

Capítulo IV: Validación del proyecto

4.1 Metodología de validación

4.1.1 Objetivo

Validar el rediseño propuesto para los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz Roja Costarricense, con el fin de evaluar que las oportunidades de mejora diseñadas, responden a las necesidades actuales de la organización y a la optimización y mejora de los procesos.

4.1.2 Metodología de validación

En la Tabla 29 es posible encontrar la metodología a seguir en la etapa de validación del proyecto.

Tabla 29

Metodología de validación

Actividades	Herramientas	Resultados
Conformación y capacitación del equipo de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Documentación y herramientas elaboradas	<ul style="list-style-type: none">• Equipo de procesos capacitado y con las competencias necesarias en análisis y documentación de procesos.
Revisión y formalización de los procesos rediseñados	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Procedimientos y documentación elaborada (SIPOC, diagrama de flujo, manuales)	<ul style="list-style-type: none">• Documentación validada y aprobada por los dueños de los procesos y contraparte.• Formalización de la documentación a nivel organizacional.
Presentación de las mejoras diseñadas de los procesos a la contraparte	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Propuestas de mejora diseñadas	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras de los procesos validadas y aprobadas por la contraparte
Capacitación al área financiera- contable sobre gestión documental y mejora continua de los procesos	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Documentación sobre procesos	<ul style="list-style-type: none">• Área financiera capacitada en gestión documental.• Transición hacia la implementación de los nuevos procesos de gestión financiera
Análisis de valor de los procesos de gestión financiera rediseñados	<ul style="list-style-type: none">• Sesiones virtuales• Herramienta de costeo ABC• Análisis de tiempo (criterio experto y método de estándares subjetivos)• Herramienta AVA	<ul style="list-style-type: none">• Costo, tiempo y valor de los procesos rediseñados

Tabla 29*Metodología de validación (Continuación)*

Actividades	Herramientas	Resultados
Medición de los indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones virtuales • Indicadores de éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de la evaluación de los indicadores

4.2 Desarrollo de la validación

4.2.1 Sesiones de validación y capacitación

Como primer paso en la validación del rediseño de los procesos de gestión financiera, se llevan a cabo una serie de sesiones virtuales en conjunto con el Subgerente Financiero, el equipo de procesos y los participantes de los procesos, en donde se evalúan las mejoras diseñadas para los procesos de gestión financiera seleccionados, de las cuales se pueden citar los procedimientos, manuales, diagramas, y demás herramientas elaboradas. Además, se realizan sesiones de capacitación a los diferentes actores involucrados en el uso de estas herramientas, con el fin de obtener un mayor involucramiento organizacional, así como un mayor entendimiento y mejora en la cultura de gestión por procesos.

A continuación, se describe cada una de las sesiones llevadas a cabo.

4.2.1.1 Capacitación del equipo de procesos

Como se mencionó en el Capítulo III: Diseño del proyecto, por temas de alcance y tiempo de desarrollo, fue necesario delimitar cuáles procesos de gestión financiera estarían sujetos al rediseño a efectuar, siendo únicamente 13 de los 22 procedimientos los incluidos en el diseño. Sin embargo, en busca de la sostenibilidad y continuidad del proyecto, se decide establecer un equipo de trabajo dentro de la Subgerencia Financiera, que junto con la Gestora de Calidad de la organización continúe con el análisis, rediseño e implementación de las herramientas desarrolladas dentro de este proyecto, pero no solo para los procesos y procedimientos que quedaron fuera del alcance del diseño, sino también para futuros procesos que pudieran surgir.

Por lo cual con el fin de que el equipo conformado cuente con las competencias necesarias y la capacidad de poder continuar el trabajo con los procesos restantes de gestión financiera, se procede a capacitarlos en cada uno de los temas y herramientas de los que se hace uso, como lo son gestión documental, indicadores y gestión de riesgo; además, se les hace partícipe en la etapa de diseño del proyecto, contribuyendo en tareas pequeñas que les permiten aprender y poner en práctica lo visto en las capacitaciones. En ese sentido, las capacitaciones desarrolladas fueron las siguientes:

Tabla 30*Síntesis de las capacitaciones desarrolladas*

Capacitación	Modalidad	Tema	Fecha
I	Virtual	Gestión documental	06 de octubre de 2021
II	Virtual	Indicadores de gestión	05 de noviembre de 2021
III	Virtual	Gestión de riesgos	22 de noviembre de 2021
IV	Virtual	Uso y manejo de herramientas elaboradas	03 de enero de 2022

Enseguida se explica una a una las capacitaciones impartidas, así como su contenido específico.

Capacitación I: Gestión documental

La primera capacitación que se lleva a cabo con el equipo de procesos abarca los temas relacionados con la gestión documental, por lo que el enfoque está dirigido en las generalidades para el levantamiento y la documentación de los procesos, de modo que el equipo tenga conocimiento acerca de los métodos y las herramientas necesarias para realizar una adecuada caracterización de procesos, además de conocer las mejores prácticas para un buen manejo de los documentos, esto debido a que en adelante, la responsabilidad de dar seguimiento y de mantenerlos actualizados les compete.

Concretamente, dentro de los temas que se abordan se pueden citar los siguientes:

- Enfoque por procesos y sus ventajas
- Normativa ISO 9000
- Qué es un proceso y cómo identificarlo
- Diferencias entre procesos y procedimientos
- Herramientas de levantamiento de procesos como los diagramas de flujo y su simbología, así como las buenas prácticas de diagramación sugeridas
- Manejo de la documentación que involucra a su vez:
 - Uso y aplicación de la pirámide documental
 - Qué es el manual de procedimientos y cuál es su objetivo
 - Métodos de recolección de la información a documentar
 - Quiénes deben participar del proceso de documentación
 - Pasos para elaborar un procedimiento
 - Contenido sugerido según las normas ISO para levantar un procedimiento
 - Buenas prácticas de documentación y qué evitar
- Cómo mantener una mejora continua en la organización
 - Explicación del ciclo de Deming
 - Cómo medir y evaluar los procesos

En la Figura 27 se puede observar la evidencia de la Capacitación I:

Figura 27

I sesión de capacitación al equipo de procesos



La bitácora de esta sesión puede consultarse en el Apéndice 10 Bitácora I capacitación equipo de procesos.

Capacitación II: Indicadores de gestión

Una vez abarcadas las generalidades de la gestión documental, la segunda capacitación se enfoca en la construcción y el establecimiento de indicadores de gestión que permitan medir y monitorear el estado de los procesos, para ello es necesario que el equipo maneje la siguiente información:

- Indicadores según la norma ISO 9001
- Qué es un indicador y cuáles son los tipos de indicadores existentes
- Características y funciones principales de un indicador
- Pasos a seguir para construir un indicador
- Cómo se registra un indicador (tipología, objetivo, descripción, fórmula, frecuencia de revisión, línea base, medición del indicador, gráfico)
- Principales errores a evitar y buenas prácticas
- Ejemplos prácticos

Esta capacitación es clave debido a que los indicadores corresponden a una inclusión que se hizo a la gestión de los procesos del área financiera como parte del rediseño, de manera que se pueda cumplir con las buenas prácticas estipuladas en la norma INTE/ISO 9001:2015 y que, además, permita tener un mejor control sobre los resultados obtenidos de cada proceso, posibilitando a su vez la aplicación de mejoras en aquellos procesos que así lo requieran.

Por ende, como consecuencia de la Capacitación II, se logra establecer una línea a seguir para la construcción de futuros indicadores, y se les da entendimiento de los aspectos fundamentales a considerar, complementando también con ejemplos y ejercicios prácticos. Asimismo, se les brinda material extra de apoyo para que, en caso de ser requerido pueda consultarse. La bitácora de esta

sesión se encuentra en el Apéndice 11 Bitácora II capacitación equipo de procesos.

Seguidamente se puede ver una parte de la sesión llevada a cabo virtualmente:

Figura 28

II sesión de capacitación al equipo de procesos



Capacitación III: Gestión de riesgos

La gestión de riesgos fue otra inclusión que se hizo en los procesos como producto del rediseño, ya que anteriormente la organización no la tenía incorporada dentro de sus funciones y se identificó esta falencia mediante la etapa de diagnóstico, es por ese motivo que es preciso capacitar en cuanto a cómo llevar a cabo una adecuada gestión de riesgos, por lo que se entrena al equipo para que tenga conocimiento sobre los siguientes tópicos:

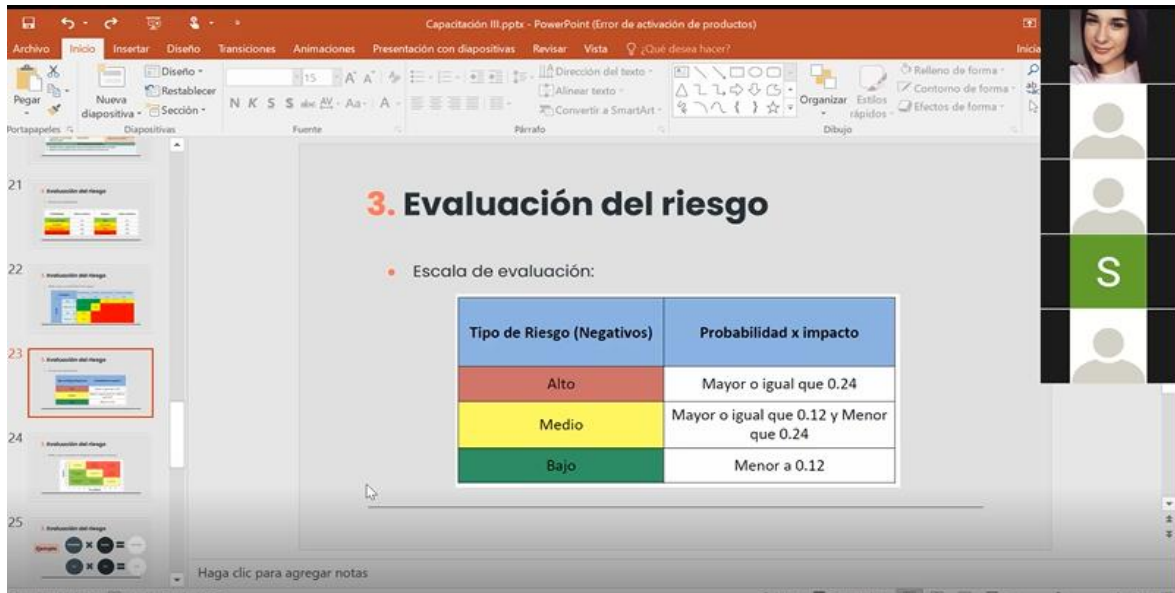
- Qué es el riesgo
- Cuáles son los elementos que integran el riesgo
- Normas de la ISO que son referentes en la gestión de riesgos:
 - ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad
 - ISO 31000:2018 Gestión del Riesgos (base de la metodología propuesta)
 - ISO 22301:2019 Gestión de Continuidad del Negocio
 - ISO 27001:2013 Gestión de Seguridad de la Información
- Pensamiento basado en riesgo
- Por qué es necesario identificar el riesgo
- Qué es la gestión de riesgos y qué es un sistema de gestión de riesgos
- Cómo se gestiona el riesgo según la norma ISO 31000:2018 (identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo)

Se espera que, a través de la aplicación de la metodología de gestión de riesgos, se gestionen adecuadamente los posibles factores que puedan afectar o amenazar la continuidad de los procesos del área financiera, asegurando así la continuidad del servicio y garantizando la consecución de los objetivos planteados. En el Apéndice 12 Bitácora III capacitación equipo de procesos, se puede ver en detalle la lista de participantes y temas tratados.

En la siguiente Figura 29 se puede visualizar un extracto de la sesión:

Figura 29

III sesión de capacitación al equipo de procesos



Capacitación IV: Uso y manejo de herramientas elaboradas

La última capacitación impartida al equipo de procesos es acerca del uso y manejo de todas las herramientas elaboradas a lo largo del proyecto, mismas que le fueron entregadas a la organización y, por ende, es indispensable que conozcan sus características y funcionamiento, de modo que puedan seguirlas replicando en los procesos faltantes.

Puntualmente, se explicó lo siguiente:

- Utilización y consulta de los diagramas SIPOC
- Utilización y consulta de los diagramas de flujo
- Utilización de las plantillas para el levantamiento de procedimientos y manuales
- Manejo de la ficha técnica de indicadores
- Manejo de la metodología de gestión de riesgos
- Uso de la herramienta analítica para el monitoreo y control de indicadores
- Uso de la herramienta analítica para la gestión de riesgos

Esta última sesión se desarrolla para familiarizar al equipo con los diagramas, plantillas y distintas herramientas generadas, de manera que sepan cómo utilizarlas e interpretarlas, ya que ahora forman parte de la gestión de los procesos del área financiera y es imprescindible que se haga un uso e integración adecuado de las mismas. En el Apéndice 13 Bitácora VI capacitación equipo de procesos, se encuentra el registro de la sesión.

La Figura 30 muestra una parte de la sesión:

Figura 30

IV sesión de capacitación al equipo de procesos

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a SIPOCR diagram. The diagram is structured as follows:

Provedores	Insumos	Proceso	Resultados	Usuarios
-Entes concedentes -Direcciones/ departamentos o unidades de la organización -Sistema contable	-Proyecciones de ingreso por ley -Gastos, ingresos y presupuestos -Asignación de recursos -Datos históricos	Formular y presentar el presupuesto ↓ Ejecutar el presupuesto	Presupuesto institucional aprobado, ejecutado y liquidado para el periodo	-Subgerencia Financiera -Comités y estructuras funcionales de la organización -Organización Cruz Roja

4.2.1.2 Revisión y formalización de los procesos rediseñados

Una vez lista la documentación respectiva de cada uno de los procesos de gestión financiera, se procede a seguir lo establecido internamente para la correspondiente revisión y formalización de los procesos, según el Manual de lineamientos para la elaboración y actualización de Procedimientos de Gestión Administrativa (PGA) y Procedimientos de Gestión Operativa (PGO) en Cruz Roja Costarricense. En este manual se definen 6 fases para una correcta creación y/o actualización de procedimientos e instructivos de trabajo, fases que se muestran en la Figura 31.

Figura 31

Fases para una correcta creación y/o actualización de procedimientos e instructivos de trabajo



Fase de elaboración: Corresponde a la fase en la cual se elabora la documentación de cada uno de los procesos, es decir su procedimiento, diagramas de flujo, diagrama SIPOC, indicadores, riesgos, manuales y anexos en caso de ser necesarios. De esta etapa se obtiene la versión final o borrador de los documentos, la cual en la siguiente fase será enviada a las partes involucradas para la revisión correspondiente.

En el caso de los procesos de gestión financiera, esta fase ya ha sido desarrollada en la etapa de diseño por medio de diversas sesiones de trabajo con los participantes de cada uno de los procesos, lo cual resulta ser de gran importancia ya que estos son quienes conocen a profundidad el flujo, actividades y requerimientos de los procesos; siendo además que con su participación se genera un mayor sentido de involucramiento e interés hacia el proceso.

Fase de revisión: Como su nombre lo dice, corresponde a la fase en la cual una vez listo el borrador de los documentos, se procede a realizar la revisión formal de cada uno de ellos, para esto se establecen tres actores: quién elabora, quién revisa y quién aprueba; los tres revisan el documento y generan en caso de ser necesario observaciones o mejoras en la documentación, las cuales son evaluadas por el elaborador e incluidas si así se determina. Una vez finalizada la revisión se establece la codificación correspondiente y se pasa a la siguiente fase.

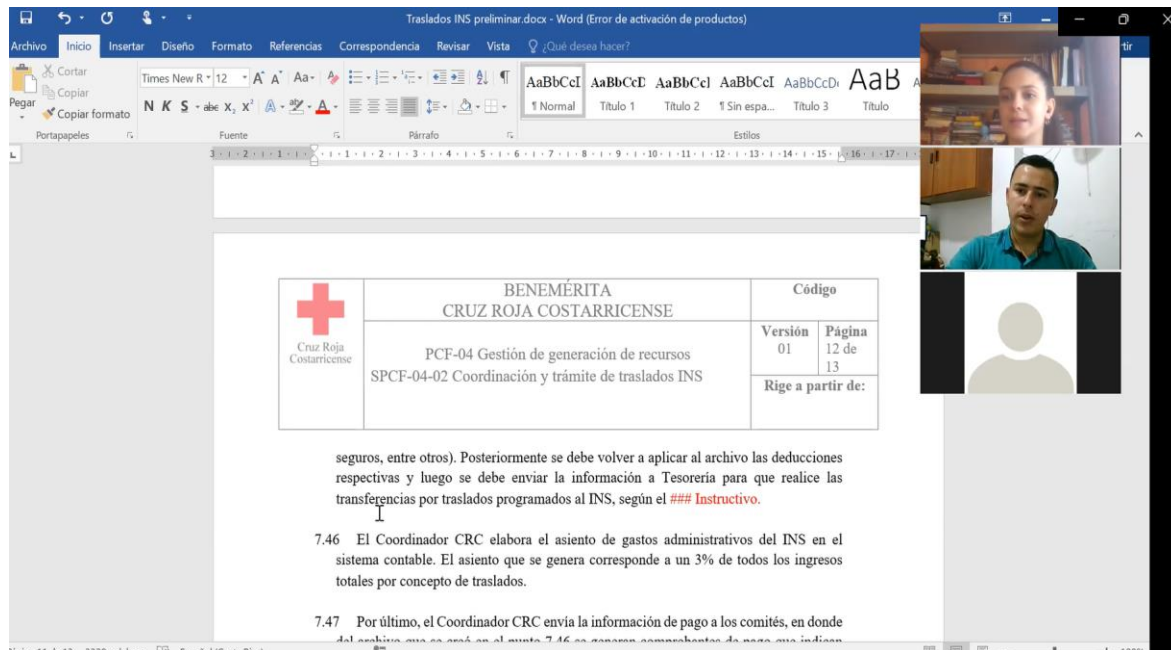
En el caso de los procesos de gestión financiera, es desde esta etapa que se parte en la validación de los procesos, por lo que para su desarrollo se realizan sesiones virtuales con los actores de los procesos, con el fin de corroborar si cada documento corresponde a su versión final, si hay algún ajuste que llevar a cabo y si es posible establecer su codificación. De las sesiones es posible obtener la versión final de los documentos, se realizan los ajustes necesarios, los cuales son ajustes mínimos gracias a que la documentación se trabajó de la mano con cada uno de los involucrados en el proceso.

La única excepción fue para el procedimiento PRCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones, el cual por solicitud de la Subgerencia Financiera debía reestructurarse y por cuestión del alcance y tiempo del proyecto, se decide dejar como unos de los procesos pendientes a ser diseñados o actualizados por el equipo de procesos.

Finalmente, de esta fase se establece la codificación para la documentación de cada uno de los procesos de gestión financiera, esto en colaboración con la Gestora de Calidad de la organización. La siguiente Figura 32 se muestra como referencia de la realización de las sesiones de revisión de la documentación de los procesos.

Figura 32

Sesión de validación de la documentación del proceso Coordinación y trámite de traslados INS



La bitácora de las sesiones desarrolladas se muestra en el Apéndice 14 Bitácora de las sesiones de validación de la documentación elaborada.

Fase de formalización: Esta fase corresponde al periodo de firmas de la documentación de los procesos. Una vez que la documentación está en su versión final, incluidas las observaciones o modificaciones de la fase anterior, se procede a la formalización de la documentación, la cual implica la firma de las partes involucradas en la elaboración y revisión del documento. Listas las firmas anteriores, se solicita la aprobación del documento por medio de la firma de la gerencia correspondiente, en este caso la Subgerencia Financiera.

En cuanto a los procesos de gestión financiera, esta etapa se encuentra en proceso, ya que se están gestionando internamente las firmas correspondientes de las partes involucradas.

Fase de divulgación: Una vez aprobada la documentación en la fase anterior por la gerencia correspondiente, se procede en esta fase con la divulgación de esta, en el cual la unidad de Gestión de Calidad envía un correo electrónico comunicando la disponibilidad del nuevo documento, con el número de versión y fecha, así como el enlace para acceso en línea.

En el caso de los procesos de gestión financiera, esta etapa al igual que la anterior aún se encuentra en proceso, ya que una vez listas las firmas se procede con la divulgación de los procesos.

Fase de actualización: Esta fase corresponde al control y seguimiento adecuado de los procesos, donde ya sea que se presente la necesidad de una actualización o bien se cumpla el ciclo de revisión de los mismos, se procede a actualizar los procesos y su documentación acorde a los criterios establecidos, siguiendo la misma línea desde la fase I.

En el caso de los procesos de gestión financiera, esta etapa se desarrolla de forma simultánea a la fase I de elaboración en la etapa de diseño, donde se actualizó documentación que formaba parte de los procesos.

Fase de entrenamiento del personal: Esta última fase corresponde a la capacitación del personal en relación a la documentación de los procesos, esto en caso de ser necesario.

En el caso de los procesos de gestión financiera, esta etapa se desarrolla de forma simultánea con las etapas de diagnóstico y diseño del proceso, en donde conforme se fueron levantando los procesos y su documentación se fue capacitando a los involucrados de los procesos, en la construcción de los documentos y el uso de las herramientas. Sin embargo, de igual forma, se lleva a cabo una capacitación con toda el área financiera contable, donde se habla sobre la correcta gestión documental y se repasa sobre el uso de las herramientas elaboradas. En la sección 4.2.1.4 Capacitación gestión documental y mejora continua área financiera se detalla más a fondo sobre esta capacitación.

En la Tabla 31 se resume el estado actual de revisión y formalización de los procesos de gestión financiera, según las fases para la creación y/o actualización de procedimientos e instructivos de trabajo.

Tabla 31

Estado de los procesos de gestión financiera

Fase	Estado
Fase I: Elaboración	Listo
Fase II: Revisión	Listo
Fase III: Formalización	En proceso
Fase IV: Divulgación	En proceso
Fase V: Actualización	Listo
Fase VI: Entrenamiento del personal	Listo

4.2.1.3 Validación de las mejoras diseñadas de los procesos

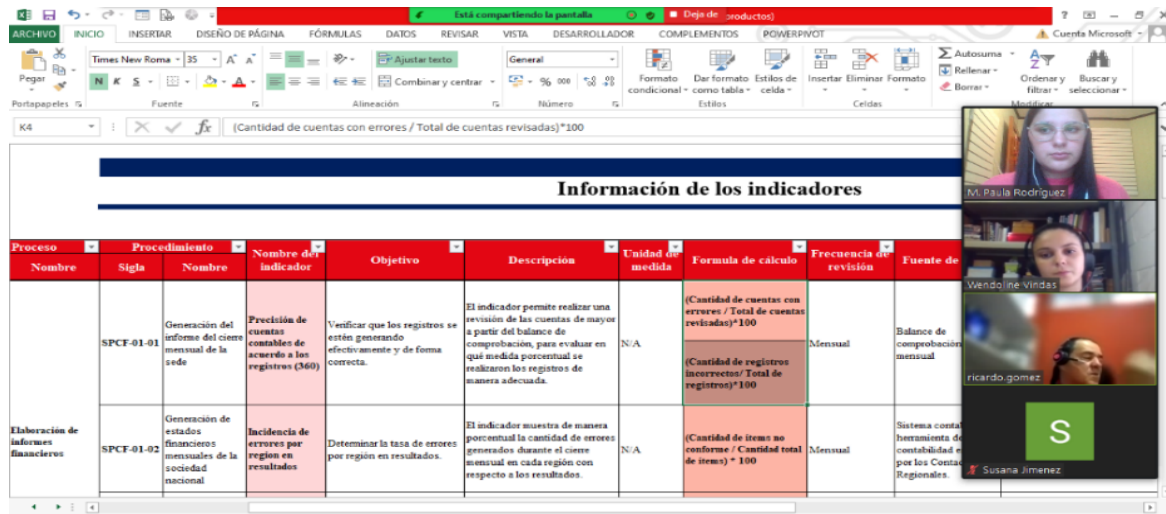
Una vez diseñadas todas las oportunidades de mejora de los procesos de gestión financiera (rediseño de los procesos, documentación, herramientas elaboradas, entre otros), se elabora una sesión con el Subgerente Financiero y contraparte de este proyecto, en donde se realiza una síntesis de todo el trabajo llevado a cabo a través de las etapas del proyecto, haciendo énfasis en los principales hallazgos de la etapa de diagnóstico, las oportunidades de mejora encontradas, el diseño de oportunidades de mejora seleccionados para el rediseño de los procesos, y culminando con una breve comparación del estado inicial de la Subgerencia Financiera y sus procesos y el estado actual, después de desarrollado el proyecto.

Por medio de esta sesión es posible validar cada una de las mejoras diseñadas de los procesos de gestión financiera con la contraparte, pero a su vez también es posible evidenciar el cambio que trajo consigo el desarrollo de las mismas, como una mayor claridad de los procesos de gestión financiera,

mejor gestión documental, mayor agilidad en los procesos y nuevas herramientas para la evaluación de los procesos. La Figura 33 se muestra como referencia de la realización de esta sesión:

Figura 33

Sesión de validación de las mejoras diseñadas de los procesos con la contraparte



La bitácora de la sesión desarrollada se muestra en el Apéndice 15 Bitácora sesión de validación de las mejoras diseñadas de los procesos.

4.2.1.4 Capacitación gestión documental y mejora continua área financiera

Por último, para concluir con la etapa de capacitaciones y sesiones de validación, se lleva a cabo una quinta sesión de cierre, en este caso con toda el área financiera, incluyendo los actores de los procesos que no formaron parte del diseño, pero sí de la etapa de diagnóstico. Esta capacitación fue dada el 08 de febrero del 2022 y puede consultarse la bitácora de la misma en el Apéndice 16 Bitácora capacitación área financiera contable.

Asimismo, dentro de los temas que se abordaron se pueden citar los siguientes:

- Repaso por el desarrollo del proyecto: Resumen de cada una de las cuatro etapas que incluye los plazos en los que se trabajó, los hallazgos principales y los logros alcanzados.
- Recorrido por los procesos seleccionados
- Recordatorio de los procesos que quedan pendientes
- Repaso sobre la gestión documental
 - Qué es la gestión documental
 - Beneficios de la gestión documental
 - Participantes de la gestión documental: Involucrados en los procesos, equipo de procesos, gestión de calidad
 - Proceso de gestión documental (elaboración, revisión, formalización, divulgación, actualización, entrenamiento)
- Documentación de procesos: Procedimientos (PGA), instructivos, diagramas de flujo, SIPOC, ficha de indicadores

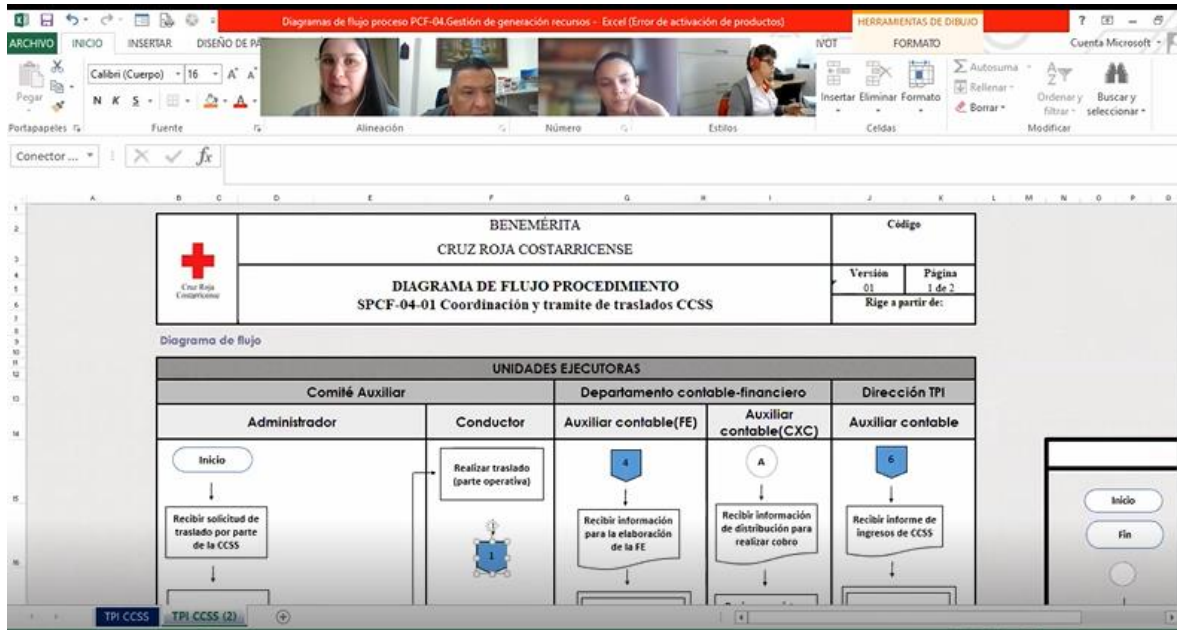
- Incorporación de un ciclo de mejora continua en los procesos (por medio de herramientas como los indicadores, la gestión de riesgos y los diagramas, que permiten un monitoreo y mejora constante)

Esta sesión es relevante debido a que como se mencionó, se dirige a toda el área financiera y no únicamente al equipo de procesos. Es necesario que todos los colaboradores entiendan y adopten la gestión por procesos, además de comprender cada una de las herramientas y mejoras realizadas. Durante esta capacitación, se retomaron muchos de los temas que se fueron trabajando a lo largo de cada una de las etapas del proyecto a modo de resumen y contemplando los principales hitos alcanzados. Igualmente, se explica cómo llevar a cabo una adecuada gestión documental y su importancia, así como la permanencia de una mejora continua dentro de los procesos, como parte del cambio positivo que generó el rediseño realizado.

En la Figura 34 se ilustra una parte de esta capacitación:

Figura 34

Capacitación gestión documental y mejora continua área financiera



4.2.2 Evaluación de los procesos

Como segundo paso en la validación del rediseño de los procesos de gestión financiera, es pertinente evaluar el rediseño de los procesos desde un enfoque más cuantitativo, es por esto que se retoma el análisis de valor agregado pero ahora evaluando los procesos tras su rediseño; además se evalúan los indicadores de éxito del proyecto y se retoma la herramienta de evaluación del equipo financiero que al igual que en el análisis AVA contrasta los resultados obtenidos al inicio del proyecto y una vez finalizado este.

4.2.2.1 Análisis de valor agregado de los procesos rediseñados

Uno de los aspectos medulares desarrollados en la etapa de diagnóstico, es el análisis de valor agregado de los procesos de gestión financiera, donde se evalúan tres aspectos clave de los procesos, el costo, el tiempo y el valor. En la Tabla 32 se muestran en resumen los resultados obtenidos en esta etapa, para los procesos de gestión financiera sometidos al rediseño:

Tabla 32

Resultados del análisis AVA etapa de diagnóstico

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	41	18	18	0	0
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	33	16	16	0	0
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	21	0	0	0	0
	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	19	1	1	2	2
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	18	3	3	0	0
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	15	1	1	2	2
	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	38	13	12	1	2
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	10	10	9	0	1
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	5	10	10	0	0

Tabla 32*Resultados del análisis AVA etapa de diagnóstico (continuación)*

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	37	1	0	1	2
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	47	21	21	2	2
	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones	27	16	16	0	0
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	14	1	1	3	3

Como se puede observar de la tabla anterior, para los procesos de gestión financiera se logran identificar tanto actividades vitales, sospechosas por tiempo y por costo, así como secundarias por tiempo y por costo.

Es importante recordar que las actividades vitales son aquellas que son necesarias para el proceso y que añaden valor a este y por ende deben permanecer en el proceso. Las actividades secundarias ya sea por tiempo o por costo son las que tienen oportunidad de mejora, pero no tienen costo o tiempo elevado y las sospechosas ya sea por tiempo o por costo son las que son candidatas a ser mejoradas ya que no añaden tanto valor al proceso y sus valores de tiempo y costo son considerables para el proceso.

Específicamente, para los procesos de gestión financiera, en 6 de los 13 procedimientos existen actividades sospechosas ya sea por costo o por tiempo, en 12 de los 13 procedimientos existen actividades secundarias ya sea por costo o por tiempo y únicamente en el caso del procedimiento SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional se tiene 100% de actividades vitales.

Contextualizado el escenario inicial obtenido para los procesos de gestión financiera, se procede a mostrar los resultados obtenidos tras la nueva implementación del análisis, pero ahora a los procesos de gestión financiera tras efectuado su rediseño.

Cabe destacar, que para la aplicación del análisis AVA se sigue la misma metodología establecida en la etapa de diagnóstico, específicamente la establecida en la sección 2.2.2.3. Evaluación de los procesos.

Para visualizar con más detenimiento todos los resultados se puede consultar el Apéndice 17 Resultados del análisis AVA post rediseño.

Tabla 33

Resultados del análisis AVA etapa de validación (post rediseño)

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	54	6	6	0	0
	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	35	4	4	0	0
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	16	0	0	0	0
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	20	0	0	0	0
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	20	1	1	0	0
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	17	1	1	0	0
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	28	3	3	1	1
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	11	3	2	0	1
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	9	1	1	0	0

Tabla 33*Resultados del análisis AVA etapa de validación (post rediseño) (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Actividades Vitales	Actividades Secundarias		Actividades Sospechosas	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	39	0	0	0	0
	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	57	7	7	1	1
	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones	16	5	5	0	0
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	12	0	0	0	0

Como se puede observar de la tabla anterior, para los procesos de gestión financiera rediseñados se logran identificar tanto actividades vitales, sospechosas por tiempo y por costo, así como secundarias por tiempo y por costo, sin embargo, se visualiza una notable disminución tanto en las actividades sospechosas como en las secundarias.

Al comparar ambas tablas se puede observar que el número de actividades sospechosas disminuye significativamente, antes del rediseño 6 de los 13 procedimientos tenían actividades sospechosas, con un total de 25 actividades para todos los procesos, post rediseño únicamente en 3 de los 13 procedimientos se tienen actividades sospechosas, con un total de 5 actividades para todos los procesos, estimando de esta forma una reducción de un 80% de actividades sospechosas para los procesos de gestión financiera. En cuanto a las actividades secundarias antes del rediseño 12 de los 13 procedimientos contaban con actividades secundarias ya sea por costo o por tiempo, en total para todos los procesos 109 actividades secundarias, tras el rediseño se disminuye a 9 de los 13 procedimientos con actividades secundarias, en total para los trece procedimientos 31 actividades secundarias, obteniéndose de esta forma una reducción notable de aproximadamente 72% en actividades secundarias.

Asimismo, además de los resultados anteriores es necesario sumar que antes del rediseño únicamente un proceso contaba con 100% de actividades vitales, y tras el rediseño se logra alcanzar que cuatro de los procesos de gestión financiera alcancen el 100% de generación de valor en su proceso, en específico:

- SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional
- SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto
- SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS
- SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales

Las mejoras anteriores, por supuesto no solo vienen acompañadas de un aumento en el valor y calidad de los procesos, sino también en la reducción de tiempo de ciclo y costos de los mismos procesos de gestión financiera. Se estima que en total para los procesos rediseñados de gestión financiera se presenta una reducción aproximada de 123 horas por gestión y por ende un ahorro aproximado de ₡496 683 (para ver más en detalle los resultados de tiempo y costo ver la sección 4.2.2.2 Indicadores de éxito del proyecto).

Ahora bien, es importante mencionar algunas de las mejoras que se desarrollaron en los procesos de gestión financiera y que permitieron obtener los resultados anteriores, se hace de forma general porque algunas mejoras se repiten entre procesos y porque hacerlo uno por uno puede ser muy extenso debido al volumen de procesos que se está manejando.

- En primer lugar, la reasignación de actividades o responsabilidades por medio de la reevaluación de la matriz de autorizaciones, permite no solo agilizar y eliminar las esperas o tiempos muertos que tenían algunos de los procesos, sino también disminuir el recargo de responsabilidades que se presentaban en algunos puestos.
- En segundo lugar, la estandarización de los procesos por medio del establecimiento de lineamientos y la elaboración de procedimientos, permite definir una sola línea de acción para los procesos y un marco de referencia para los colaboradores, que disminuye los errores e inconsistencias, así como los reprocesos.
- En tercer lugar, la eliminación o modificación de actividades que ya no añaden valor a los procesos, permite simplificar la gestión y promover que los procesos sean más ágiles y expeditos, reduciendo así el tiempo de ejecución y los costes relacionados a los procesos.
- Y, en cuarto lugar, la digitalización y la mejora en los sistemas de gestión financiera, inciden en la simplificación y reducción de pasos procedimentales, de la mano con un ahorro del tiempo y recursos de los procesos en los cuales se aplicó esta mejora.

Por otro lado, es importante mencionar que a pesar de que se lograron mejoras evidentes en los procesos rediseñados, aún existen mejoras que es posible desarrollar en cada uno de los procesos. Primero partiendo por las oportunidades de mejora de largo plazo que no pudieron ser desarrolladas en el proyecto, siguiendo por las actividades sospechosas y secundarias que se tuvieron que mantener ya sea por restricción de los procesos, por interés de la organización o por falta de recursos, y culminando con las actividades vitales, que a pesar de que desde la evaluación son vistas como como actividades que ya añaden un alto valor al proceso, esto no quiere decir que no haya que trabajarlas por completo, por el contrario, por el mismo motivo de que tienen un alto valor es necesario procurar mantenerlas y así mismo buscar oportunidades de mejora que las hagan aún más eficientes y así obtener mejores resultados.

4.2.2.2 Indicadores de éxito del proyecto

Para evaluar el éxito del rediseño realizado en los procesos de gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense, en el Capítulo I: Propuesta del proyecto fueron establecidos dos indicadores de éxito que miden dos de los aspectos clave en el análisis y rediseño de un proceso, el valor y el tiempo. A continuación, se procede a detallar cada uno de los indicadores y los resultados obtenidos tras su evaluación.

Porcentaje de actividades que agregan valor al proceso

Como primer indicador de éxito del rediseño de los procesos de gestión financiera, se establece el porcentaje de actividades que agregan valor al proceso, este indicador se encarga de medir la calidad o el valor del proceso, para lo cual se evalúa cuántas actividades del total de actividades del proceso le añaden valor a este, donde el valor está visto desde lo que le aporta al cliente del proceso y a la organización.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\% \text{ de actividades que agregan valor al proceso} = \frac{\text{Cantidad de actividades que agregan valor al proceso}}{\text{Cantidad total de actividades del proceso}} * 100$$

Como se puede observar este indicador tiene relación directa con los resultados obtenidos en el análisis de valor de los procesos, es por esto que al igual que el análisis AVA se lleva a cabo una evaluación de los procesos antes del rediseño y después del rediseño esto para así comparar el grado de mejora o avance logrado tras el desarrollo del proyecto. En la Tabla 34 se resumen los resultados obtenidos en ambas evaluaciones para cada uno de los procesos de gestión financiera rediseñados.

Tabla 34

Resultados de la evaluación del primer indicador de éxito del proyecto

Proceso	Procedimiento	Evaluación inicial	Evaluación final (tras el rediseño)
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	69,49%	90,00%
	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	67,35%	89,74%
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	100,00%	100,00%
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	86,36%	100,00%
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	85,71%	95,24%
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	83,33%	94,44%
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	73,08%	87,50%
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	47,62%	78,57%

Tabla 34*Resultados de la evaluación del primer indicador de éxito del proyecto (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Evaluación inicial	Evaluación final (tras el rediseño)
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	33,33%	90,00%
	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	94,87%	100,00%
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	67,14%	87,69%
	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones	62,79%	76,19%
	PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	77,78%

De los resultados de la evaluación del primer indicador para cada uno de los procesos de gestión financiera, se puede observar que se obtiene en todos los casos un aumento significativo en el valor o bien en la calidad de los procesos, obteniendo como mínimo un aumento de 5% y como máximo hasta un 56,67%, para así obtener resultados de valor en los procesos en un rango de 76 a 100% de calidad; esto en contraste con la primer evaluación donde el valor de los procesos se encontraba en un rango de 33 a 100% de calidad.

Específicamente:

- En 8 de los 13 procedimientos se logra un porcentaje de valor mayor o igual al 90%, donde en 4 de los 8 procedimientos se alcanza el 100% de calidad o valor en el proceso.
- En 3 de los 13 procedimientos se logra un porcentaje entre 80 y 90%.
- Y en 2 de los 13 procedimientos se logra un porcentaje menor a 80 pero mayor a 75%.

Ahora bien, los procedimientos que presentan las mejoras más significativas son en primer lugar el procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales que en la evaluación inicial tenía el menor porcentaje de valor de los 13 procedimientos con un 33,33%, y con el rediseño efectuado se logra mejorar su calidad a un 90%, obteniéndose una mejora del 56,67%. En segundo lugar, se encuentra el procedimiento SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla, el cual inicialmente contaba con un 47,62% de valor y tras el rediseño aumento a un 78,57%, obteniéndose una mejora del 30,95%. Y en tercer lugar se tiene el procedimiento SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional, que inicialmente contaba con un 67,35% de valor y con el rediseño efectuado se logra mejorar su calidad a un 89,74%, obteniéndose una mejora del 22,40%.

Para los procedimientos restantes, el porcentaje de mejora ronda entre el 5 y 20%, obteniéndose un resultado post rediseño de mínimo 76% de valor en los procesos. Cabe señalar que el único procedimiento que no presenta una mejora en su valor fue el procedimiento SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional, el cual desde su primera evaluación contaba con 100% de actividades vitales y por ende 100% de valor, sin embargo, lo anterior no quiere decir que no se obtuvieran mejoras tras su rediseño, a continuación se verá que en términos de costo y tiempo si obtuvo una mejora en su gestión.

Porcentaje de disminución del tiempo del proceso

Como segundo indicador de éxito del rediseño de los procesos de gestión financiera, se establece el porcentaje de disminución del tiempo del proceso, este segundo indicador se encarga de evaluar el tiempo o duración del proceso. Se compara el tiempo o duración inicial que tiene el proceso antes del rediseño versus el tiempo final que se obtiene después del rediseño. La idea es evaluar si el rediseño realizado fue capaz o no de disminuir la duración o el tiempo involucrado en la realización de los procesos de gestión financiera.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\% \text{ de disminución del tiempo del proceso} = \frac{\text{Tiempo inicial} - \text{tiempo final}}{\text{tiempo inicial}} * 100$$

Al igual que para el primer indicador, este también tiene relación directa con los resultados obtenidos en el análisis de valor de los procesos. En la Tabla 35 se muestra el resultado obtenido de la evaluación del indicador para cada uno de los procesos de gestión financiera rediseñados.

Tabla 35

Resultados de la evaluación del segundo indicador de éxito del proyecto

Proceso	Procedimiento	Porcentaje de disminución del tiempo del proceso
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	3,05%
	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	19,46%
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	2,22%

Tabla 35*Resultados de la evaluación del segundo indicador de éxito del proyecto (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Porcentaje de disminución del tiempo del proceso
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	10,78%
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	12,57%
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	9,45%
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	46,80%
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	10,14%
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	41,64%
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	2,44%
	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	2,12%
	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones	2,99%
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	7,59%

En cuanto a los resultados de la evaluación del segundo indicador para cada uno de los procesos de gestión financiera, se puede observar que en todos los casos se logra una disminución en el tiempo o en la duración de los procesos, obteniendo como mínimo una reducción de 2% y como máximo hasta un 46,80%.

Específicamente:

- En 2 de los 13 procedimientos se logra una disminución mayor al 40% en el tiempo del proceso.
- En 4 de los 13 procedimientos se logra una disminución entre 10% y 20% en el tiempo del proceso.
- Y en 7 de los 13 procedimientos se logra un porcentaje de disminución entre 2 y 10% del tiempo del proceso.

Para este indicador, los procedimientos que presentan las mejoras más significativas son en primer lugar el procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores, con una reducción de 46,80% de la duración del proceso, y en segundo lugar el procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales, con una reducción de 41,64% en el tiempo del proceso. Cabe destacar, que ambos procedimientos obtuvieron también un aumento importante en el primer indicador sobre el valor de los procesos, cuyos resultados respectivamente fueron de 14,42% y 56,67%, siendo en el caso del procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales el porcentaje de mejora más alto de los procesos de gestión financiera.

Para los procedimientos restantes, el porcentaje de reducción ronda entre el 2 y 20% del tiempo del proceso, en donde los tres procedimientos de Gestión de generación de recursos y dos de los procedimientos de Elaboración de informes financieros son los que obtuvieron los valores de mejora más bajos; lo que tiene relación a que fueron los procesos donde no fue posible aplicar la mayoría de oportunidades de mejora encontradas en estos procesos, dado a que correspondían a mejoras de largo plazo que requerían un mayor tiempo de desarrollo, mayor uso de recursos y la existencia de restricciones y limitaciones propias a su gestión y a la interacción con entes externos o bien comités auxiliares, lo cual salía del alcance de este proyecto.

Ahora bien, analizando de forma general la mejora en cuanto a la reducción del tiempo de ciclo o bien a la duración de los procesos de gestión financiera rediseñados, se estima una reducción global de aproximadamente 122,79 horas de gestión, lo cual corresponde a cerca del 10% de la duración total de los procesos rediseñados de gestión financiera.

Por otro lado, con el fin de complementar los resultados obtenidos de valor y tiempo de los procesos ante su rediseño, se evalúa también el costo de los mismos, para así visualizar de forma completa el trío valor, tiempo y costo de los procesos. Al igual que en el caso de los indicadores se evalúa el costo tanto antes como después del rediseño, tomando como base los resultados obtenidos del costeo ABC realizado en el análisis de valor de los procesos. En la Tabla 36 se resumen los resultados obtenidos.

Tabla 36

Evaluación del costo de los procesos de gestión financiera

Proceso	Procedimiento	Costo antes rediseño	Costo post rediseño
	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede	€680 008	€649 478
PCF-01 Elaboración de informes financieros	SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional	€610 745	€548 877
	SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional	€331 919	€313 897

Tabla 36*Evaluación del costo de los procesos de gestión financiera (Continuación)*

Proceso	Procedimiento	Costo antes rediseño	Costo post rediseño
PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto	SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto	¢668 667	¢636 911
	SPCF-02-02 Ejecución del presupuesto	¢237 708	¢196 611
	SPCF-02-03 Liquidación del presupuesto	¢1 036 531	¢973 983
PCF-03 Gestión de tesorería	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores	¢222 174	¢118 540
	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla	¢174 027	¢116 180
	SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales	¢73 087	¢63 124
PCF-04 Gestión de generación recursos	SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS	¢323 589	¢291 070
	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS	¢766 906	¢742 737
	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones	¢445 336	¢425 336
PCF-05 Registro y control contable	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales	¢94 897	¢92 166

De los resultados obtenidos tras la evaluación del costo de los procesos de gestión financiera, es posible identificar que al igual que para el valor y el tiempo de los procesos, se obtiene en todos los casos una mejora significativa en los costes del proceso, obteniéndose una disminución o ahorro de hasta un 46,65%. De igual forma, los procesos que presentan las mejoras más significativas son los procedimientos de Gestión de Tesorería, y los procesos con los valores de mejora más bajos se encuentran entre los procedimientos de Gestión de generación de recursos y los de Elaboración de informes financieros.

De forma general, se estima una reducción o ahorro global de aproximadamente ¢496 683,27 en el costo de los procesos, lo cual corresponde al igual que en el caso del tiempo a cerca del 10% del costo total de los procesos rediseñados de gestión financiera.

Por último, es importante añadir que las mejoras que presentan los procesos de gestión financiera no solo se centran en los resultados obtenidos de valor, costo y tiempo, que si bien señalan mejoras significativas en los procesos tras su rediseño, tras el desarrollo del proyecto los resultados obtenidos son más integrales, que van desde el desarrollo de un sistema de gestión documental más robusto y

acorde a normativas y estándares internacionales como la norma ISO 9001:2015, el alineamiento con la estrategia organizacional mediante el monitoreo y control de los procesos a través de indicadores y el establecimiento de una metodología de gestión de riesgos, la implementación de una gestión por procesos que mejorara la competitividad de la organización, mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente y promueve la mejora continua y no menos importante la integración y desarrollo de los propios miembros del área financiera, como se verá a continuación.

4.2.2.3 Evaluación del equipo financiero

Tal como se mencionó en la primera parte de este documento, específicamente en la justificación de la problemática en el Capítulo I: Propuesta del proyecto, de las primeras acciones implementadas por la Subgerencia Financiera, destaca la aplicación de una herramienta de análisis, en donde se evalúa el desarrollo que presenta el equipo de trabajo. Esta herramienta consta de un cuestionario con 108 preguntas que están enmarcadas dentro de 12 dimensiones o factores clave del trabajo en equipo y que conforman un equipo de alto desempeño.

De la aplicación de esta herramienta, denominada “Diagnóstico de la situación del equipo de trabajo”, se logra identificar que cada una de las dimensiones del estudio presenta oportunidad de mejora para el equipo financiero, sin embargo, es la dimensión de “métodos de trabajo” o bien desde el planteamiento de la herramienta “métodos inefectivos de trabajo”, que señala que los métodos actuales del área financiera son inefectivos y no están siendo lo suficientemente ágiles, concretos y eficientes al momento de llevarlos a cabo, impidiendo que se invierta correctamente el tiempo y los recursos en los aspectos que tienen mayor relevancia; siendo lo anterior una referencia directa a los procesos de gestión financiera.

Por lo tanto, al ser esta herramienta una parte importante de la justificación del proyecto, resulta relevante poder realizar la comparación entre los resultados que se obtuvieron en la primera evaluación que se llevó a cabo al iniciar este proyecto y los resultados obtenidos en la última evaluación realizada, y de esta forma complementar las evaluaciones realizadas por el equipo de trabajo, como el análisis de valor y los indicadores de éxito, con una evaluación interna propia de la Subgerencia Financiera.

En la Tabla 37, se resumen los resultados obtenidos para la primera y última evaluación realizada:

Tabla 37

Resultados de evaluación del equipo financiero 2020-2021

Categoría	Resultado CRC		Diferencia	Diferencia porcentual	Estándar superior	Promedio
	2020	2021				
Liderazgo	4,60	2,11	2,49	54,13%	0,91	3,22
Membresía Inadecuada	4,20	3,21	0,99	23,57%	1,45	3,32
Insuficiente compromiso grupal	3,60	1,96	1,64	45,56%	1,00	2,27

Tabla 37*Resultados de evaluación del equipo financiero 2020-2021 (Continuación)*

Categoría	Resultado CRC	Diferencia	Diferencia porcentual	Estándar superior	Promedio	
Clima no constructivo	4,50	2,74	1,76	39,11%	1,45	3,23
Baja orientación hacia el logro	4,00	2,42	1,58	39,50%	0,95	2,64
Bajo en perfil n organización	4,10	2,32	1,78	43,41%	0,59	2,21
Métodos inefectivos de trabajo	4,30	2,26	2,04	47,44%	1,45	3,04
Inadecuada organización grupal	5,40	3,37	2,03	37,59%	1,36	3,4
Baja retroalimentación	5,50	4,00	1,5	27,27%	1,32	3,72
Bajo desarrollo individual	4,90	3,37	1,53	31,22%	0,91	3,19
Carencia de creatividad	4,61	3,37	1,24	26,90%	0,73	3,16
Negativas relaciones intergrupales	3,89	3,42	0,47	12,08%	1,14	2,75

En la tabla es posible observar 6 tipos de valores, los de las dos primeras columnas corresponden a los resultados de la evaluación para el equipo financiero en el 2020 y 2021, en la tercera y cuarta columna se muestra la diferencia numérica y porcentual que se presenta entre ambas evaluaciones, y en la quinta y sexta columna se muestran los resultados alcanzados en la implementación de la herramienta en otras organizaciones, respectivamente el estándar superior y el valor promedio de estas.

Es importante recordar que obtener una respuesta alta en esta herramienta (obtener un valor mayor al promedio o al estándar en una dimensión) indica que es necesario trabajar en la dimensión, buscar oportunidades de mejora y aplicarlas.

En ese sentido, al observar los resultados alcanzados en la última evaluación y compararlos con los de la primera, es posible identificar una mejora sustancial en cada una de las dimensiones de la herramienta, donde en todos los casos se muestra una disminución en el resultado obteniendo, logrando de forma general una mejora de mínimo 12,08% y máximo 54,13%. En el caso específico de la dimensión de métodos inefectivos de trabajo se pasa de tener un valor de 4,30 en la primera evaluación a un valor de 2,26 en la segunda, teniendo una mejora de 47,44%, lo cual señala que los métodos actuales del área financiera son más ágiles, concretos y eficientes al momento de llevarlos a cabo, incentivando que se invierta correctamente el tiempo y los recursos en los aspectos que tienen mayor relevancia. Siendo esto corroborado por los resultados obtenidos en los indicadores de éxito del proyecto.

Cabe señalar, que como se mencionó en el inicio de este documento, al centrar los esfuerzos en mejorar la dimensión de métodos de trabajo, la cual hace referencia a los métodos y procesos de gestión financiera, las acciones que se llevaron a cabo no solo mejoraron de forma sustancial esta dimensión, sino que también repercutieron de manera positiva en las otras dimensiones, como liderazgo, orientación hacia el logro, organización grupal, entre otros.

Por otro lado, es importante mencionar que si bien se mejoraron los resultados alcanzados de las 12 dimensiones, aún existe oportunidad de mejora en cada una de ellas, ya que a pesar de que 7 de las 12 dimensiones se encuentran por debajo del promedio de los resultados de la implementación de la herramienta en otras organizaciones, aún las 12 dimensiones se encuentran por encima del estándar superior, por ende se debe seguir trabajando, buscando y aplicando mejoras en cada uno de los aspectos que conforman un equipo de alto desempeño.

4.2.3 Continuidad del proyecto

En el caso de las oportunidades de mejora que no fue posible desarrollar ya sea por interés de la organización, falta de recursos o por el plazo de tiempo que se requiere para su implementación, se propone a continuación una guía para que una vez finalizado el proyecto y la intervención del grupo de trabajo, no se detenga el proceso de análisis y mejora continua de los procesos, sino que, por el contrario, se tengan las herramientas y el conocimiento para dar continuidad a todo el trabajo realizado y que se puedan seguir identificando oportunidades de mejora.

4.2.3.1 Plan de continuidad para la mejora de procesos

Enseguida se propone de manera general, un plan de continuidad que consta de seis etapas principales, mismas que se describen a continuación:

- 1. Reconocimiento de la oportunidad de mejora:** El primer paso consiste en identificar la oportunidad de mejora del proceso que se esté analizando, lo cual hace referencia a las debilidades y a la posibilidad de obtener mejores resultados de manera más eficiente. Esta etapa puede abarcar, por ejemplo, la necesidad de actualizar documentación, modificación de actividades, creación de indicadores, entre otros. Es importante considerar que, si se identifican varias oportunidades, es posible realizar una priorización de las mismas de acuerdo a los criterios que la organización crea convenientes.
- 2. Identificación de requerimientos:** El segundo paso se dirige a establecer todos los requerimientos y necesidades para abordar la solución a la oportunidad de mejora. En ese sentido, se consideran las herramientas, métodos, diagramas, revisiones, aprobaciones, elementos especiales, entre otros.
- 3. Establecimiento de responsables:** Como tercer punto, se tiene el establecimiento de responsables, es decir, la asignación de roles a cada participante o colaborador, con actividades específicas a desarrollar por cada uno, de modo que se aseguren los pasos necesarios para la implementación de la mejora.
- 4. Cuantificación de recursos:** De igual forma, la cuarta etapa se refiere a cuantificar la cantidad y el tipo de recursos necesarios, para tener certeza de si se cuenta con ellos o no, o si se debe realizar un ajuste en los mismos para poder llevar a cabo la mejora. Los recursos pueden ser de tipo financiero, tecnológico, de capacidad, físico, entre otros.

5. **Fijación de plazos:** La quinta etapa pretende establecer el periodo de tiempo en que se va a completar el desarrollo de la oportunidad de mejora. Pueden establecerse de acuerdo a las actividades asignadas, cumpliendo con los objetivos que se tengan o por fases.
6. **Implementación y seguimiento:** La última etapa es la de implementar la mejora, una vez se cumplan los plazos y se cuente con los recursos y los requerimientos, por lo que lo que luego de ello lo que se debe hacer es brindar el seguimiento a la mejora, para corroborar que haya sido efectiva y que su aplicación se diera de manera correcta, y que, en caso de ser necesario, reciba ajustes.

Cabe destacar que dependiendo de la particularidad de cada oportunidad de mejora que se identifique, la estructura propuesta deba reajustarse según sus características. No obstante, es una base para establecer la formulación del plan.

Asimismo, los dueños o actores de los procesos que identifiquen necesidades u oportunidades de mejora dentro de sus procesos, deben acercarse al equipo de procesos designado, de forma que puedan recibir soporte y trabajar en conjunto al respecto, siguiendo los pasos mencionados con anterioridad y haciendo uso de las herramientas entregadas. En ese sentido, se recomienda sintetizar los pasos indicados en una tabla similar a la siguiente:

Tabla 38

Plantilla para documentar el plan de continuidad

Oportunidades de mejora	Requerimientos	Responsables de tareas	Recursos necesarios	Plazo (Inicio-Fin)	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.						
2.						
3.						

Seguir el plan de continuidad le va a permitir a la Cruz Roja Costarricense identificar nuevas oportunidades de mejora, analizar la viabilidad de las mismas y priorizar aquellas más urgentes, así como disponer de un listado de acciones puntuales a desarrollar.

4.3 Conclusiones de validación

A través de la etapa de validación se lleva a cabo la revisión de las oportunidades de mejora propuestas e implementadas durante la etapa de diseño. Lo anterior, en conjunto con los colaboradores del área financiera, principalmente con el Subgerente Financiero, el equipo de procesos, y los actores de los procesos seleccionados para el rediseño. En ese sentido, se realizan sesiones virtuales que se enfocan en corroborar que las mejoras realizadas respondan a las necesidades de los procesos, y que se obtenga una versión final de las mismas que esté conforme.

Puntualmente, se desarrollan sesiones para la revisión de todos los diagramas, documentos, herramientas generadas y los cambios puntuales en los procesos diseñados, de modo que sea posible

recibir comentarios y/o retroalimentación acerca de si se consideraban adecuados, o si era necesario realizar algún ajuste o mejora adicional. Por lo que, por medio de estas sesiones se obtiene como resultado una versión final de cada elemento para que pudiera ser integrado en la gestión financiera.

Se efectúan, además, sesiones varias para capacitar al personal, ya que no sólo es relevante verificar que las herramientas construidas estén correctas, sino también asegurar el entendimiento y el conocimiento de temas como la gestión por procesos, la gestión documental y el uso apropiado de las herramientas elaboradas, de forma tal que todas las competencias queden dentro de la organización. Asimismo, como producto de estas sesiones de capacitación, se busca la participación activa de los colaboradores en la continuidad de la optimización de procesos, ya que ahora cuentan con los insumos, metodologías y habilidades para ello, además de un equipo de procesos para liderar estas iniciativas.

Por otro lado, sintetizando las sesiones virtuales que se dieron durante esta etapa, se observa motivación en los colaboradores, debido al aprendizaje adquirido, a los cambios y mejoras realizadas en los procesos y, además, porque también fueron parte crucial de estos cambios; el deseo de continuar mejorando es evidente. De la mano con lo anterior, se denota una transición importante en cuanto al pensamiento de unidad o por funciones que se tenía inicialmente, ya que ahora se integra de mejor manera el enfoque basado en procesos.

Conjuntamente, con base en la estandarización de los procesos y con el personal capacitado, se facilita el logro de las metas y objetivos, y al mismo tiempo, orienta a los colaboradores hacia la alineación de acciones que busquen alcanzar la mejora de procesos, así como brindar apoyo para corregir o perfeccionar los procesos pendientes, y contribuir en que la organización madure en su capacidad de mejorar continuamente.

Por su parte, a través de la cuantificación de los indicadores de éxito, se logra evidenciar que las diferentes herramientas e iniciativas que conforman el rediseño de los procesos del área financiera, impacta positivamente en varios aspectos. Primeramente, el número de actividades sospechosas disminuye en un 80%, mientras que las secundarias se reducen en un 72%. En cuanto al tiempo de ciclo y el costo de estos, se obtiene una reducción aproximada de 123 horas por gestión y por ende un ahorro aproximado de ₡496 683. De igual forma, el porcentaje de actividades que agregan valor al proceso aumenta, obteniéndose resultados de valor en los procesos en un rango de 76 a 100%, y en el caso del porcentaje de disminución del tiempo del proceso se logra disminuir un 10% de la duración total de los procesos.

Otro aspecto relevante es que, por medio de la herramienta, denominada “Diagnóstico de la situación del equipo de trabajo”, se observa una mejora sustancial equivalente a un 47,44% en la dimensión de métodos inefectivos de trabajo, denotando una optimización en la forma de trabajar, lo cual evidencia que la estandarización y las mejoras han sido efectivas.

Por último, se ratifica la importancia de seguir mejorando y seguir implementado metodologías que permitan sistematizar la búsqueda continua de mejoras, de forma que la gestión financiera se mantenga dentro de un ciclo de mejora constante.

Conclusiones

Debido a los cambios que trajo consigo la inclusión de una Subgerencia Financiera en el año 2020, los procesos de gestión financiera fueron sometidos a un análisis por medio del presente proyecto, para posibilitar su mejora y optimización. En consecuencia, se identificó que, existía oportunidad de mejora en varios aspectos de la gestión.

Específicamente, se puso en evidencia que los procesos presentaban tramitología, eran largos, y exhibían pasos o acciones que no generaban valor. Con la conclusión del proyecto y el rediseño efectuado por medio de actividades como la reasignación de actividades o responsabilidades, la estandarización de procesos, la eliminación o modificación de actividades que no añadían valor y la digitalización y mejora en los sistemas de gestión financiera, fue posible eliminar las esperas o tiempos muertos, disminuir los errores e inconsistencias así como los reprocesos, simplificar la gestión y promover que los procesos sean actualmente más ágiles y expeditos.

El impacto del proyecto es significativo en cuanto a la reducción del tiempo de ejecución y los costes relacionados a los procesos de gestión financiera, puntualmente en 122,79 horas de gestión y ¢496 683,27 en el costo de los procesos, lo cual corresponde a cerca del 10% del tiempo y costo total de los procesos rediseñados de gestión financiera.

Asimismo, durante el desarrollo del proyecto se fue erradicando el pensamiento funcional que se tenía inicialmente, adoptando un enfoque basado en procesos que integra los procesos del área financiera, en donde los colaboradores comprenden que forman parte de un sistema interrelacionado y trabajan en sinergia para el cumplimiento de los objetivos. Por ende, es posible observar una mejora en los resultados, así como una mayor eficiencia.

Otro de los impactos que tiene el proyecto por medio de la elaboración del manual de procedimientos, el establecimiento de una pirámide documental, la creación y actualización de procedimientos e instructivos, y la elaboración de diagramas de flujo y diagramas SIPOC, es la consolidación de un sistema de gestión documental con enfoque de gestión por procesos más robusto y acorde a normativas y estándares internacionales como la norma ISO 9001:2015, que promueve la correcta identificación y caracterización de los procesos, así como su estandarización, medición y control.

En consecuencia, se obtienen diversos beneficios tales como alinear el desempeño organizacional a la estrategia y los objetivos del negocio, una mayor integración de los diferentes procesos de la organización, la distribución de los recursos de una forma más eficiente, la promoción de la mejora continua de los procesos y la mejora en la competitividad de la organización, esto último ya que con el desarrollo de un buen sistema de gestión documental, basado en buenas prácticas, se alcanza un nivel importante en la estandarización de los procesos y se reduce significativamente su variabilidad.

Por otro lado, por medio de la construcción e implementación de los indicadores de gestión y una metodología de gestión de riesgos para los procesos de gestión financiera, se contribuye no sólo al mejoramiento del sistema de gestión de calidad de la organización, sino que también se logra vincular los procesos de gestión financiera con la estrategia organizacional, permitiendo el control, seguimiento y medición del avance y resultados de la calidad de los procesos, contribuyendo al desarrollo institucional de estándares de gestión del riesgo e incentivando la transparencia, control y eficiencia interna.

Por último, el involucramiento del equipo de procesos y el conocimiento adquirido por el mismo a lo largo del proyecto, permite asegurar la continuidad del proyecto y, sobre todo, la continuidad de los resultados positivos para el área financiera y la organización, manteniéndose en un ciclo de mejora continua.

En conclusión, mediante la implementación de cada una de las mejoras realizadas, desde el rediseño de los procesos, el desarrollo de un sistema de gestión documental con un enfoque de gestión por procesos, el monitoreo y control de los procesos con indicadores y la metodología de gestión de riesgos, y la búsqueda de la sostenibilidad y continuidad del proyecto a través del equipo de procesos, se evidencia el cumplimiento del objetivo del proyecto, por medio de la optimización y la mejora de los procesos de gestión financiera, mediante el uso eficiente de los recursos, la generación de valor y una correcta gestión financiera que responde a las necesidades actuales de la organización.

Recomendaciones del proyecto

Como primera recomendación, se sugiere a la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense, continuar con el análisis de los procesos restantes de gestión financiera, tomando en consideración el soporte del equipo de procesos creado para tal fin, de modo que se lleve a cabo su levantamiento y caracterización, además de la identificación de más oportunidades de mejora.

Asimismo, durante el análisis de estos procesos restantes, se recomienda hacer uso de los materiales y herramientas brindadas durante las capacitaciones, para asegurar que los métodos se apliquen adecuadamente.

Por otro lado, se recomienda dar seguimiento a los resultados de los procesos ya rediseñados y a las oportunidades de mejora implementadas, esto a través del monitoreo y control de los indicadores y la ejecución de la metodología de gestión de riesgos, de forma que se propicie la mejora continua de los mismos.

Se recomienda, además, utilizar el plan de continuidad para la mejora de procesos cada vez que se identifique una oportunidad de mejora, de manera que se facilite determinar su factibilidad y sea posible priorizar aquellas que tengan una mayor relevancia o urgencia.

Otro aspecto destacable es que debido a que los procesos son cambiantes y evolutivos, se incentiva a la Subgerencia Financiera a velar por la actualización y monitoreo de la documentación de los procesos, respetando la periodicidad de las revisiones, de forma que se conserve no sólo la integridad del sistema documental, sino también que los procesos de gestión de financiera se mantengan alineados a los objetivos y estrategia de la organización.

Es importante recordar también que, parte del desarrollo y la mejora de los procesos de gestión financiera se centra en la participación y colaboración de cada uno de los actores y personas involucradas en los procesos, es por esto que se invita a la Subgerencia Financiera a seguir integrando a los colaboradores del área financiera contable tanto en la elaboración, actualización y mejora de los procesos, así como en el desarrollo de oportunidades de mejora e iniciativas de este tipo, en busca de no sólo continuar con las buenas prácticas de gestión de los procesos, sino también en busca del desarrollo y crecimiento de los colaboradores y del equipo financiero.

En ese sentido, se motiva a la Subgerencia Financiera a seguir desarrollando capacitaciones en tanto sea posible, dirigidas al equipo de procesos y a los demás colaboradores, fortaleciendo su conocimiento en temas vitales tales como la gestión por procesos, la gestión documental y la estandarización. Igualmente, se recomienda que el equipo de procesos siga generando una concientización en el área acerca de la transversalidad de los procesos y de los beneficios asociados a las buenas prácticas, de modo que el interés en la optimización y mejora continua siga perdurando y se logre consolidar una cultura organizacional al respecto.

Por último, se incita a la organización a migrar los esfuerzos realizados en el área financiera contable a las demás áreas de la organización, en busca de realizar una alineación e integración de todo el sistema documental de la organización, y a su vez a continuar con los esfuerzos realizados en torno al desarrollo del sistema de gestión de calidad, de forma que en un futuro la organización si así lo desea pueda optar por una certificación como la INTE/ISO 9001:2015.

Referencias bibliográficas

- Alabarta, E. A., & Martínez, M. V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Esic Editorial.
- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171.
- Cedeño, D., Rosales, R., & Ruíz, M. (2016). *Propuesta de rediseño de procedimientos en los departamentos que integran la Dirección General de Transporte y Comercialización de Combustible del Ministerio de Ambiente y Energía* [Trabajo de grado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio digital Sibdi <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/8716/1/39850.pdf>
- Cervera, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chaves, R. (2005). ISO 9000 y el control de los documentos. *Bibliotecas*, 23(1). <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/447>
- Chinga, O., & Mendoza, O. (2020). *Análisis y mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL* [Trabajo de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio digital ESPAMMFL. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1255>
- Colegio de Contadores Públicos. (2014). *Normas Internacionales de Información Financiera*. <http://ccpa.or.cr/wp-content/themes/maximus/pdf/normativa-vigente/circulares-vigentes/Circular06-2014.pdf>
- Costa Condo, E. A. (2016). *Análisis de viabilidad de los procesos del Grupo Procaps Colombia e implementación en al área de crédito y cartera de Roddome Pharmaceutical*

Ecuador [Trabajo de grado, Universidad Central de Ecuador]. Repositorio digital DSpace
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10924>

Cruz Roja Costarricense. (2020). *¿Quiénes somos?*. http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=74

Cruz Roja Costarricense. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2030*.
https://www.cruzroja.or.cr/quienes_somos/plan_estrategico_desarrollo_2021-2030/

Dirección General de Servicio Civil. (2016). *Guía para la realización de estudios de carga de trabajo en las instituciones cubiertas por el régimen del Servicio Civil*.
<http://www.dgsc.go.cr/documentos/desarrollo/Gu%C3%ADa-para-la-realizaci%C3%B3n-de-Estudios-de-Cargas-de-Trabajo-en-las-Instituciones-cubiertas-por-el-RSC.pdf>

Esquivel, C. (2021). *II-1114 Gestión Integral de Riesgos*. Carrera de Ingeniería Industrial - Sede de Occidente.

García, Á. A. (1997). *Conceptos de organización industrial* (Vol. 62). Marcombo.

González, A. R. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista ciencias estratégicas*, 14(15), 33-42.

Gorina, A., Alonso, I., Salgado, A., & Álvarez, J. Á. (2014). La gestión de la información científica proporcionada por el criterio de expertos. *Ciencias de la Información*, 45(2), 39-47.

Granizo Córdoba, C. A. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC Llantas*. [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio digital PUCESA <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2481>

Gutiérrez, F., & Correa, A. (2016). Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad. *Memorias de la Décima Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2016)* (Vol. 6).

Halliburton, E. (2016). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública* (3a ed.). Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.

- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (04 de octubre de 2020). *El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja*.
<https://www.ifrc.org/es/nuestra-vision-nuestra-mision/movimiento/>
- MIDEPLAN. (2021). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*.
http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_p ara_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf
- Iribar, G., Beleño, M., Núñez, C., & Orquera, M. (2017). Valoración del resultado científico de la investigación. Una experiencia desde la aplicación del criterio experto. *OLIMPIA. Publicación científica de la facultad de cultura física de la Universidad de Granma*, 15(47), 248-261.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. Pearson Educación.
- Libreros-Londoño, G. (2018). *Estudio Técnico Complementario de cargas de trabajo* [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Biblioteca Digital Univalle
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/16414>
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. [Trabajo de grado, Universitat Politècnica de Catalunya]. UPCommons <http://hdl.handle.net/2099.1/23486>
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Ediciones de la U.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Instituto Técnico de Santo Domingo.
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2020). *Comisión Institucional de Procesos y Procedimientos: Metodología*. Obtenido de <https://mcj.go.cr/sites/default/files/2020-10/Metodolog%C3%ADa.pdf>

- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Osorio, S. (2015). *Propuesta de mejoramiento de procesos para la planta central del Ministerio de Educación* [Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional]. BIPDIGITAL <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/10376>
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión Por Procesos* (3a ed.). ESIC Editorial.
- Pineda, J. A. (2017). *Desarrollo de un modelo de diseño y ejecución de lean six sigma para el sector manufacturero* [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio digital DSpace <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6922>
- Rivera, E. (2020). *Sistema de costeo para la empresa Rentaequipos SAS*. Universidad de Sabaneta. <http://repositorio.unisabaneta.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/317>
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). *La gestión por procesos en la organización. La forma en la que los resultados se logran*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>.
- Retana, G. (s.f.). *Diagnóstico de la situación del equipo de trabajo* [Archivo PDF]. INCAE Bussiness School.
- Rojas, J. L. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Serrano, L., & Órtiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

- Torres, I. (2020). *Diferencia entre proceso y procedimiento*. IVE Consultores.
<https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Valenzuela, L. (2000). *Diagrama de Ishikawa*. UNAB.
- Yépez Moreira, G. C. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone*. [Trabajo de grado, Escuela Politécnica Nacional]. BIBDIGITAL
<https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1267>
- Zambrano, M., Véliz, V., Armada, E., & López, M. (2018). Los costos de calidad: Su relación con el sistema de costeo ABC. *Cofin Habana*, 12(2), 179-189.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81-88.

Abreviaturas y acrónimos

ANSI: American National Standards Institute

AVA: Análisis de Valor Agregado

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CRC: Cruz Roja Costarricense

IASB: International Accounting Standards Board

IFRC: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

INCAE: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

INS: Instituto Nacional de Seguros

ISO: International Organization for Standardization

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

OCAC: Certificación de las Capacidades Organizacionales

PGA: Procedimiento de Gestión Administrativa

Anexos

Anexo 1 Herramienta de INCAE: Diagnóstico de la situación del equipo de trabajo



Desarrollo de equipos de trabajo

Documento 1: Cuestionario

“Diagnóstico de la Situación del Equipo de Trabajo”

C = I + M + P > C

Este cuestionario ha sido traducido y adaptado por German Retana, miembro de la facultad del INCAE, con base en IMPROVING WORK GROUPS (D. Francis y D. Young; San Diego; University Associates).

Reproducida en el INCAE para servir como base de discusión en la clase, más que como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Alajuela, Costa Rica.

DISTRIBUCION RESTRINGIDA

Diagnóstico de Situación Equipo de Trabajo

Afirmaciones

1. El/la jefe del departamento o del equipo de trabajo y los miembros del mismo usamos muy poco tiempo para aclarar las expectativas mutuas de desempeño.
2. El trabajo del departamento se mejoraría si sus miembros actualizaran sus capacidades técnicas.
3. La mayoría de los miembros del departamento piensa que las actuales metas y aspiraciones del mismo son apenas valiosas.
4. Las personas que trabajan en este departamento realmente no son muy francas ni abiertas entre sí.
5. Los objetivos y resultados esperados del departamento no están muy claros para sus miembros.
6. Los miembros del departamento o grupo no están muy seguros acerca del valor que tienen las contribuciones para el resto de la organización.
7. Raramente logramos importantes progresos o avances en nuestras reuniones de departamento.
8. Los objetivos personales (en situaciones de trabajo) de algunos miembros no concuerdan con los de otros miembros del departamento.
9. Cuando los miembros del departamento son criticados o "retroalimentados", se percibe que ellos sienten haber perdido prestigio, status, o consideración dentro del departamento.
10. Cuando ingresan nuevos miembros al departamento deben buscar por sí mismos su "lugar" y plan de carrera dentro de la organización.
11. Este departamento no se caracteriza por producir nuevas ni muchas ideas.
12. Los conflictos entre este departamento y otros dentro de la organización son muy comunes.
13. El/la jefe de este departamento raramente tolera esfuerzos de liderazgo de parte de otros miembros del equipo de trabajo.

14. Algunos miembros no tienen la capacidad necesaria para manejar los actuales requerimientos de sus trabajos o responsabilidades.
15. Los miembros del departamento no se muestran realmente comprometidos con el éxito del mismo.
16. Las personas esconden o disimulan sus verdaderos motivos y sentimientos hacia los otros miembros durante las discusiones sobre procesos de trabajo.
17. En la práctica este departamento rara vez logra alcanzar sus objetivos y metas.
18. Generalmente la contribución de este departamento no es comprendida o apreciada por otros sectores en la organización.
19. Cuando el departamento se encuentra reunido, se nota que algunos miembros no se escuchan unos a otros.
20. Un importante número de miembros muestra alguna incertidumbre acerca de sus roles, papeles o responsabilidades individuales con relación al resto del equipo.
21. Muchas veces los miembros del departamento evitan hacer señalamientos críticos con el propósito de evitar mayores conflictos.
22. El potencial de una importante cantidad de personas no está siendo desarrollado en este departamento.
23. Los miembros del departamento son muy cautelosos y hasta temerosos para sugerir nuevas ideas.
24. El departamento no tiene relaciones muy constructivas con otras unidades de trabajo de la organización.
25. Algunas veces los miembros no están seguros acerca de dónde se encuentran en sus relaciones con la/el jefe del departamento.
26. La mezcla de destrezas, habilidades, conocimientos, etc., que tiene el departamento en este momento es inadecuada para el tipo de trabajo que realiza.
27. Algunos miembros no muestran un alto sentido de pertenencia al departamento.

28. Los miembros realmente necesitan algunas sesiones especiales para "lavar la ropa sucia".
29. Niveles insatisfactorios de logro o resultados son prácticamente aceptados por los miembros del departamento.
30. Si este departamento fuese desintegrado, el resto de la organización no lo extrañaría o sentiría mucho.
31. En las reuniones se nota la carencia de un método concreto para enfocar problemas, tomar decisiones y conducir sus discusiones.
32. No existe una revisión periódica de los objetivos y funciones de los miembros y esto causa problemas al departamento.
33. Este equipo de trabajo no es muy bueno para aprender de sus propios errores.
34. Los miembros no muestran mucha iniciativa para mantenerse actualizados en sus conocimientos y desarrollarse profesionalmente.
35. El departamento tiene la fama e imagen de encontrarse estancado.
36. El departamento no responde con eficiencia a las necesidades de los otros departamentos dentro de la organización.
37. El/la jefe rara vez solicita u obtiene alguna información acerca de la percepción que tienen los miembros sobre su desempeño como dirigente o líder del mismo.
38. Otras personas dentro de la organización consideran que los miembros del departamento no están calificados para realizar el trabajo que les corresponde.
39. Algunos miembros preferirían o preferiríamos trabajar en otro departamento dentro o fuera de la organización.
40. Hay temas muy importantes acerca de los "procesos internos" que se deberían discutir pero que se dejan "debajo de la mesa" y nunca se ventilan.
41. Hay muy pocos incentivos individuales para que los miembros se preocupen por desarrollarse y por asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.
42. Existe alguna confusión entre el trabajo de este equipo y el de otros en esta organización.

43. Los miembros raramente se preparan individualmente para asistir a las reuniones del departamento.
44. Si alguno de los miembros se ausenta temporalmente, su trabajo sencillamente no es realizado hasta que la persona se reincorpore.
45. Los intentos para revisar crítica y exhaustivamente el desempeño del departamento son percibidos como negativos y perjudiciales por sus miembros.
46. Muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la capacitación.
47. El departamento innova muy poco sus sistemas o procedimientos de trabajo y eso es negativo para su desarrollo y buen desempeño.
48. El departamento no busca activamente el desarrollo de relaciones de trabajo con otras unidades de la organización.
49. Obtendríamos mejores resultados si sus miembros, y no sólo el/la jefe, tomáramos la iniciativa en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
50. El nivel global de los conocimientos y habilidades de los miembros es bajo en comparación con la calidad de servicio que debe brindar.
51. Algunos miembros tienen dificultad para comprometerse a mejorar su desempeño en beneficio del departamento.
52. Hay demasiada presión para actuar con conformismo.
53. Mucha energía se destina a asuntos improductivos y no se orienta a la obtención de resultados concretos.
54. La misión o responsabilidad real de este departamento no está muy "identificada" con la misión global de la organización.
55. Los miembros no dedican tiempo especial para reflexionar sobre cómo mejorar sus métodos para enfrentar problemas y tomar decisiones.
56. Mucho mejoramiento es necesario en la comunicación interpersonal entre los miembros del departamento.
57. Este equipo se beneficiaría si alguien externo al mismo le diera retroalimentación sobre la manera en que se trabaja actualmente.

58. La mayoría de los miembros tiene buenas capacidades pero sólo en aspectos técnicos. Hace falta un desarrollo más integral de ellos.
59. Muy buenas ideas sugeridas por los miembros del departamento se pierden con mucha facilidad.
60. Muchos de los errores de este departamento se podrían haber evitado con sólo haber desarrollado mejores canales de comunicación con otros departamentos de la organización.
61. El/la jefe con frecuencia toma decisiones sin consultarlas con profundidad con el resto de los miembros del mismo aunque les influya directa o indirectamente.
62. Este departamento necesita nuevos "insumos" tales como conocimientos, técnicas, métodos, etc., para que pueda considerarse verdaderamente como un equipo de trabajo.
63. Yo no me siento con motivación para formar parte de este departamento.
64. Las diferencias personales entre los miembros rara vez se resuelven apropiadamente.
65. Los miembros no dedican tiempo para evaluar en conjunto si su esfuerzo es realmente valioso para todos y cada uno de sus miembros.
66. El departamento no posee una adecuada manera para definir sus objetivos ni sus estrategias.
67. Los miembros parecen sentirse muy "empantanados" cuando discuten problemas difíciles que confrontan internamente o con otros departamentos en sus procedimientos de trabajo.
68. El departamento no posee una adecuada asignación de sus recursos humanos, técnicos, administrativos y logísticos.
69. Se carece de habilidades para revisar constructivamente la efectividad del departamento.
70. No se adoptan pasos concretos para desarrollar las capacidades de sus miembros.
71. Las ideas provenientes de personas ajenas al departamento pocas veces son aceptadas por los miembros de éste.

72. En organización hay Gerencias, Divisiones y Departamentos que actúan más en competencia que en cooperación.
73. El/la jefe del departamento no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes que se presentan.
74. Los nuevos miembros que se incorporan al departamento con frecuencia carecen de calificaciones para sus puestos.
75. Ninguno de sus miembros está tratando de hacer de este departamento un equipo realmente "ganador".
76. Quienes trabajan en este equipo no logran conocerse entre ellos como personas, integralmente.
77. El departamento parece estar más interesado en proyectar una buena apariencia que en lograr resultados concretos en su trabajo.
78. El resto de la organización no está usando mucho la visión ni las capacidades que este departamento puede ofrecerle.
79. A veces el departamento tiene reuniones en las que no ocurre una verdadera revisión de sus propósitos y de su manera de trabajar.
80. El accionar del departamento es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee.
81. Los resultados podrían mejorarse notablemente si la crítica constructiva fuese incorporada en la cultura de este departamento.
82. A los miembros que están por retirarse del equipo de trabajo o que se muestran algo inseguros en sus decisiones sencillamente "se les pasa por encima".
83. Sería justo decir que este grupo de personas tiene poca visión sobre sus posibilidades de desarrollo.
84. Algunos de los otros departamentos tienen una opinión muy baja acerca de este departamento.
85. La persona que dirige no es suficientemente sensitiva a las necesidades de los miembros del departamento.
86. A pesar de la ayuda que reciben por parte de otros miembros, algunas personas no logran adaptarse a las necesidades que tiene el departamento.

87. Si una persona se encuentra en dificultades, normalmente sus colegas la dejan sola para que las enfrente por sí misma.
88. Existe demasiada "maniobra política" en el manejo de los asuntos del departamento.
89. Ninguna de las cosas que hace este departamento merecería la calificación de excelente.
90. Los objetivos específicos de este departamento no se encuentran sistemáticamente ni firmemente relacionados con los del resto de la organización.
91. Las decisiones que se hacen no se registran, no reciben seguimiento y con frecuencia no son puestas en práctica.
92. Los miembros podrían colaborar más en la marcha del departamento si revisaran periódicamente las responsabilidades individuales y mejoraran el trabajo en equipo.
93. Poco tiempo es dedicado a revisar qué hace el departamento, cómo trabaja y cómo podría mejorar su desempeño.
94. Si a una persona se le ocurriera cuestionar las prácticas establecidas en el departamento, posiblemente sería "puesta de inmediato en su lugar" por otros miembros.
95. Sólo unas pocas personas sugieren nuevas ideas.
96. Quienes integran este equipo de trabajo no conocen a la gente que labora en otros departamentos y esto afecta las relaciones con ellos.
97. Es muy dudoso que este departamento se encuentre bien representado ante otros niveles superiores de la organización.
98. Algunos miembros del departamento requieren considerable desarrollo personal para poder estar en capacidad de realizar eficientemente su trabajo.
99. Los miembros están muy comprometidos con sus objetivos personales a expensas de los objetivos del departamento.
100. Rara vez los desacuerdos entre los miembros son aclarados adecuadamente y es difícil lograr escuchar los puntos de vista de cada persona cuando se presentan diferencias o conflictos.

101. Con frecuencia este departamento falla en terminar sus cosas satisfactoriamente.
102. No se trabaja con suficiente claridad dentro de una orientación estratégica sino que "se actúa por actuar".
103. En las reuniones no se resuelven los verdaderos asuntos que preocupan a sus miembros.
104. El departamento no evalúa cómo está usando su propia energía, recursos y tiempo.
105. Se toman muchas resoluciones pero en ellas no demuestra que se está aprendiendo de los errores.
106. Los miembros no se sienten motivados a buscar apoyo externo para ampliar sus conocimientos o habilidades aunque los requieran.
107. Muchas ideas creativas se pierden porque no reciben seguimiento cuando hay que ponerlas en práctica.
108. Si este departamento fortaleciera sus relaciones trabajara mejor junto con otros, posiblemente sus resultados serían mucho más satisfactorios.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

HOJA DE RESPUESTAS

Marque una "X" sobre el número de las afirmaciones que usted estima aplicables para su departamento o equipo de trabajo.

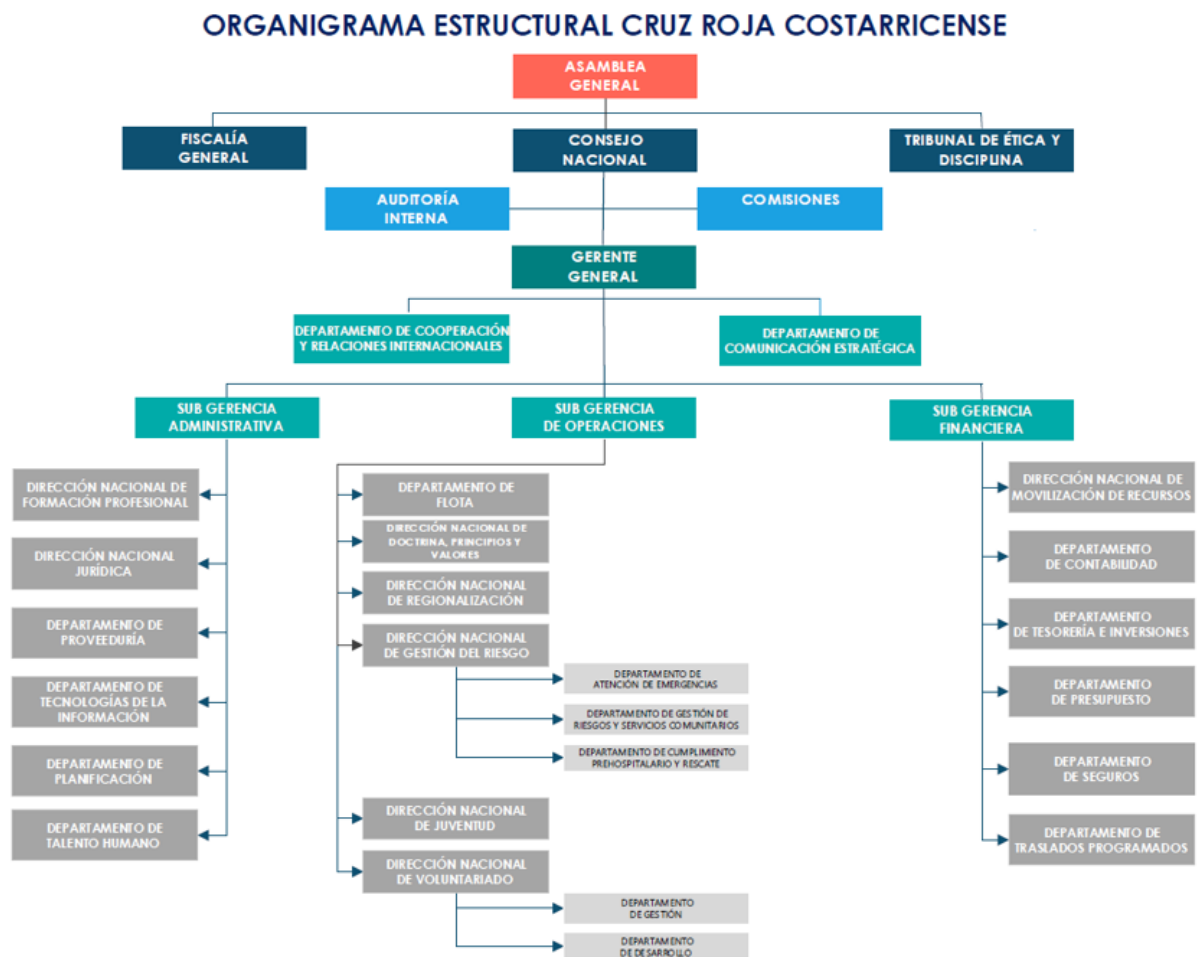
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

Al concluir su diagnóstico, sume verticalmente la cantidad de "X" marcadas en cada columna y anote el resultado en los espacios vacíos que se encuentran en la parte inferior del cuadro

Anexo 2 Estructura organizacional Cruz Roja Costarricense

Figura 2.1

Estructura organizacional Cruz Roja Costarricense



Nota. Basado en (Cruz Roja Costarricense, 2020).

Anexo 3 Plan estratégico de desarrollo 2021-2030

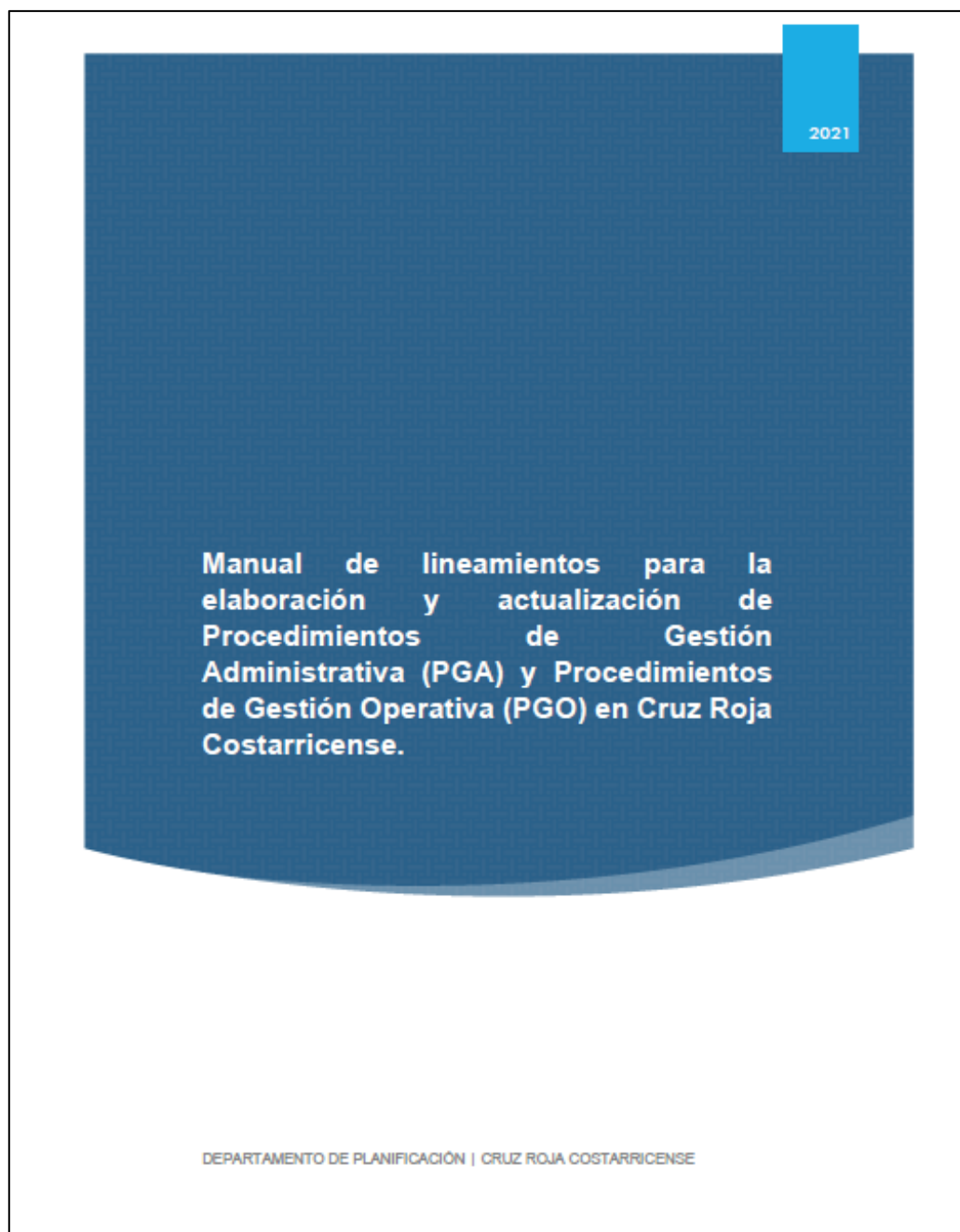
Figura 3.1

Plan estratégico de desarrollo 2021-2030



Nota. Basado en (Cruz Roja Costarricense, 2021).

Anexo 4 Manual de lineamientos para la elaboración y actualización de Procedimientos de Gestión Administrativa (PGA) y Procedimientos de Gestión Operativa (PGO) en Cruz Roja Costarricense



CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	2
OBJETIVOS Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	3
ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL.....	3
REFERENCIA NORMATIVA.....	4
DEFINICIONES.....	4
¿QUÉ ES UN PROCEDIMIENTO Y PARA QUÉ SIRVE?.....	5
¿QUÉ ES UN PGO Y QUÉ ES UN PGA?.....	6
¿QUÉ SON INSTRUCTIVOS DE TRABAJO?.....	7
CRITERIOS PARA ELABORAR Y/O ACTUALIZAR PROCEDIMIENTOS EN CRC.....	8
¿CÓMO PODEMOS REALIZAR LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS?.....	10
¿QUIÉN DEBE REDACTAR LOS PROCEDIMIENTOS?.....	11
¿CÓMO DEBEN SER REDACTADOS LOS PROCEDIMIENTOS?.....	11
DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA DE PROCEDIMIENTOS.....	12
DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA DE INSTRUCTIVOS DE TRABAJO.....	15
FASES PARA LA CREACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO EN CRC.....	17
a. Fase de elaboración.....	17
b. Fase de revisión.....	17
c. Fase de formalización.....	18
d. Fase de divulgación.....	18
e. Fase de Actualización.....	18
f. Entrenamiento de personal.....	19
CONSIDERACIONES IMPORTANTES.....	19

PRESENTACIÓN

Uno de los propósitos fundamentales de la Cruz Roja Costarricense ha sido impulsar esfuerzos importantes para incorporar la calidad en todos los procesos de la organización, de esta manera, optimizar la gestión institucional mediante la mejora continua en la forma de ejecutar los procesos de tal manera que permita brindar servicios de calidad.

Por lo anterior y a fin de proporcionar a las áreas de esta organización elementos que las orienten en la elaboración o actualización de los procedimientos, se presenta el *Manual de Lineamientos para la elaboración y actualización de los Procedimientos de Gestión Administrativos (PGA) y Procedimientos de Gestión Operativa (PGO) de Cruz Roja Costarricense*.

El objetivo fundamental consiste en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de procedimientos, unificando criterios de contenido que permita la identificación de los procesos.

El contenido del manual comprende la metodología para desarrollar cada uno de los apartados del procedimiento y de los instructivos técnicos, así como los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación. El área de Gestión de Calidad brindará el apoyo técnico que requieran las unidades para la revisión de sus procedimientos.

OBJETIVOS Y CAMPO DE APLICACIÓN

El presente documento establece los lineamientos a seguir para la elaboración y/o actualización de los procedimientos internos, Operativos y Administrativos, establecidos de la Cruz Roja Costarricense para cumplir con los siguientes objetivos:

1. Estandarizar la realización de los procesos, para minimizar errores, desvíos y variaciones.
2. Documentar la forma en que se deben realizar los procesos para facilitar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL

El propósito de este manual constituye un marco de referencia para el desarrollo de procesos mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad que promuevan la mejora continua en la institución apoyando el sistema de gestión de calidad basado en la norma INTE/ISO 9001:2015.

Uno de los objetivos fundamentales de la norma ISO 9001:2015 es la satisfacción del cliente y la capacidad de proveer servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización, es por esto que la Cruz Roja Costarricense toma la decisión de ejecutar un plan piloto que consiste en la implementación de dicha norma en el Comité Auxiliar de Alajuela y el Comité Auxiliar Metropolitano.

La implementación de esta norma tiene como alcance de certificación el Servicio Pre hospitalario de ambos comités auxiliares. El plan piloto va a permitir tener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad del servicio que se brinda, con el fin de ser aplicada de forma estándar en los Comités Auxiliares de la Benemérita Cruz Roja Costarricense.

Si bien es cierto el alcance está delimitado a APH; uno de los factores clave para alcanzar los objetivos en un sistema de gestión de calidad es que toda la organización debe estar involucrada y trabajar por un objetivo en común de implementar, mantener y mejorar los procesos del sistema.

Apoyando lo anterior, se hace una breve descripción del objetivo del proceso de actualización o creación de procedimientos:

Fase I - Diagnóstico

- Proceso de revisión de los procedimientos actuales de acuerdo con los procesos de cada área.
- Resultado esperado: Plan de Mejora de los procedimientos e Identificación de los procesos de cada área.

Fase II - Implementación

- Proceso de implementación del plan de mejora de los procedimientos según la identificación de los procesos.
- Resultado esperado: Procedimientos elaborados, revisados, validados y aprobados.

Fase III - Verificación

- Proceso de evaluación de la efectividad de los procedimientos implementados.
- Resultado esperado: Procedimientos funcionales en la gestión de cada área identificando la mejora continua de los procesos.

REFERENCIA NORMATIVA

INTE/ISO 9001:2015 Sistema de gestión de Calidad

DEFINICIONES

- **RE:** Responsable de Elaboración
- **GC:** Gestión de Calidad
- **CRC:** Cruz Roja Costarricense
- **Manual:** documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
- **Proceso:** son todas aquellas actividades generales para lograr un objetivo.
- **Procedimiento:** es un método compuesto por pasos claros y puntuales que deben seguirse para completar un proceso.

Código: MDP- GC-01
Versión: 01
Departamento de planificación | CRUZ ROJA COSTARRICENSE

4

- **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de ejecución de los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error.
- **Lineamientos:** Directrices que establecen los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades, así como las características generales que éstas deberán tener.
- **Calidad:** Grado en que un conjunto de características del producto o servicio cumple con los requisitos.
- **Instructivos:** Son documentos que describen de manera clara y precisa la manera correcta de realizar determinadas tareas.

¿QUÉ ES UN PROCEDIMIENTO Y PARA QUÉ SIRVE?

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.



Es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.



Describen con detalle, quién, cómo, cuando y dónde se realizan las actividades de un proceso.



Son necesarios para desarrollar cualquier Sistema de Gestión de Calidad.



Evitan las indefiniciones e improvisaciones que pueden producir problemas o deficiencias en la realización del trabajo.

¿QUÉ ES UN PGO Y QUÉ ES UN PGA?

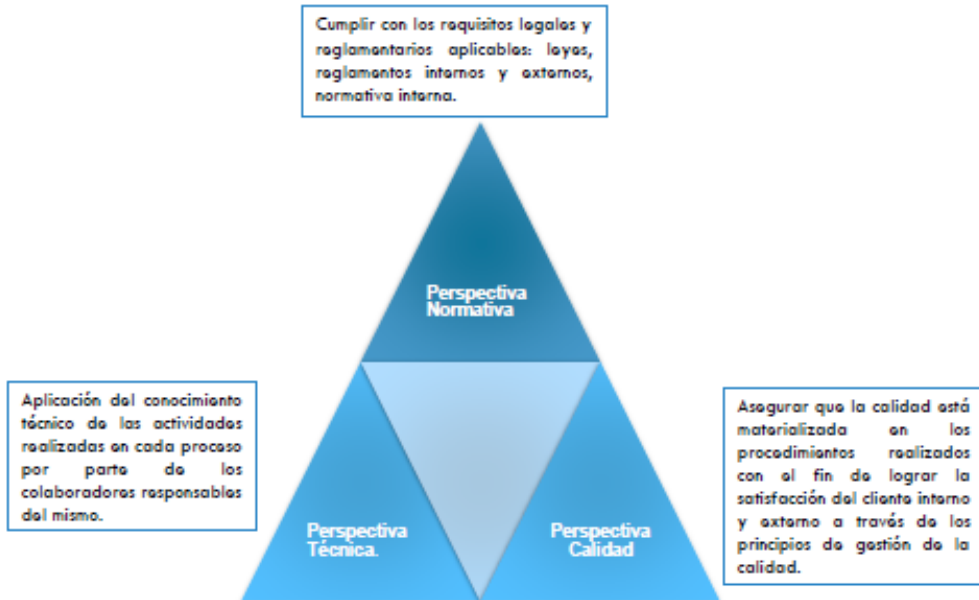
Debemos tener presente la diferencia entre un PGA y un PGO, por lo que se ha definido cada concepto con el fin de establecer en qué caso aplica cada uno.

Un PGA o Procedimiento de Gestión Administrativa serán aquellos que describan los pasos o la rutina para llevar a cabo las tareas de los procesos administrativos, permitiendo una acción coordinada entre las diferentes unidades de la organización y sus funciones internas. Se definen como la secuencia de operaciones de oficina para captar y procesar información que permita desarrollar efectivamente los procesos y generar datos para la toma de decisiones y el control.

Un PGO o Procedimiento de Gestión Operativa serán el conjunto de reglas o acciones que definan el método para llevar a cabo las tareas de los procesos operativos. Los procesos operativos utilizan la información para lograr mayor eficacia y eficiencia en la producción de los servicios que pueden estar dirigidos a crear valor para los clientes externos o bien para la propia organización.

La interrelación entre los procedimientos del área operativa y administrativa de una empresa hace la diferencia entre organizaciones que crecen y son efectivas. Es importante destacar que los procedimientos administrativos deben ser también diseñados con el objetivo de dar apoyo a las tareas operativas.

Dentro de estas definiciones debemos tomar en cuenta que los procedimientos que se desarrollen a partir de este manual deben incluir las siguientes perspectivas a lo largo del documento:



¿QUÉ SON INSTRUCTIVOS DE TRABAJO?

Los instructivos de trabajo son documentos que describen de manera clara y precisa la manera correcta de realizar determinadas tareas. Es decir, describen, dictan o estipulan los pasos que se deben seguir para realizar correctamente alguna actividad o trabajo específico, y son de cumplimiento obligatorio. Estos documentos pueden servir de apoyo a algún procedimiento o bien funcionar de manera independiente.

Código: MDP- GC-01
Versión: 01
Departamento de planificación | CRUZ ROJA COSTARRICENSE

CRITERIOS PARA ELABORAR Y/O ACTUALIZAR PROCEDIMIENTOS EN CRC

Todos los procedimientos institucionales deberán cumplir con 7 criterios basados en los principios de gestión de la calidad: ¹

1. Enfoque al cliente interno y/o externo:

El enfoque al cliente determina en la gestión de la calidad el cumplimiento de los requisitos del cliente y por esto, la institución debe esforzarse en superar las expectativas del cliente. Para cumplir con esta definición, todos los procedimientos institucionales deben asegurar la eficacia en el uso de los recursos de la institución para aumentar la satisfacción del cliente mediante el análisis de las necesidades y expectativas del cliente y la mejora en el servicio ofrecido.

2. Liderazgo:

El liderazgo busca medir que el procedimiento esté alineado a las estrategias, las políticas y los reglamentos institucionales de manera que proporcione transparencia, asumiendo los intereses de todas las partes involucradas y garantizando la integridad de las operaciones y gestión de la CRC.

Es importante que el líder del área tenga claridad de las actividades que se realizan en su proceso y haga partícipe a los demás integrantes del área sobre el cumplimiento de este.

3. Compromiso de las personas:

A través del compromiso de las personas se valorará la participación de todos los niveles del área involucrada en la elaboración y/o actualización del procedimiento.

4. Enfoque a procesos:

En la institución se ha dado el caso de realizar procedimientos para documentar actividades, por esta razón el enfoque a procesos permite reflejar coherencia, interrelación y una clara comprensión del resultado que se quiere obtener con la elaboración y/o actualización del procedimiento y se identificará si el procedimiento responde a actividades del área o a un proceso.

¹ Curso: La Norma INTE/ISO 9001:2015. Implicaciones. Sistemas de Gestión de la Calidad. INTECO 2017.

5. Mejora:

Este principio será aplicable en la actualización de los procedimientos de la institución para asegurar la oportunidad de mejora continua identificando qué aspectos se pueden optimizar en la gestión de este, permitiendo reaccionar a cambios internos y/o externos que puedan afectar el desempeño de la institución.

6. Toma de decisiones basada en la evidencia:

El procedimiento puede ser evaluado y controlado para corregir el desempeño de las actividades y asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Los procedimientos de la institución deberán contemplar el apartado de *mecanismos de control* que definirá las acciones que se van a implementar para evidenciar que el procedimiento se está ejecutando de la manera correcta.

7. Gestión de las relaciones:

Con la gestión de las relaciones se asegura una comunicación abierta con las partes interesadas y se establecen actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

En el procedimiento a elaborar y/o actualizar debe existir una interacción entre los procesos, responsables de área y los objetivos para optimizar el impacto en el desempeño de la institución.

¿CÓMO PODEMOS REALIZAR LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS?

Para guiarnos mejor en la identificación de los criterios al momento de realizar o actualizar un procedimiento, les facilitamos una serie de preguntas en las que se pueden basar:

Enfoque al cliente

- ¿Cuáles actividades del proceso se definirán en el procedimiento? ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Para qué se hace?

Liderazgo

- ¿Cuál normativa interna/externa aplica en ese procedimiento?
- Con cuál política y/o estrategia se alinea el procedimiento?

Compromiso de las personas

- ¿Quién participa en las actividades del proceso?

Enfoque a procesos

- Se identifica si es actividad o proceso.
- ¿Cuáles procesos requieren estandarizarse por medio de un procedimiento?
- ¿Cuáles procesos se pueden integrar en un procedimiento?

Mejora

- ¿Qué actividades de los procesos van a mejorar el desempeño de la organización?
- Con cuál objetivo estratégico se interrelaciona el documento?

Toma de decisiones basada en la evidencia

- ¿Quiénes son los responsables de gestionar el proceso de manera correcta?
- Con cuáles mecanismos vamos a controlar que el proceso se ejecute correctamente?

Gestión de las relaciones

- ¿Cuáles son las limitantes/alcance que va tener?

¿QUIÉN DEBE REDACTAR LOS PROCEDIMIENTOS?

En la redacción de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad se debe buscar la implicación de todo el personal de la organización. De esta forma, se conseguirá un sentido de pertenencia de todos los colaboradores hacia el Sistema de Calidad y lograremos que el mismo sea más eficaz al ser elaborado con base a mayor información.

Los procedimientos deben ser redactados por las personas implicadas en el desarrollo de los procesos, pues serán quienes mejor conozcan las tareas que día a día se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

Gestión de Calidad debe supervisar la redacción de la documentación, identificando qué procesos deben ser redactados, quiénes son los responsables de la redacción y el seguimiento en la realización del mismo.


¿CÓMO DEBEN SER REDACTADOS LOS PROCEDIMIENTOS?



DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA DE PROCEDIMIENTOS

a. Encabezado del procedimiento

A continuación, se muestra el formato del encabezado del procedimiento:

 Cruz Roja Costarricense 1	BENEMÉRITA CRUZ ROJA COSTARRICENSE 2	Código 3	
	Título	Versión 01 4	Página 12 de 20 5
		Rige a partir de: 6	

1. Emblema de la Cruz Roja Costarricense (se debe garantizar el uso del emblema de acuerdo al Manual de Identidad de la Cruz Roja Costarricense).
2. Título del procedimiento
3. Código del procedimiento asignado por Gestión de Calidad
4. Número de versión del procedimiento
5. Número de página del total de páginas
6. Fecha "Rige a partir" donde se incluirá la fecha en que el procedimiento comenzará a implementarse una vez formalizado.

b. Responsables de Elaboración, Revisión y Aprobación del procedimiento

Su objetivo es validar la funcionalidad del documento, mediante el visto bueno de distintas personas involucradas e interesadas, para lo cual es indispensables contar con los nombres, cargos y firmas de los responsables de elaborar, revisar, aprobar y autorizar el documento en la siguiente tabla:

ELABORÓ	PUESTO	FECHA	FIRMA
REVISÓ	PUESTO	FECHA	FIRMA
APROBÓ	PUESTO	FECHA	FIRMA

Código: MDP- GC-01
 Versión: 01
 Departamento de planificación | CRUZ ROJA COSTARRICENSE

12

c. Propósito y alcance

Como ítem 2 de la estructura del procedimiento está el propósito y alcance el cual describe el objetivo del procedimiento. Deberá responder a las preguntas:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde? Lugar o alcance
- ¿Quién? o ¿Para quién?

Es importante identificar para quién va dirigido el procedimiento; quién es el beneficiario de su correcta implementación.

d. Terminología, siglas o símbolos

En el apartado 3 de la plantilla se agregan únicamente aquellas siglas o abreviaturas que serán utilizadas en el procedimiento para describir alguna dirección, departamento, unidad y/o cargo.

Además, se deben agregar las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el desarrollo del procedimiento con el objetivo de aclarar su interpretación; las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de más información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario.

e. Responsables

El ítem 4 se solicita definir claramente los puestos responsables de los procesos y actividades. No deben citarse nombres y se pueden especificar las responsabilidades.

f. Normativa aplicable

Son los elementos con los cuales el procedimiento tiene relación o vínculos tales como: estrategias, políticas, reglamentos, leyes, manuales, guías etc. Se deben incluir los documentos indispensables para la utilización del documento. En este apartado no se anota los anexos o formatos que se generan con el procedimiento en elaboración, sino que se anotan aquellos documentos internos o externos que están relacionados.

g. Elementos especiales

Cuando se desee resaltar algún elemento especial, de excepciones, exigencias que deben respetarse a cabalidad o alguna condición extraordinaria deberá anotarse

como un punto separado. Son las políticas que se deben de respetar o cumplir como las directrices que rigen el documento o proceso.

h. Gestión Propiamente Dicha

Es la descripción escrita en forma lógica y secuencial de las actividades que se realizan en la unidad responsable para efectuar un trabajo determinado. Para ello se debe tomar en consideración que se deben describir las actividades de manera numerada.

i. Mecanismos de control

En el ítem 8 se indican los elementos que serán utilizados para evidenciar la correcta implementación del procedimiento.

j. Formularios

Son aquellos documentos que sirven para llevar a cabo el procedimiento, facilitan su entendimiento y completan su ejecución, contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable.

k. Anexos

En este apartado se podrán integrar aquellos documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento.

l. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, tomar, procesar, etc.

m. Control de cambios

Este apartado describe en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento o del procedimiento después de formalizar la primera versión del documento. Si el documento se elabora por primera vez, se indica que "No Aplica".

REVISIÓN NO.	FECHA	MODIFICACIÓN REALIZADA
-----------------	-------	------------------------

c. Objetivo

Se refiere a aquello que se pretende alcanzar con el desarrollo del instructivo de trabajo. Se trata de lo más importante o de lo que guía las acciones.

d. Alcance

Define la cobertura del instructivo. Responde a la pregunta. ¿Dónde aplica este instructivo? Se recomienda no citar estructuras organizativas puntuales en caso de citarlas se debe mencionar todas las involucradas.

e. Normativa aplicable

Son los elementos con los cuales el instructivo tiene relación o vínculos tales como: leyes, reglamentos, manuales, guías etc. Se deben incluir los documentos indispensables para la utilización del documento. Acá no se anota los anexos o formatos que se generan con el procedimiento en elaboración, sino que se anotan aquellos documentos internos o externos que están relacionados.

f. Responsables

Definir claramente los puestos responsables de las tareas o acciones específicas. No deben citarse nombres y especificar las responsabilidades.

g. Descripción del Instructivo de trabajo

En el apartado f, se definen los pasos que deben seguir para realizar correctamente la actividad o trabajo específico.

h. Restricciones

Las restricciones del instructivo de trabajo representan las acciones o tareas de lo que no se debe hacer, esto con el fin de disminuir el riesgo en el proceso a ejecutar.

i. Control de cambios

Este apartado describe en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento después de formalizar la primera versión del mismo. Si el instructivo se elabora por primera vez, se indica que "No Aplica".

FECHA	MODIFICACIÓN REALIZADA
-------	------------------------

FASES PARA LA CREACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO EN CRC

a. Fase de elaboración

- o Cuando se presente la necesidad de documentar algún proceso en la Cruz Roja Costarricense, se deberá comunicar dicha necesidad a su jefatura inmediata correspondiente para que éste realice la solicitud a Gestión de Calidad (en adelante GC) y definirá quien será el Responsable de Elaboración (en adelante RE) del documento.
- o GC procederá con el registro del documento y la asignación del código, se reunirá con el RE para brindar acompañamiento y asesoría en el proceso de elaboración.
- o GC deberá controlar y dar el seguimiento adecuado al procedimiento o instructivo con el fin de que éste se elabore y se entregue según los criterios establecidos en este manual.
- o Una vez que GC y el RE tengan la versión final del borrador del procedimiento o instructivo será enviado a las partes involucradas para la revisión correspondiente.

b. Fase de revisión

- o El RE del documento definirá en conjunto con su jefatura inmediata (o la persona que este asigne) quienes realizarán la revisión del procedimiento o instructivo.
- o GC distribuirá el borrador y controlará que las observaciones sean revisadas en un plazo **no mayor a cinco días**.
- o Los revisores del borrador del procedimiento o instructivo enviarán las observaciones en el documento, a fin de que se analicen las oportunidades de mejora. El RE, en conjunto con su jefatura inmediata, analizarán las

observaciones y en caso de aplicar, se realizará el cambio en el documento. Si durante el análisis, por razones técnicas la solicitud no aplica, el RE deberá indicar vía email a GC los motivos por el que no se va a contemplar la modificación u observación.

- o GC realizará la última revisión al documento, en el cual reconocerá que el formato del documento esté correcto y que incluya el código correspondiente.

c. Fase de formalización

- o Una vez aplicadas todas las observaciones se procede con la formalización del procedimiento o instructivo, el cual implicará la firma de las partes involucradas en la elaboración y revisión del documento.
- o Todos los procedimientos e instructivos deben incluir la revisión y firma correspondiente por parte de la Jefatura de Planificación.
- o Cuando el procedimiento o instructivo cuente con las firmas anteriores, se solicita la aprobación del documento por medio de la firma de la gerencia correspondiente (Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera o Gerencia Operativa).

d. Fase de divulgación

- o Una vez aprobado el procedimiento o instructivo por la gerencia correspondiente se procede con la divulgación de éste, en el cual GC enviará un correo electrónico a "Todos en general" comunicando la disponibilidad del nuevo documento, con el número de versión y fecha de "Rige a partir", así como el enlace para acceso en línea.
- o Para el caso de voluntarios que no cuenten con una dirección de correo electrónico institucional, el Administrador local deberá facilitar los medios para que estos puedan acceder a la información cuando así lo requieran.

e. Fase de Actualización

- o La jefatura correspondiente coordinará la sesión de trabajo en conjunto con GC para realizar la actualización del documento.

- o GC deberá controlar y dar el seguimiento adecuado al procedimiento o instructivo con el fin de que éste se actualice y quede acorde a los criterios establecidos en este manual.
- o Cuando se actualice el procedimiento o instructivo, se envía a las partes involucradas para su revisión de acuerdo con lo establecido en la *Fase de Revisión*.
- o De igual manera se procede con las *Fases de Formalización y Divulgación respectivamente*.

f. Entrenamiento de personal

- o Si alguna dirección o jefatura requiere formación del procedimiento o instructivo a puestos en específico, deberá solicitar la inducción a GC, quien a su vez coordinará con el RE para que se brinde la formación.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

- o La elaboración o actualización de procedimientos debe cumplir con el formato establecido, según la Plantilla Formato de procedimientos. En caso de que algún apartado específico del documento no aplique, no se debe eliminar, solamente se especifica que "Este apartado no aplica".
- o La elaboración o actualización de Instructivos de Trabajo debe cumplir con el formato establecido, según la Plantilla Formato de Instructivos de Trabajo. En caso de que algún apartado específico del documento no aplique, no se debe eliminar, solamente se especifica que "Este apartado no aplica".
- o Las firmas de los procedimientos e instructivos de trabajo podrán ser digitales siempre y cuando todas las partes involucradas cuenten con el dispositivo, de lo contrario se debe utilizar firma autógrafa.
- o Todos los procedimientos e instructivos formalizados se encuentran disponibles para consulta en el **Sharepoint – Gestión Administrativa**.

- o Todo procedimiento debe contar con un diagrama de flujo, el cual será elaborado por parte de GC una vez que se formalice el procedimiento.
- o El seguimiento de actualización de procedimientos e instructivos será responsabilidad de cada jefatura.

Nota. Basado en (Cruz Roja Costarricense, 2021).

Apéndices

Apéndice 1 Acta de reunión 09/11/2020

Tabla 1.1

Acta de reunión 11/09/2020 Subgerencia Financiera Cruz Roja


		Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense	
Fecha: 11/09/2020			
Objetivo: Obtener información importante que aporte al proceso de diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense.			
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar	
8:00am	9:30am	Plataforma de Zoom	
Participantes			
Nombre completo		Cargo	
Ricardo González Gómez		Subgerente del área financiera	
Jorge Cerdas Solano		Cuentas por cobrar, relación fondos propios, estados financieros	
Carlos Víquez León		Movilización de recursos	
Franklin Martínez Vargas		Jefe contable de sede	
Roger Jarquín Gutiérrez		Unidad de presupuesto	
Metodología			
Preguntas generadoras:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principales resultados de la Cruz Roja Costarricense? 2. ¿Cuáles son los principales resultados que deben generar los procesos de Subgerencia Financiera? ¿Y cómo estos aportan al cumplimiento de los resultados institucionales? 3. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que hay tanto de proceso como de gestión en general para el logro exitoso de esos resultados? 4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que hay tanto de proceso como de gestión en general para el logro exitoso de esos resultados? 			
Desarrollo			
Hallazgos obtenidos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Hay procesos y procesos que derivan en flujogramas que en muchos casos tienen pasos que no tienen valor agregado. 			

Tabla 1.1

Acta de reunión 11/09/2020 Subgerencia Financiera Cruz Roja (Continuación)

- Se menciona que tal vez al ser la Cruz Roja Costarricense una organización que maneja fondos públicos y propios ha hecho que se tienda más a la doctrina de gestión de fondos públicos, la cual tal vez no es tan eficiente como se quisiera.
- Respecto a la primera pregunta sobre los resultados de la Cruz Roja no la abarcaron como tal, se dirigieron a hablar sobre el problema que estos sienten que tienen desde su área, pero con enfocados en el trabajo que se ha venido haciendo con el Subgerente Financiero.
- Con respecto a barreras o restricciones se señalan dos problemas:
PROBLEMA I: Se tiene mucha tramitología, demasiado largos los trámites, mucha gente tiene que firmar para aprobar algo. Es necesario categorizar quiénes son directores, quiénes son jefes y que pueden o no aprobar.
Hay gente aprobando cosas que no debería, cosas por encima de sus funciones
PROBLEMA II: Se usa mucho papel, todo o casi todo se tiene o se maneja en físico, sería bueno tener un tipo de plataforma con el que se puedan agilizar trámites de forma electrónica.
Mucho de lo establecido se dio en función de a quién culpar si pasa algo y no en función de que el proceso sea el mejor (muchas firmas para repartir la culpa).
- Uno de los colaboradores menciona que la Cruz Roja Costarricense está en este momento en un proceso de cambio, en donde se tiene que tener un enfoque más operativo.
Este reafirma lo dicho por otro colaborador que un papel o un trámite lleva muchas firmas, muchas aprobaciones, mucho tiempo, se necesita que esa tramitología sea más corta, porque hay aprobaciones que son innecesarias, eliminar burocracia, darle efectividad al proceso, trazabilidad efectiva.
Estos procedimientos fueron establecidos hace mucho tiempo, se necesita hacer una clasificación o categorización de procesos de cuáles pueden hacerse de una forma más expedita y cuales realmente necesitan aprobaciones de gerencia.
- Otro de los colaboradores señala que los procesos son complejos, fuerte interacción entre áreas, es necesario tener procesos más ágiles, más directo, más rápido, lugares y responsabilidades equivocadas (gente recibiendo cosas que no debería, mientras es otra persona la que tiene el criterio para hacerlo), cosas que no agregan valor (ejemplo imprimir papeles que no es necesario porque se maneja de manera digital).
Responsabilidad cae en una sola persona (¿si no está que pasaría?), de nuevo correcto establecimiento de responsabilidades, delegación de estas.
- En cuanto a las primeras preguntas, los principales resultados comentados corresponden a generar información oportuna y veraz y garantizar sostenibilidad financiera para que la Cruz Roja Costarricense pueda lograr materializar lo que en esencia está en su misión y es brindar un servicio pre hospitalario de calidad a la sociedad. Generar recursos para apoyar la estructura institucional.

Apéndice 2 Acta de reunión 24/09/2020

Tabla 2.1

Acta de reunión 24/09/2020 Subgerencia Financiera Cruz Roja


		Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense	
Fecha: 24/09/2020			
Objetivo: Obtener información importante que aporte al proceso de diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense.			
Hora de inicio		Hora de finalización	
8:00am		9:30am	
Lugar			
Plataforma de Zoom			
Participantes			
Nombre completo		Cargo	
Ricardo González Gómez		Subgerente del área financiera	
Jorge Cerdas Solano		Cuentas por cobrar, relación fondos propios	
Carlos Víquez León		Movilización de recursos	
Franklin Martínez Vargas		Jefe contable de sede	
Roger Jarquín Gutiérrez		Unidad de presupuesto	
Elizabeth Smith Sandoval		Jefe contable de Sociedad Nacional	
Karla Henry Vargas		Directora de movilización de recursos	
Metodología			
Preguntas generadoras:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles y cuántos son los procesos involucrados en la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense? 2. ¿Cómo funcionan estos procesos? 3. ¿De qué manera se encuentran relacionados los procesos entre sí? 4. ¿Quiénes están a cargo de las funciones de estos procesos? 5. ¿Existen manuales de procedimiento? 			
Desarrollo			
Hallazgos obtenidos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Hay cerca de 84 PGA, desde el punto de vista de un sistema de gestión es bastante porque eso es muy difícil de manejar, se tiene la duda de si están siendo funcionales, acorde con la fecha de la última revisión parece que tiene bastante tiempo sin ser revisado, como están desactualizados y se supone que son la mejor práctica. • Las personas lo que realizan es la costumbre de su trabajo sin que eso sea la mejor práctica y sin estar directamente relacionados a los PGA. • Si se tiene que responder cuales son los procesos se diría que son los PGA. 			

Tabla 2.1

Acta de reunión 24/09/2020 Subgerencia Financiera Cruz Roja (Continuación)

- Los PGA son qué puede hacer y un poco de cómo lo puede hacer, no necesariamente asociado a cómo se puede hacer en el sistema.
- Se señala que existen muchos PGA, que se deberían trabajar de manera más macro.
- Los PGA están digitalizados, sin embargo, no son una lectura permanente de los colaboradores.
- Puede ser que un solo colaborador abarque las funciones de varios PGA.
- En cuanto a indicadores se menciona que apenas se está en términos de implementación dentro de los procesos, se debería ir migrando a un proceso de maduración y consolidación, como en el círculo de la calidad.
- Antes había una persona a cargo de la creación y revisión de los PGA, en la actualidad no se sabe si todavía está encargada de eso, se movió de RRHH a planificación, con ella se busca que el trabajo sea un trabajo integral del sistema de gestión.

Apéndice 3 Cuestionario sobre los procesos de gestión financiera

Tabla 3.1

Cuestionario sobre los procesos de gestión financiera

	Rediseño de los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz Roja Costarricense
Cuestionario sobre los procesos de gestión financiera	
Nombre:	Puesto:
Fecha:	
Objetivo: Obtener información importante que aporte al proceso de diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense.	
Indicaciones: -Este cuestionario está compuesto por 4 preguntas, cada una de ellas debe ser respondida con la información que se solicita. No hay respuestas correctas o incorrectas, llénelo con el conocimiento que usted posee. -Si hay información que se solicita y usted no la conoce, debe indicarlo, así como el motivo por el cual considera usted que no tiene esta información. -Si tiene dudas con alguna pregunta, puede escribir a cualquiera de los siguientes correos y se le brindará la ayuda respectiva: mariapaula.rodriguez@ucr.ac.cr wendoline.vindas@ucr.ac.cr	
Preguntas	
1. ¿Cuántos procesos tiene actualmente el área o la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense?	
2. En relación con la pregunta anterior, ¿cuáles son los procesos que tiene actualmente el área o la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense? (puede enlistarlos o bien comentar sobre estos)	
3. ¿De qué manera se documentan actualmente estos procesos?	
4. ¿Hay una persona o una unidad en específico que esté encargada de gestionar los procesos (levantar, actualizar, crear, eliminar, etc.)?	

¡Muchas gracias por su colaboración!

Una vez aplicado el cuestionario anterior y obtenidas las respuestas a cada una de las preguntas por parte de los colaboradores, se sintetizan las respuestas en la siguiente tabla.

Tabla 3.2

Respuestas obtenidas del cuestionario sobre los procesos de gestión financiera

Rediseño de los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz Roja Costarricense		
Respuestas obtenidas del Cuestionario sobre los procesos de gestión financiera		
Fecha de aplicación	09 de febrero al 18 de febrero del 2021	
Objetivo: Obtener información acerca del estado actual de los procesos de gestión financiera, con el fin de que esta información aporte al proceso de diagnóstico llevado a cabo en la actualidad en la Gerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense.		
Personas a las cuales se les aplicó el cuestionario		
Nombre	Puesto	Sigla
Ricardo González Gómez	Subgerente Financiero	RG
Karla Henry Vargas	Directora Nacional Movilización de Recursos	KH
Elizabeth Smith	Jefatura contable	ES
Carlos Víquez	Coordinador Proyectos	CV
Franklin Martínez	Jefatura contable	FM
Respuestas obtenidas		
1. ¿Cuántos procesos tiene actualmente el área o la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense?		
RG: No puedo precisar la cantidad, pero es un número más elevado de que debería ser.		
KH: Creo que más de 80.		
ES: Aproximadamente 93, son los que se les compartió en un inicio.		
CV: A ciencia cierta no sabría decir exactamente cuántos procesos existen en el área financiera, sin embargo podría estimar que son alrededor de 10 procesos principales, los cuales se descomponen en subprocesos que se asocian e interactúan con diferentes áreas o unidades de gestión.		
FM: En estos momentos contamos con 86.		

Tabla 3.2

Respuestas obtenidas del cuestionario sobre los procesos de gestión financiera (Continuación)

2. En relación con la pregunta anterior, ¿cuáles son los procesos que tiene actualmente el área o la gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense? (puede enlistarlos o bien comentar sobre estos)			
RG: No podría.			
KH: Puedo citar los del área de Movilización de Recursos, que son los que conozco bien, que son los siguientes: Eventos especiales, artículos de marca, cajas recaudadoras, capacitación externa, revisiones físicas empresariales, Tico Bingo y ventas institucionales. Los demás del área la verdad, los desconozco porque llevamos como Dirección menos de 1 año de pertenecer a la Gerencia Financiera.			
ES: No sabría decirle.			
CV: Tesorería, Gestión INS, Movilización de Recursos, Presupuesto, CxP, CxC, Control Activos, Contabilidad General, Combustible, Tarjetas Combustible, Normas NIIF.			
FM:			
Combustible	6	Jefatura financiera contable	16
Proyectos	7	Presupuesto	7
Contabilidad General	32	Tesorería	14
Gestión CCSS – INS	4	TOTAL	86
3. ¿De qué manera se documentan actualmente estos procesos?			
RG: Antes de que ustedes participaran los procesos se documentaban sin responder a una lógica razonable, principios claros de calidad, etc.			
KH: Son formatos denominados PGA y se encuentran en un SharePoint institucional.			
ES: Antes de Iniciar con el proceso de ustedes se estaba haciendo un proceso con la encargada de Gestión de calidad para actualizarlos, se revisaban y se pasaban a firmar para subir al SharePoint.			
CV: Actualmente la documentación conocida y/o relacionada son los PGA's.			
FM: Se utilizan PGA's para documentar cada proceso.			
4. ¿Hay una persona o una unidad en específico que esté encargada de gestionar los procesos (levantar, actualizar, crear, eliminar, etc)?			
RG: Existe una unidad que depende del Departamento de Planificación que está en un proceso de reestructuración de todo el sistema.			
KH: Si, actualmente es el Departamento de Planificación, con la compañera de calidad y procesos.			
ES: La encargada de Gestión de Calidad.			
CV: En algún momento existió una persona que hacía el "levantamiento", y/o revisión de los PGA's, sin embargo, entiendo que esa figura dejó de existir en RH y fue trasladada al área de planificación, con un enfoque en Gestión de Calidad, por tanto no sabría decir si esta persona gestiona la totalidad de los procesos.			
FM: El departamento de Planificación en su unidad de Calidad es la encargada de gestionar los procesos.			

Apéndice 4 Entrevista a la gestora de calidad

Tabla 4.1

Entrevista a la gestora de calidad


	<p style="text-align: center;">Entrevista Gestora de Calidad Cruz Roja Costarricense</p>
<p>Fecha: 04/02/2021</p>	
<p>Objetivo: El objetivo de esta entrevista es obtener información acerca del estado actual de los procesos de gestión financiera, con el fin de que esta información aporte al proceso de diagnóstico llevado a cabo en la actualidad en la Subgerencia Financiera de la Cruz Roja Costarricense.</p>	
<p style="text-align: center;">Preguntas</p>	
<p>Bloque I: Sobre los PGA</p>	
<p>1. ¿Qué se tiene definido conceptualmente como PGA? Es decir, qué es lo que se entiende o se tiene claro sobre lo que es un PGA.</p>	
<p>R/ Un PGA o Procedimiento de Gestión Administrativa serán aquellos que describan los pasos o la rutina para llevar a cabo las tareas de los procesos administrativos, permitiendo una acción coordinada entre las diferentes unidades de la organización y sus funciones internas. Se definen como la secuencia de operaciones de oficina para captar y procesar información que permita desarrollar efectivamente los procesos y generar datos para la toma de decisiones y el control.</p> <p>El nuevo enfoque para los procedimientos que se vayan a elaborar y/o actualizar es justamente que respondan a procesos.</p>	
<p>2. ¿Está establecido quién debe documentar un PGA, la manera y formato en que debe documentarse y lo que debe llevar?</p>	
<p>R/ Hasta el momento no existe un acompañamiento por parte de calidad para levantar un PGA, cualquier persona dentro de una unidad o departamento con permiso y supervisión del superior de su área puede realizar este proceso, el cual obviamente lleva aprobaciones de por medio pero más de que el contenido este bien que de que sea algo que se debe documentar en un nuevo PGA.</p> <p>No se cuenta con un periodo establecido para la actualización de los procedimientos o PGAS, que permita adecuar y calibrar los mismos ante los cambios que puedan darse. Tampoco se han definido responsables que se encarguen de estas revisiones o modificaciones.</p>	
<p>4. ¿Bajo qué norma o formato está basada la estructura de los PGA?</p>	
<p>R/ La norma ISO 9001</p>	

Tabla 4.1

Entrevista a la gestora de calidad (Continuación)

5. Respecto al punto anterior, ¿existe alguna política interna o alguna directriz que establezca que todos los PGA de la organización tiene que tener el formato establecido actualmente (sí, no)?
R/ No
Bloque II: Sobre el sistema de gestión de calidad
1. ¿La Cruz Roja cuenta con una pirámide documental establecida?
R/ Hasta hace unos meses no existía un departamento de calidad que velara por la gestión de los procesos, es decir sobre su constitución y documentación, de ahí que no hay un mapa de procesos actualizado de la organización que permita clarificar cuales son los procesos de cada área o de la misma organización, no hay un sistema o pirámide documental establecido y por ende no hay una política, reglamento, circular o documento sencillo que diga que es un PGA, para que sirve, que se documenta en este, cual es el proceso para levantarlo y quienes pueden hacerlo
2. En relación con lo anterior, ¿existe un mapa de procesos de la organización (sí, no, en proceso)?
R/ No

Apéndice 5 Acta de reunión 10/11/2020

Tabla 5.1

Acta de reunión 10/11/2020 Subgerencia Financiera Cruz Roja


		Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense
Fecha: 10/11/2020		
Objetivo: Establecer los resultados directos de la Subgerencia Financiera, para poder definir los procesos sustantivos financieros y en consecuencia, dar inicio con el mapeo.		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
8:00am	9:30am	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Ricardo González Gómez	Subgerente del área financiera	
Jorge Cerdas Solano	Cuentas por cobrar, relación fondos propios, estados financieros	
Carlos Víquez León	Movilización de recursos	
Franklin Martínez Vargas	Jefe contable de sede	
Roger Jarquín Gutiérrez	Unidad de presupuesto	
Metodología		
Preguntas generadoras: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los resultados de la Subgerencia Financiera? 2. ¿Qué insumos son requeridos para alcanzar esos resultados? 		
Desarrollo		
Hallazgos relevantes obtenidos: <ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores definen como resultado principal del área financiera la generación de información veraz, confiable y oportuna • Como resultados secundarios: la generar recursos, transparencia, rendición de cuentas y la maximización del uso de recursos • Además definen como recursos o necesidades: equipo capacitado, sistemas de información, estados financieros, presupuesto, reportes (sede central y comités), tesorería, registro, catálogo de cuentas, gestión de proyectos y el controlar los inventarios, facturación, compra. 		

Tabla 5.1

Acta de reunión 10/11/2020 Subgerencia Financiera Cruz Roja (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Siendo así que se definen 5 procesos de gestión financiera: <ol style="list-style-type: none"> 1. PCF-01 Elaboración de estados financieros 2. PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto 3. PCF-03 Gestión de tesorería 4. PCF-04 Gestión de generación recursos 5. PCF-05 Registro y control contable

Apéndice 6 Simbología utilizada**Tabla 6.1***Simbología utilizada en los diagramas de flujo*

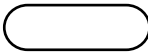


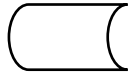
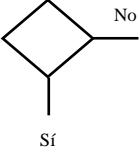




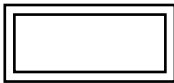


Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector del proceso	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.

Tabla 6.1*Simbología utilizada en los diagramas de flujo (Continuación)*

	Conector de página	Conector entre páginas. Representa la continuidad del diagrama dentro de dos diferentes páginas. Enlaza dos pasos no consecutivos en diferentes páginas.
	Espera	Representa una espera en la continuidad del proceso.
	Manual / Instructivo	Indica cuando el procedimiento se amplía en un manual o instructivo.
	Actividad compartida	Representa cuando una actividad se encuentra compartida.
	Otro proceso	Hace referencia a otro proceso que se encuentra relacionado o que continúa dentro del flujo.

Apéndice 7 Costeo ABC de los procesos

Seguidamente se presentan el costeo ABC realizado para los procesos de gestión financiera.

Tabla 7.1*Costos indirectos anuales*

Costos indirectos anuales	
SALARIOS Y CARGAS SOCIALES (€)	11 590 018 239,26
ALQUILERES (€)	31 918 722,76
SERVICIOS BÁSICOS (€)	456 474 919,86
GASTOS POR ÚTILES-MATERIALES Y SUMINISTROS (€)	764 727 906,76
GASTOS MANTENIMIENTO Y REPARACIONES (€)	1 348 014 691,38
Total (€)	14 191 154 480,02

Tabla 7.2*Costos directos mensuales para el proceso PCF-01*

SPCF-01-01		SPCF-01-02	
Generación mensual de estados financieros (cierre mensual)		Generación de informe del cierre anual	
Puesto	Salario	Puesto	Salario
Jefatura financiero contable	₴ 550 112,70	Jefatura financiero contable	₴ 550 112,70
Jefatura contable	₴ 707 129,48	Jefatura contable	₴ 707 129,48
Contador regional	₴ 423 917,60	Contador regional	₴ 423 917,60
TI	₴ 716 144,16	Subgerente Financiero	₴ 1 538 010,00
Subgerente Financiero	₴ 1 538 010,00		
Auxiliar contable (CxC)	₴ 375 198,90		

Tabla 7.3*Costos directos mensuales para el proceso PCF-02*

SPCF-02-01		SPCF-02-02		SPCF-02-03	
Formulación del presupuesto		Ejecución del presupuesto		Liquidación del presupuesto	
Puesto	Salario	Puesto	Salario	Puesto	Salario
Encargado presupuesto	₴ 628 645,44	Encargado presupuesto	₴ 628 645,44	Encargado presupuesto	₴ 628 645,44
Subgerente Financiero	₴ 1 538 010,00	TI	₴ 716 144,16	Jefatura contable	₴ 707 129,48
		Auxiliar contable	₴ 455 198,90	Jefatura Tesorería	₴ 550 494,62
		Jefatura contable	₴ 707 129,48	Subgerente Financiero	₴ 1 538 010,00

Tabla 7.4*Costos directos mensuales para el proceso PCF-03*

SPCF-03-01		SPCF-03-03		SPCF-03-04	
Pago a proveedores		Pago de salarios y retenciones		Gestión de transferencias institucionales	
Puesto	Salario	Puesto	Salario	Puesto	Salario
Auxiliar contable (CxP)	₪ 294 920,89	Encargado presupuesto	₪ 628 645,44	Jefatura Tesorería	₪ 550 494,62
Auxiliar contable (CxP)	₪ 375 198,90	Jefatura Tesorería	₪ 550 494,62	Auxiliar contable	₪ 297 370,89
Encargado presupuesto	₪ 628 645,44	Auxiliar contable	₪ 297 370,89	Subgerente Financiero	₪ 1 538 010,00
Jefatura contable	₪ 707 129,48	Subgerente Financiero	₪ 1 538 010,00		
Jefatura Tesorería	₪ 550 494,62	Recursos humanos	₪ 633 750,00		
Auxiliar contable	₪ 455 198,91				
Auxiliar contable (activos)	₪ 421 826,89				
Auxiliar tesorería	₪ 461 206,66				
Subgerente Financiero	₪ 1 538 010,00				

Tabla 7.5*Costos directos mensuales para el proceso PCF-04*

SPCF-04-01		SPCF-04-02		SPCF-04-08	
Coordinación y tramite de traslados CCSS		Coordinación y tramite de traslados INS		Donaciones	
Puesto	Salario	Puesto	Salario	Puesto	Salario
Administrador	₪ 413 027,88	Jefatura TPI	₪ 826 966,00	Encargada de proyectos	₪ 456 757,75
Auxiliar contable	₪ 455 198,89	Administrador	₪ 413 027,88	Dirección Nacional de Movilización	₪ 1 016 720,44

Tabla 7.5*Costos directos mensuales para el proceso PCF-04 (continuación)*

Auxiliar contable	₡ 455 198,89	Encargado casa INS 1	₡ 195 745,89	Coordinador de proyecto	₡ 695 700,17
Auxiliar contable (CxC)	₡ 375 198,90	Encargado casa INS 2	₡ 685 930,67	Jefatura contable	₡ 707 129,48
Jefatura tesorería	₡ 550 494,62	Conductor	₡ 395 050,00	Jefatura tesorería	₡ 550 494,62
Conductor	₡ 395 050,00	Auxiliar contable (CxC)	₡ 375 198,90		
		Jefatura tesorería	₡ 550 494,62		

Tabla 7.6*Costos directos mensuales para el proceso PCF-05*

SPCF-05-01	
Gestión de activos institucionales	
Puesto	Salario
Auxiliar contable	₡ 421 826,89

Tabla 7.7*Costeo ABC*

	Cantidad de personas	Porcentaje de personas del total en CR	Distribución de gastos indirectos anuales	Horas laboradas anuales por persona	Horas laboradas anuales totales	Costo indirecto por hora
Área Financiera contable	39	3,45%	₡ 488 917 866,36	1 720	67 080	₡ 7 288,58
Total	1132	100%	₡ 14 191 154 480,02			

Apéndice 8 Resultados del análisis AVA

A continuación se presenta el análisis AVA realizado para los procesos de gestión financiera.

Procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede

Tabla 8.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C		
1	Revisar asientos contables	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
2	Realizar la distribución de planillas comités	3	€21.865,74	€13.258,68	€35.124		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
3	Realizar registro de asientos diferidos	1,5	€10.932,87	€6.629,34	€17.562		1	1	1	1	1	5	2	4	2,5	1,3	VITAL	VITAL
4	Elaborar conciliaciones	16	€116.617,26	€70.712,95	€187.330		1	1	1	1	1	5	4	5	1,3	1,0	VITAL	VITAL
5	Realizar distribución de pagos de planilla	6	€43.731,47	€26.517,36	€70.249		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
6	Revisar de asientos de distribución de leyes	0,75	€5.466,43	€3.314,67	€8.781		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
7	¿Todo cierra en cero?																	
8	Descargar movimientos realizados	0,375	€2.733,22	€1.657,33	€4.391		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
9	Enviar informacion de movimientos a presupuesto para corroborar los datos	0,0667	€486,15	€294,78	€781		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
10	Recibir información de movimientos para su revisión	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura presupuesto	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
11	Revisar información en sistema contable	0,5	€3.644,29	€1.964,52	€5.609		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
12	Enviar movimientos revisados a jefatura contable	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
13	Esperar información de presupuesto	2,0000										3						

Tabla 8.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede (Continuación)

14	¿La información enviada por presupuesto concuerda con la obtenida?						1	1	1	1	1	5						
15	Notificar a presupuesto el error	0,0667	€486,15	€294,78	€781	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
16	Elaborar y subir cargador al sistema contable	0,625	€4.555,36	€2.762,22	€7.318	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
17	Mayorizar el cargador en el sistema contable	0,1250	€911,07	€552,44	€1.464	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
18	Recibir estados de cuenta de inversiones	0,25	€1.822,14	€859,55	€2.682	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
19	Realizar conciliación de información de inversiones	3	€21.865,74	€10.314,61	€32.180	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
20	Generar cargador de interes y enviar a jefatura contable para su carga en el sistema	0,25	€1.822,14	€859,55	€2.682	Jefatura financiera-contable	1	1	0	1	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
21	Recibir solicitud de carga de cargador de interes a sistema contable	0,25	€1.822,14	€1.104,89	€2.927	Jefatura financiera-contable	1	1	0	0	1	3	2	2	1,5	1,5	SECUNDARIA	SECUNDARIA
22	Subir cargador al sistema contable	0,375	€2.733,22	€1.657,33	€4.391	Jefatura contable	1	1	0	0	1	3	2	3	1,5	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
23	Notificar de carga exitosa a jefatura financiera contable	0,0833	€607,14	€368,15	€975	Jefatura contable	1	1	0	0	1	3	2	2	1,5	1,5	SECUNDARIA	SECUNDARIA
24	Recibir notificación de carga	0,0833	€607,14	€286,40	€894	Jefatura financiera-contable	1	1	0	0	1	3	2	2	1,5	1,5	SECUNDARIA	SECUNDARIA
25	Revisión de errores en el sistema contable	0,1667	€1.215,01	€573,15	€1.788	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
26	Mayorizar asiento en el sistema contable	0,0833	€607,14	€286,40	€894	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
27	Notificar a jefatura contable que está lista la información de intereses e inversiones	0,0833	€607,14	€286,40	€894	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
28	Generar reporte de inversiones	0,5	€3.644,29	€1.719,10	€5.363	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
29	Conciliar información con Tesorería	1	€7.288,58	€3.438,20	€10.727	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL

Tabla 8.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede (Continuación)

30	Recibir notificación sobre intereses e inversiones	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
31	Revisar asientos de intereses en el sistema contable	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	Jefatura contable	1	1	1	0	1	4	2	3	2,0	1,3	SECUNDARIA	SECUNDARIA
32	Revisar asientos de inversiones en el sistema contable	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854		1	1	1	0	1	4	2	3	2,0	1,3	SECUNDARIA	SECUNDARIA
33	Revisar el estado de tarjetas institucionales	0,75	€5.466,43	€3.314,67	€8.781		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
34	Elaborar reportes de comités de fondo público	3	€21.865,74	€13.258,68	€35.124		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
35	Enviar reportes a contadores regionales	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
36	Verificar que todas las conciliaciones esten listas	2	€14.577,16	€8.839,12	€23.416		1	1	1	1	0	4	3	4	1,3	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
37	Revisar ingresos y gastos	2	€14.577,16	€8.839,12	€23.416	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
38	¿Es necesario realizar algún ajuste?																	
39	Realizar ajustes respectivos	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
40	Correr el diferencial cambiario	0,75	€5.466,43	€3.314,67	€8.781		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
41	Notificar a interesados para la revisión de cuentas en dolares	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
42	Recibir notificación para revisar cuentas en dolares	0,0833	€607,14	€286,40	€894	Jefatura financiera-contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
43	Revisar cuentas en dolares	0,5	€3.644,29	€1.719,10	€5.363		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
44	Notificar estado de las cuentas a jefatura contable	0,125	€911,07	€429,78	€1.341		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
45	Recibir respuesta de estado de cuentas en dolares	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
46	¿Hubo alguna diferencia?																	

Tabla 8.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede (Continuación)

47	Hacer asiento de ajuste	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
48	Cerrar parametros	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
49	Informar a jefatura financiera contable sobre cierre de contabilidad de la sede	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
50	Esperar notificación de jefatura financiera contable para seguir con el cierre del periodo	24											5					
51	Recibir notificación para la realización de ajustes	0,1667	€1.215,01	€736,74	€1.952	Jefatura contable	1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
52	Abrir parámetros	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
53	Realizar ajuste correspondiente	1,25	€9.110,72	€5.524,45	€14.635		1	1	1	0	1	4	3	4	1,3	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
54	Cerrar parametros	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
55	Informar a jefatura financiera contable que estan hechos los ajustes solicitados	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
56	Recibir notificación de jefatura financiero contable para realizar el cierre del periodo	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
57	Realizar cierre del periodo	0,1667	€1.215,01	€736,74	€1.952		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
58	Informar a TI del cierre de parametros	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
59	Recibir notificación de cierre de parámetros	0,0833	€607,14	€372,84	€980	Encargado de TI	1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
60	Generar información de cierre en sistema contable	6	€43.731,47	€26.855,41	€70.587		1	1	1	0	1	4	4	4	1,0	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
61	Enviar información de cierre a jefatura contable	0,1667	€1.215,01	€746,13	€1.961		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA

Tabla 8.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede (Continuación)

62	Recibir información de cierre contable	0,25	€1.822,14	€1.104,89	€2.927	Jefatura contable	1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
63	Generar reportes de cierre contable	2,5	€18.221,45	€11.048,90	€29.270		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
64	Enviar reportes a interesados	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
Total		84,5912	€427.046,58	€252.961,73	€680.008,31													

Procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto fondo público

Tabla 8.2

Análisis AVA procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto fondo público

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C		
1	Recibir y revisar proyecciones de ingreso por ley con cargo a presupuesto nacional	0,1667	€1.215,01	€654,97	€1.870		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
2	Elaborar respuesta al oficio de proyecciones de ente concedente	4,5	€32.798,60	€17.680,65	€50.479		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
3	Enviar respuesta del oficio de proyecciones al ente concedente	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
4	Elaborar la proyección de leyes propias	2	€14.577,16	€7.858,07	€22.435		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
5	Elaborar la proyección del gasto	12	€87.462,95	€47.148,41	€134.611		1	1	1	1	1	5	5	5	1,0	1,0	VITAL	VITAL
6	Realizar distribución según proyección del ingreso	4,5	€32.798,60	€17.680,65	€50.479		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL

Tabla 8.2

Análisis AVA procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto fondo público (Continuación)

7	Enviar distribución a comites y juntas regionales	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL	
8	Esperar respuesta por parte de comites y juntas regionales	10																	
9	Recibir y revisar respuesta de distribución por parte de comites y juntas regionales	0,1667	€1.215,01	€654,97	€1.870			1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
10	¿Se acepta la distribución planteada?																		
11	¿Hay una justificación viable para el rechazo?																		
12	Notificar a comité o junta de la denegación de la justificación	0,1667	€1.215,01	€654,97	€1.870			1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
13	Reajustar la distribución de acuerdo a los cambios de la justificación	1	€7.288,58	€3.929,03	€11.218			1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
14	Elaborar el consolidado de la información del presupuesto	8	€58.308,63	€31.432,27	€89.741			1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
15	Generar cuadros del presupuesto	8	€58.308,63	€31.432,27	€89.741			1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
16	Presentar presupuesto a Subgerente Financiero	1	€7.288,58	€13.541,60	€20.830			1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
17	Enviar de forma oficial presupuesto a Subgerente Financiero	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL	
18	Recibir y revisar presupuesto	0,0833	€607,14	€800,73	€1.408	Subgerente Financiero	1	1	1	1	1	5	1	2	5,0	2,5	VITAL	VITAL	
19	Preparar documentos y presentación de presupuesto para presentación a Gerencia	0,6667	€4.859,30	€6.408,70	€11.268			0	0	0	0	0	0	2	3	0,0	0,0	VULNERABLE POR TIEMPO	VULNERABLE POR COSTO
20	Presentar presupuesto a Gerencia	1	€7.288,58	€9.612,56	€16.901			0	0	0	0	0	0	3	3	0,0	0,0	VULNERABLE POR TIEMPO	VULNERABLE POR COSTO
21	Preparar documentos y presentación de presupuesto para presentación a Consejo Nacional	4	€29.154,32	€38.450,25	€67.605			1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
22	Presentar presupuesto a Consejo Nacional	1	€7.288,58	€9.612,56	€16.901			1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL

Tabla 8.2

Análisis AVA procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto fondo público (Continuación)

23	Recibir acuerdo de acrobación del presupuesto	0,0833	€607,14	€800,73	€1.408		1	1	1	1	1	5	1	2	5,0	2,5	VITAL	VITAL
24	Reenviar acuerdo de aprobación a presupuesto	0,0833	€607,14	€800,73	€1.408		1	1	1	0	1	4	1	2	4,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
25	Recibir acuerdo de acrobación del presupuesto	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
Total		58,7499	€355.317,49	€240.463,27	€595.780,76													

Procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores

Tabla 8.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo	
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C			
1	Recibir y revisar órdenes de compra y factura	0,0292	€212,83	€53,82	€267	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
2	¿La información está completa?																		
3	Devolver para su corrección	0,0125	€91,11	€23,04	€114		1	1	1	0	1	4	1	2	4,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA	
4	Realizar ingreso de factura en el sistema contable	0,05	€364,43	€92,16	€457		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
5	Revisar fecha de vencimiento de órdenes de compra y facturas	0,0917	€668,36	€169,03	€837		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
6	¿Se deben incluir en este pago?																		
7	Archivar en lista de órdenes de compra y facturas	0,1667	€1.215,01	€307,27	€1.522		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL	

Tabla 8.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores (Continuación)

8	Separar y aprobar facturas por cuenta bancaria	1,5417	€11.236,80	€2.841,75	€14.079		1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
9	Imprimir solicitud de pago o transferencia	0,2083	€1.518,21	€383,95	€1.902		1	1	1	0	1	4	3	2	1,3	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
10	Reunir toda la información y firmar solicitudes de pago	0,3417	€2.490,51	€629,84	€3.120		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
11	Entregar solicitudes de transferencia a presupuesto	0,0833	€607,14	€153,54	€761		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
12	Esperar documentos aprobados por presupuesto	0,500																
13	Recibir y revisar solicitudes de transferencia para pago	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
14	Dar aval o aprobación a solicitudes	0,1667	€1.215,01	€654,97	€1.870	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
15	Devolver documentos a cxp	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
16	Recibir y revisar solicitudes de pago aprobadas	0,2500	€1.822,14	€460,81	€2.283	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
17	Entregar a jefatura contable solicitudes de pago para revisión y firma	0,025	€182,21	€46,08	€228	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
18	Esperar respuesta de jefatura contable	2																
19	Recibir solicitudes de pago y revisar	2,5	€18.221,45	€11.048,90	€29.270	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	0	4	4	4	1,0	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
20	¿Las solicitudes están bien?																	
21	Devolver a cxp para su corrección	0,0833	€607,14	€368,15	€975	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
22	Firmar y devolver documentos con visto bueno a cxp	0,0833	€607,14	€368,15	€975	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
23	Recibir respuesta y documentos de jefatura financiera	0,0833	€607,14	€153,54	€761	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
24	¿Las solicitudes son aprobadas?																	

Tabla 8.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores (Continuación)

25	Realizar corrección	0,375	€2.733,22	€691,22	€3.424	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
26	Confeccionar propuesta de pago	1	€7.288,58	€1.843,26	€9.132		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
27	Enviar propuesta de pago a Tesorería	0,0833	€607,14	€153,54	€761		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
28	Entregar solicitudes de transferencias	0,025	€182,21	€46,08	€228		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
29	Recibir y revisar propuesta de pago y solicitudes de transferencia de cxp	0,1667	€1.215,01	€573,55	€1.789	Jefatura de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
30	¿La información está completa?																	
31	Devolver a cxp para su corrección	0,0833	€607,14	€286,60	€894		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
32	Separar las solicitudes de pago por tipo de fondo	0,25	€1.822,14	€860,15	€2.682		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
33	¿Las solicitudes son de fondos públicos?																	
34	Separar los pagos por ley	0,1667	€1.215,01	€573,55	€1.789		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
35	Entregar documentos a asistente contable para elaboración de archivo plano	0,0583	€424,92	€200,59	€626	1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA	
36	Recibir documentos para crear archivo plano	0,0833	€607,14	€236,99	€844	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
37	Crear archivo plano para cada ley	0,5833	€4.251,43	€1.659,48	€5.911		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
38	Enviar archivo plano a Jefatura de Tesorería	0,1667	€1.215,01	€474,26	€1.689		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
39	Devolver documentos a Jefatura de Tesorería	0,0583	€424,92	€165,86	€591		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
40	Recibir archivo plano y documentos para el pago	0,1667	€1.215,01	€573,55	€1.789		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL

Tabla 8.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores (Continuación)

41	Ver proceso SPCF-03-04.Gestión de transferencias institucionales(vía transacción interna)																
42	Entregar documentos del pago a auxiliar contable(activos) para su aplicación en la parte contable	0,0833	€607,14	€286,60	€894												
43	Esperar respuesta de auxiliar	2															
44	Recibir documentos depago para su aplicación	0,1667	€1.215,01	€439,49	€1.654												
45	Realizar aplicación en el sistema contable	2,25	€16.399,30	€5.931,94	€22.331												
46	Enviar comprobante de registro a Jefatura de Tesorería	0,0833	€607,14	€219,61	€827												
47	Devolver documentos a Jefatura de Tesorería	0,0833	€607,14	€219,61	€827												
48	Recibir comprobante de registro y documentos de pago	0,25	€1.822,14	€860,15	€2.682												
49	Archivar oomprobante	0,0333	€242,71	€114,57	€357												
50	Separar los pagos por cuenta corriente	0,0833	€607,14	€286,60	€894												
51	Entregar documentos para pago a auxiliar de tesorería	0,025	€182,21	€86,01	€268												
52	Recibir y revisar información de pago	0,3333	€2.429,28	€960,75	€3.390												
53	¿Viene la información de cuenta para realiza el pago?																
54	Gestionar recibo de información para realizar el pago	1,875	€13.666,09	€5.404,77	€19.071												
55	Ver proceso SPCF-03-04.Gestión de transferencias institucionales(vía transacción interna)																
56	Realizar sellado de documentos de pago	0,175	€1.275,50	€504,44	€1.780												
57	Hacer listado e impresión de pagos en sistema contable	0,25	€1.822,14	€720,64	€2.543												
58	Espera para entregar listado a Jefatura de Tesorería	24															
59	Entregar lista de pagos realizados a Jefatura de Tesorería	0,3333	€2.429,28	€960,75	€3.390												

Tabla 8.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores (Continuación)

60	Espera para recibir lista firmada	84																
61	Recibir lista de pagos	0,3333	€2.429,28	€1.146,75	€3.576		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
62	Conciliar y firmar lista	0,75	€5.466,43	€2.580,44	€8.047	Jefatura de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
63	Enviar documentos a asistente de tesorería	0,0833	€607,14	€286,60	€894		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
64	Recibir documentos de pago	0,1667	€1.215,01	€480,52	€1.696		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
65	Espera para entregar documentos a Auxiliar contable(cxp)	20,25				Auxiliar de Tesorería												
66	Entregar documentos a cxp	0,3333	€2.429,28	€960,75	€3.390		1	1	1	0	1	4	3	3	1,3	1,3	SECUNDARIA	SECUNDARIA
67	Recibir y archivar documentación correspondiente de pagos	5,5	€40.087,18	€10.137,91	€50.225	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	0	1	4	4	5	1,0	0,8	SECUNDARIA	VULNERABLE POR COSTO
	Total	16,1499	€162.836,33	€59.337,17	€222.173,50													

Procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS

Tabla 8.4

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo	
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C			
1	Recibir y análisis de solicitud de traslado por parte de CCSS	0,25	€1.822,14	€645,36	€2.468	Administrador	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
2	¿Es posible realizar el traslado solicitado?																		
3	Informar a la CCSS que no se puede realizar el traslado	0,0833	€607,14	€215,03	€822		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
4	Llenar boleta de rechazo de traslado	0,1667	€1.215,01	€430,32	€1.645		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	

Tabla 8.4

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y tramite de traslados CCSS (Continuación)

5	Enviar boleta de rechazo a CCSS	0,0833	€607,14	€215,03	€822	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
6	Confirmar los traslados a la CCSS	0,0833	€607,14	€215,03	€822	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
7	Realizar internamente la distribución del traslado	0,1667	€1.215,01	€430,32	€1.645	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
8	Realizar traslado (parte operativa)	6	€43.731,47	€14.814,38	€58.546	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
9	Recoger boleta de traslado	0,1333	€971,57	€344,10	€1.316	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
10	Completar boleta física de traslado	0,1333	€971,57	€344,10	€1.316	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
11	Registrar boleta de traslado en sistema contable	0,2000	€1.457,72	€516,28	€1.974	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
12	Elaborar oficio de boletas de traslado a entregar	0,2500	€1.822,14	€645,36	€2.468	0	0	0	0	0	0	2	3	0,0	0,0	VULNERABLE POR TIEMPO	VULNERABLE POR COSTO
13	Elaborar factura proforma	0,0750	€546,64	€193,61	€740	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
14	Enviar/entregar factura a centro de salud para recepción del aval respectivo	2,5	€18.221,45	€6.453,56	€24.675	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
15	Esperar respuesta del centro de salud	112										5					
16	Recibir respuesta del centro de salud	0,1667	€1.215,01	€430,32	€1.645	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
17	¿Se recibe el aval de las facturas entregadas?																
18	Realizar corrección de las facturas	7	€51.020,05	€18.069,97	€69.090	1	1	0	1	1	4	3	5	1,3	0,8	SECUNDARIA	VULNERABLE POR COSTO
19	Enviar documentos necesarios a encargada de FE para elaboración de FE	0,0833	€607,14	€215,03	€822	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
20	Recibir información para la elaboración de la FE	0,54	€3.935,83	€1.536,30	€5.472	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
21	Elaborar factura electrónica	0,0666	€485,42	€189,48	€675	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
22	Descargar y archivar FE	0,6666	€4.858,57	€1.896,47	€6.755	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
23	Enviar FE a interesados	0,0833	€607,14	€236,99	€844	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
24	Cargar unidades ejecutoras	2	€14.577,16	€5.689,99	€20.267	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
25	Enviar visto bueno de elaboración de la factura al comité	0,3334	€2.430,01	€948,52	€3.379	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL

Tabla 8.4

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y tramite de traslados CCSS (Continuación)

26	Espera de tiempo para empezar gestión de cobro	72																
27	Realizar gestión de cobro a CCSS	0,25	€1.822,14	€645,36	€2.468	Administrador	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
28	¿Ya se realizó el pago?																	
29	Revisar cuentas relacionadas a TPI	0,375	€2.733,22	€1.290,22	€4.023	Jefatura Tesorería	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
30	Registrar el ingreso en sistema contable	0,25	€1.822,14	€860,15	€2.682	Jefatura Tesorería	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
31	Enviar informe de ingresos a TPI	0,0833	€607,14	€286,60	€894	Jefatura Tesorería	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
32	Recibir informe de ingresos de CCSS	0,1667	€1.215,01	€474,26	€1.689	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
33	Realizar distribución de los pagos	2,5	€18.221,45	€7.112,48	€25.334	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
34	Enviar distribución a CXC	0,0833	€607,14	€236,99	€844	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
35	Recibir información de distribución para realizar cobro	0,25	€1.822,14	€586,25	€2.408	Auxiliar contable(cxc)	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
36	Revisar y registrar deudas de comites en el sistema contable	2,2500	€16.399,30	€5.276,23	€21.676	Auxiliar contable(cxc)	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
37	Gestionar rebajo en el sistema contable	0,6250	€4.555,36	€1.465,62	€6.021	Auxiliar contable(cxc)	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
38	Enviar archivo de distribución modificado a TPI	0,0833	€607,14	€195,34	€802	Auxiliar contable(cxc)	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
39	Enviar comprobante de aplicación de cxc a comité	1,5	€10.932,87	€3.517,49	€14.450	Auxiliar contable(cxc)	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
40	Recibir archivo de distribución modificado	0,0833	€607,14	€236,99	€844	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
41	Elaborar archivo de pago a comités	1,25	€9.110,72	€3.556,24	€12.667	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
42	Enviar información a tesorería para realizar las transferencias de pago	0,0833	€607,14	€236,99	€844	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
43	Ver procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales																	
44	Recibir información de realización del pago	0,25	€1.822,14	€711,25	€2.533	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
45	Enviar información de pago a comités	1,5	€10.932,87	€4.267,49	€15.200	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
	Total	216,648	€237.957,52	€85.631,50	€323.589,02													

Procedimiento SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales


Tabla 8.5

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-05 Gestión de activos institucionales

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo	
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C			
1	Recibir solicitud para realizar gestión de activos	0,0833	€607,14	€219,61	€827	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	4	2,5	1,3	VITAL	VITAL	
2	¿La gestión a realizar es un registro de activo?																		
3	Realizar el registro en el sistema contable	0,1000	€728,86	€263,64	€992		1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL	
4	¿Existe un error al realizar el registro?																		
5	¿El error se puede gestionar desde el módulo de activos?																		
6	Gestionar error	0,0167	€121,72	€44,03	€166		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
7	Contactar a departamento correspondiente para soporte del error	0,1667	€1.215,01	€439,49	€1.654		1	1	1	1	1	5	4	5	1,3	1,0	VITAL	VITAL	
8	Espera de información corregida	0,5833					1	1	1	0	1		5						
9	Modificar asiento en el sistema contable	0,0083	€60,50	€21,88	€82		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL	
10	¿Se cuenta con la boleta para asignar el activo?																		
11	Realizar la asignación en el sistema contable	0,025	€182,21	€65,91	€248		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL	
12	¿La gestión a realizar es una toma física de activo?																		
13	Búscar la información de los activos del lugar a realizar la toma física	0,1000	€728,86	€263,64	€992	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL		
14	Realizar la toma física de activos	5,0000	€36.442,89	€26.364,18	€62.807	1	1	1	1	1	5	5	5	1,0	1,0	VITAL	VITAL		
15	Generar y enviar reporte de la toma física efectuada	2,0000	€14.577,16	€5.272,84	€19.850	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL		
16	¿Se solicitó algún ajuste a los interesados?																		
17	Esperar respuesta de ajuste por parte de interesados	2,5000																	
18	Realizar ajuste en el sistema contable	0,1667	€1.215,01	€439,49	€1.654	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL		
19	¿La gestión a realizar es un retiro de activo?																		

Apéndice 9 Procedimientos de gestión financiera de la Cruz Roja Costarricense.

A continuación se presenta a modo de ejemplo uno de los procedimientos elaborados para los procesos de gestión financiera de la Cruz Roja.

 Cruz Roja Costarricense	BENEMÉRITA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	Código	
	PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO FONDO PÚBLICO	Versión 01	Página 218 de 6
		Rige a partir de:	

1. ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

ELABORÓ	PUESTO	FECHA	FIRMA
Ana Cecilia Ramírez Morales	Encargada de Presupuesto		
REVISÓ	PUESTO	FECHA	FIRMA
Elizabeth Smith Sandoval	Jefatura Financiero Contable		
APROBÓ	PUESTO	FECHA	FIRMA
Ricardo González Gómez	Subgerente Financiero		

2. PROPÓSITO Y ALCANCE

- 2.1. El propósito del presente procedimiento de gestión se centra en establecer los lineamientos a seguir en la elaboración y presentación del presupuesto anual de fondos públicos de la CRC.
- 2.2. Su alcance es de aplicación a la unidad de Presupuesto y a la Subgerencia Financiera de la CRC.

3. TERMINOLOGÍA, SIGLAS O SÍMBOLOS

- 3.1. **CA:** Comité auxiliar.
- 3.2. **CRC:** Cruz Roja Costarricense.
- 3.3. **Entidad Concedente:** Entidad que se encarga de la transferencia de los recursos de fondo público.
- 3.4. **JR:** Juntas Regionales.
- 3.5. **POA:** Plan Anual Operativo.
- 3.6. **Presupuesto ordinario:** Presupuesto inicial de cada periodo.
- 3.7. **Presupuesto extraordinario:** Presupuesto que incluye todo aquel ingreso que no está contemplado en el presupuesto ordinario, pero que se está dando en el periodo en ejercicio.

3.8. Sociedad Nacional: Cruz Roja Costarricense.

3.9. Unidad ejecutora: Llámese a cada una de las dependencias que conforman la Sociedad Nacional.

4. RESPONSABLES

4.1. Encargado de Presupuesto

4.2. Subgerencia Financiera

4.3. Subgerencia General

4.4. Consejo Nacional

5. NORMATIVA APLICABLE

5.1. Clasificador de Ingresos y Gastos vigente en la Contraloría General de la República.

5.2. Nuevas Normas técnicas sobre presupuesto de los beneficiarios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados.

6. ELEMENTOS ESPECIALES

6.1. La elaboración del presupuesto debe iniciarse en el mes de julio de cada año para el periodo siguiente, teniendo un periodo de vigencia del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

6.2. Para la incorporación de los recursos al presupuesto, se debe contar con los convenios respectivos debidamente firmados por ambas partes. (Municipalidades, Ministerio de Salud, Junta de Protección Social, u otras entidades que transfieran recursos).

6.3. Para la formulación, debe tomarse en cuenta como parámetros prioritarios, líneas presupuestarias como: salarios, pago por servicios públicos, servicio de GPS, compra de combustible, mantenimiento y reparación de unidades, y la línea de seguros.

6.4. Para la distribución de recursos, debe aplicarse los porcentajes que determine cada una de las fuentes de financiamiento (leyes de creación propia, leyes específicas, otros), como también las líneas presupuestarias según corresponda

6.5. Además del punto anterior, debe contarse con la fórmula de distribución debidamente actualizada por el Departamento de Planificación.

6.6. Asimismo, en la elaboración del presupuesto, se debe respetar los porcentajes y beneficiarios que según determinen las leyes.

6.7. El presupuesto de fondo público lleva su ingreso y aplicación, y tiene que cerrar a cero.

6.8. El presupuesto de fondo público debe ser destinado y aplicado a las actividades de proyección comunal, no debe utilizarse para financiar actividades lucrativas.

6.9. Se debe elaborar un presupuesto extraordinario, para aquellos recursos que no fueron incluidos en el presupuesto ordinario.

6.10. El presupuesto debe ser presentado a la Gerencia General y al Consejo Nacional de la CRC. Y para la presentación al Consejo Nacional, el presupuesto debe ir sustentado con el POA.

7. GESTIÓN PROPIAMENTE DICHA

PROYECCIONES DE INGRESO Y GASTO

- 7.1. El proceso de *Formulación y presentación del presupuesto de fondo público*, inicia cuando la Encargada de Presupuesto recibe por parte de las entidades concedentes, las proyecciones de ingreso por ley con cargo a presupuesto nacional para el periodo siguiente.
- 7.2. Recibida la información de las proyecciones, la Encargada de Presupuesto elabora un oficio en el cual da respuesta a la información suministrada por la entidad concedente, detallando en que se va a ejecutar el ingreso proyectado; y posterior a esto envía el documento a firma a Gerencia General.
- 7.3. Una vez dada la aprobación y firma por parte de la Gerencia, la Encargada de Presupuesto envía el oficio como respuesta de las proyecciones recibidas a la entidad concedente.
- 7.4. Como paso siguiente, la Encargada de Presupuesto procede a elaborar las proyecciones de leyes internas o de leyes propias, para lo cual, toma en cuenta la información de ejecución mensual de ingreso del periodo anterior y el periodo actual, además de la proyección de los meses que faltan para completar el periodo vigente.
- 7.5. Teniendo claro cuánto se espera recibir, es necesario también conocer en qué se van a ejecutar los recursos, por lo cual la Encargada de Presupuesto procede a elaborar la proyección del gasto y consumo para cada CA, tomando en cuenta los estados financieros, la información suministrada en el sistema contable y las proyecciones de gasto de otras dependencias.

DISTRIBUCIÓN DE FONDOS POR FÓRMULA

- 7.6. Una vez teniendo claro tanto las proyecciones de ingreso como de gasto, la Encargada de Presupuesto realiza la distribución de fondos, para lo cual:
 - a. Utiliza la fórmula de distribución elaborada por el Departamento de Planificación, para distribuirle a cada unidad ejecutora lo que le corresponde, incorporando cada proyección en la formula según corresponda.
 - b. Con el insumo anterior, determina los parámetros que tiene cada ley para poder establecer cuánto va a ser de cada CA, cuánto es el porcentaje que se va a ejecutar para salarios como para otro gasto operacional.
 - c. Y de esta forma continúa estableciendo qué se puede financiar y que no, lo que no se puede financiar queda fuera del presupuesto de fondo público, y es lo que va a ser presupuestado en el presupuesto de fondo propio o de fondo privado de cada CA.
- 7.7. Lista la distribución, la Encargada de Presupuesto carga la información de distribución y presupuestación de los recursos correspondientes a los CA y JR en la aplicación.

FORMULACIÓN DEL DOCUMENTO PRESUPUESTARIO

- 7.8. Realizada la carga de la información de las unidades ejecutoras en el sistema, la Encargada de Presupuesto genera el consolidado de la información y los cuadros del presupuesto, lo cual contempla la siguiente información.

- a. **Sección de ingresos:** Se detallan las fuentes de financiamiento, clasificadas según la institución.
- b. **Sección de egresos:** Se consolidan las cuentas presupuestarias que se están presupuestando, estas se reflejan a nivel general.
- c. **Cuadro de Origen y Aplicación de Fondos:** Se detallan las fuentes de ingreso y las cuentas de gasto a nivel general que van a ser utilizadas en el periodo.

PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

- 7.9. Listo el documento presupuestario, la Encargada de Presupuesto procede a presentarle al Subgerente Financiero el presupuesto elaborado, esto con el fin de hacer una revisión de los ingresos y gastos planteados, y establecer hacia dónde se están canalizando los recursos.
- 7.10. En caso de que surja algún cambio o diferencia, ambas partes trabajan el presupuesto hasta que haya un acuerdo de que este es aprobado y puede proceder a ser presentado por el Subgerente Financiero.
- 7.11. Acto seguido a la aprobación, la Encargada de Presupuesto envía de forma oficial el presupuesto al Subgerente Financiero, para que este proceda con la presentación oficial del mismo a la Gerencia.
- 7.12. Recibido el presupuesto, el Subgerente Financiero prepara los documentos necesarios y realiza de forma formal la presentación del presupuesto de fondo público elaborado para el periodo a la Gerencia.
- 7.13. Hecha la presentación a la Gerencia, de igual forma el Subgerente Financiero prepara los documentos necesarios y realiza de forma formal la presentación del presupuesto de fondo público elaborado para el periodo, pero ahora al Consejo Nacional, esto con el fin de que se emita el Acuerdo de aprobación del presupuesto.
- 7.14. Una vez aprobado el presupuesto, el Consejo Nacional remite el Acuerdo de aprobación al Subgerente Financiero, el cual a su vez reenvía el mismo a la Encargada de Presupuesto.
- 7.15. Y finalmente, con el Acuerdo en mano, la Encargada de Presupuesto envía a los entes concedentes el Acuerdo de aprobación junto con una nota, en la que se indica la sesión en la cual se tomó el acuerdo correspondiente a la aprobación del presupuesto correspondiente para el ejercicio económico del periodo.

8. MECANISMOS DE CONTROL

8.1. DOCUMENTACIÓN

- 8.1.1. Cuadro de Ingresos
- 8.1.2. Cuadro de Egresos
- 8.1.3. Estado de Origen y Aplicación de Fondo

8.2. INDICADORES

- 8.2.1. Cumplimiento de actividades del calendario de elaboración del presupuesto de Fondo Público.

8.3. RIESGOS

- 8.3.1. Incumplimiento de normativa
- 8.3.2. Falta de alineamiento estratégico con dependencias
- 8.3.3. Falta de recursos tecnológicos y humanos
- 8.3.4. Insuficiencia de sistemas de información para una correcta gestión
- 8.3.5. Ausencia de capacidades de colaboradores

9. FORMULARIOS

CÓDIGO	PUESTO RESPONSABLE DE ALMACENAMIENTO	TIPO DOCUMENTACIÓN (DIGITAL Y/O IMPRESA)

10. ANEXOS

- 10.1. A01-PGA-CF-02-01 Diagrama de flujo
- 10.2. A02-PGA-CF-02-01 Diagrama SIPOC
- 10.3. A03-PGA-CF-02-01 Fichas técnicas de indicadores
- 10.4. A04-PGA-CF-02-01 Normas sobre PPTO Sujetos Privados

11. DIAGRAMA DE FLUJO

- 11.1. Ver anexo A01-PGA- CF-02-01 Diagrama de flujo


12. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN NO.	FECHA	MODIFICACIÓN REALIZADA

Apéndice 10 Bitácora I capacitación equipo de procesos

Tabla 10.1


Acta de reunión 06/10/2021 equipo financiero Cruz Roja

		<p>Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense</p>
Fecha: 06/10/2021		
Objetivo: Capacitar al equipo de procesos en gestión documental para generar las competencias necesarias dentro de la organización con el fin de garantizar la continuidad del proyecto.		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
9:00am	10:30am	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Carlos Víquez León	Movilización de Recursos	
Katherine Navarro Castillo	Gestión de Calidad	
Katherine Castro Murillo	Movilización de Recursos	
Katherine Tencio Delgado	Contabilidad	
Susana Jimenez Trejos	Analista Financiera	
Temas abordados durante la capacitación		
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque por procesos y sus ventajas • Normativa ISO 9000 • Qué es un proceso y cómo identificarlo • Diferencias entre procesos y procedimientos • Herramientas de levantamiento de procesos como los diagramas de flujo y su simbología, así como las buenas prácticas de diagramación sugeridas • Manejo de la documentación • Cómo mantener una mejora continua en la organización 		

Apéndice 11 Bitácora II capacitación equipo de procesos

Tabla 11.1


Acta de reunión 05/11/2021 equipo financiero Cruz Roja

		<p>Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense</p>
Fecha: 05/11/2021		
Objetivo: Capacitar al equipo de procesos en indicadores de gestión para generar las competencias necesarias dentro de la organización con el fin de garantizar la continuidad del proyecto.		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
9:00am	10:30am	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Carlos Víquez León	Movilización de Recursos	
Katherine Navarro Castillo	Gestión de Calidad	
Katherine Castro Murillo	Movilización de Recursos	
Katherine Tencio Delgado	Contabilidad	
Susana Jimenez Trejos	Analista Financiera	
Temas abordados durante la capacitación		
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores según la norma ISO 9001 • Qué es un indicador y cuáles son los tipos de indicadores existentes • Características y funciones principales de un indicador • Pasos a seguir para construir un indicador • Cómo se registra un indicador (tipología, objetivo, descripción, fórmula, frecuencia de revisión, línea base, medición del indicador, gráfico) • Principales errores a evitar y buenas prácticas • Ejemplos prácticos 		

Apéndice 12 Bitácora III capacitación equipo de procesos

Tabla 12.1

Acta de reunión 22/11/2021 equipo financiero Cruz Roja

		<p>Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense</p>
Fecha: 22/11/2021		
Objetivo: Capacitar al equipo de procesos en gestión de riesgos para generar las competencias necesarias dentro de la organización con el fin de garantizar la continuidad del proyecto.		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
9:00am	10:30am	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Carlos Víquez León	Movilización de Recursos	
Katherine Navarro Castillo	Gestión de Calidad	
Katherine Castro Murillo	Movilización de Recursos	
Katherine Tencio Delgado	Contabilidad	
Susana Jimenez Trejos	Analista Financiera	
Temas abordados durante la capacitación		
<ul style="list-style-type: none"> • Qué es el riesgo • Cuáles son los elementos que integran el riesgo • Normas de la ISO que son referentes en la gestión de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> – ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – ISO 31000:2018 Gestión del Riesgos (base de la metodología propuesta) – ISO 22301:2019 Gestión de Continuidad del Negocio – ISO 27001:2013 Gestión de Seguridad de la Información • Pensamiento basado en riesgo • Por qué es necesario identificar el riesgo • Qué es la gestión de riesgos y qué es un sistema de gestión de riesgos • Cómo se gestiona el riesgo según la norma ISO 31000:2018 (identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo) 		

Apéndice 13 Bitácora IV capacitación equipo de procesos

Tabla 13.1

Acta de reunión 03/01/2021 equipo financiero Cruz Roja

		<p>Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense</p>
Fecha: 03/01/2022		
Objetivo: Capacitar al equipo de procesos en el uso y manejo de las herramientas elaboradas para generar las competencias necesarias dentro de la organización con el fin de garantizar la continuidad del proyecto.		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
9:00am	10:30am	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Carlos Víquez León	Movilización de Recursos	
Katherine Navarro Castillo	Gestión de Calidad	
Katherine Castro Murillo	Movilización de Recursos	
Katherine Tencio Delgado	Contabilidad	
Susana Jimenez Trejos	Analista Financiera	
Temas abordados durante la capacitación		
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización y consulta de los diagramas SIPOC • Utilización y consulta de los diagramas de flujo • Utilización de las plantillas para el levantamiento de procedimientos y manuales • Manejo de la ficha técnica de indicadores • Manejo de la metodología de gestión de riesgos • Uso de la herramienta analítica para el monitoreo y control de indicadores • Uso de la herramienta analítica para la gestión de riesgos 		

Apéndice 14 Bitácora de las sesiones de validación de la documentación elaborada

Tabla 14.1

Bitácora de las sesiones de validación de la documentación elaborada


		<p>Bitácora de sesiones de validación de la documentación elaborada de los procesos de gestión financiera Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense</p>			
<p>Objetivo: Validar la documentación elaborada para cada uno de los procesos de gestión financiera rediseñados, para así establecer la versión final de la documentación, aplicar modificaciones en caso de ser necesario y finalmente poder proceder con la formalización de la documentación.</p>					
<p>Metodología: Por medio de sesiones virtuales con los participantes de los procesos, se validan cada uno de los procedimientos, diagramas de flujo, diagramas SIPOC, fichas técnicas de indicadores e instructivos en los casos que existan, estableciendo su versión final y aprobación para continuar el proceso de formalización de la documentación.</p>					
Información de las sesiones					
Fecha	Participantes		Lugar	Documentación a validar	Observaciones
	Nombre completo	Cargo			
13/12/21	Richard Stiven Barquero Fonseca	Jefatura TPI	Plataforma de Zoom	<p>SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procedimiento -Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores 	<p>-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación.</p> <p>-Los instructivos son validados vía correo electrónico.</p>
	Maricela Alfaro Castro	Administrador Comité Auxiliar Guatuso			

Tabla 14.1

Bitácora de las sesiones de validación de la documentación elaborada (Continuación)

	César Arce Sandoval	Auxiliar Contable TPI			
	Kisbel Piedra Campos	Auxiliar de FE			
14/12/21	Elizabeth Smith Sandoval	Jefatura Financiero Contable	Plataforma de Zoom	SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede SPCF-01-02 Generación de estados financieros mensuales de la sociedad nacional SPCF-01-03 Generación de informe del cierre anual de la sociedad nacional -Procedimiento -Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación.
	Franklin Martínez Vargas	Jefatura Contable			
10/12/21	Richard Barquero Fonseca	Jefatura TPI	Plataforma de Zoom	SPCF-04-02 Coordinación y trámite de traslados INS -Procedimiento -Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación.
	Carlos Salas Salguero	Coordinador TPI			
12/09/21	Karla Henry Vargas	Jefatura Movilización de Recursos	Plataforma de Zoom	SPCF-04-08 Gestión y trámite de donaciones -Procedimiento -Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación.
	Katherine Castro Murillo	Encargada de Proyectos			

Tabla 14.1


Bitácora de las sesiones de validación de la documentación elaborada (Continuación)

10/12/21	Juan Carlos López Jiménez	Encargado de Activos	Plataforma de Zoom	SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales -Procedimiento - Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación.
25/02/22	Cecilia Ramírez Morales	Encargada de presupuesto	Plataforma de Zoom	PCF-02 Elaboración, control y seguimiento del presupuesto -Procedimientos -Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación. -En el caso de los procedimientos SPCF-02-02 Y SPCF-02-03 su validación se realizó vía correo electrónico.
	Carlos Víquez León	Movilización de recursos			
01/03/22	William Rojas Zuñiga	Jefatura Tesorería	Plataforma de Zoom	SPCF-03-03 Gestión de pago de planilla SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales -Procedimientos - Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación para ambos procedimientos.
	Daniel Muñoz Segura	Encargado de gestión y cobro			
	Karla Camacho Brenes	Encargada de cuentas por pagar	Plataforma de Zoom	SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores -Procedimientos -Diagramas SIPOC y de flujo -Fichas técnicas de indicadores	-Por medio de la sesión llevada a cabo con los actores del proceso, fue posible dar por validada la documentación.
04/03/22	Mirania Navarro Chavarría	Auxiliar de Tesorería			

Apéndice 15 Bitácora sesión de validación de las mejoras diseñadas de los procesos


Tabla 15.1

Bitácora sesión de validación de las mejoras diseñadas de los procesos

		Bitácora sesión de validación Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense
Fecha: 31/03/2022		
Objetivo: Validar las mejoras diseñadas en los procesos de gestión financiera, con el fin de corroborar su funcionalidad y capacidad de mejora ante las falencias encontradas en la etapa de diagnóstico.		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
6:00pm	7:30pm	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Ricardo González Gómez	Subgerente del área financiera	
Carlos Víquez León	Movilización de recursos	
Susana Jiménez Trejos	Analista financiera	
Metodología		
<p>-Por medio de una presentación de PowerPoint se realiza una síntesis de todo el trabajo llevado a cabo a través de las etapas del proyecto, haciendo énfasis en los principales hallazgos de la etapa de diagnóstico, las oportunidades de mejora encontradas, el diseño de oportunidades de mejora seleccionados para el rediseño de los procesos, y culminando con una breve comparación del estado inicial de la Subgerencia Financiera y sus procesos y el estado actual, después de desarrollado el proyecto.</p> <p>-Además se presenta una por una las herramientas elaboradas con el fin de explicar su funcionamiento y aclarar las dudas existentes.</p>		
Desarrollo		
<p>Hallazgos obtenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fue posible validar cada una de las mejoras diseñadas de los procesos de gestión financiera con la contraparte, específicamente la documentación, los indicadores, la metodología de riesgos y las 2 herramientas elaboradas. • También fue posible evidenciar el cambio que trajo consigo las mejoras con el desarrollo de las mismas, desde mayor claridad de los procesos de gestión financiera, mejor gestión documental, mayor agilidad en los procesos y nuevas herramientas para la evaluación de los procesos. • Se explicó a detalle la metodología de riesgos elaborada, donde se conversó sobre el inicio de su aplicación y el equipo que estaría a cargo. • Se explicó a detalle la herramienta de indicadores. 		

Apéndice 16 Bitácora capacitación área financiera contable

Tabla 16.1 Acta de reunión 08/02/2022 equipo financiero Cruz Roja

		Acta de reunión Subgerencia Financiera Cruz Roja Costarricense
Fecha: 08/02/2022		
Objetivo: Asegurar que todos los colaboradores del área financieras entiendan y adopten la gestión por procesos, además de comprender cada una de las herramientas y mejoras realizadas		
Hora de inicio	Hora de finalización	Lugar
8:00am	9:30am	Plataforma de Zoom
Participantes		
Nombre completo	Cargo	
Ricardo González Gómez	Subgerencia Financiero	
Carlos Víquez León	Movilización de Recursos	
Katherine Navarro Castillo	Gestión de Calidad	
Katherine Castro Murillo	Movilización de Recursos	
Katherine Tencio Delgado	Cuentas por Cobrar	
Susana Jimenez Trejos	Analista Financiera	
Cecilia Ramírez Morales	Jefatura Presupuesto	
William Rojas Zúñiga	Jefatura Tesorería	
Elizabeth Smith Sandoval	Jefatura Financiero Contable	
Franklin Martínez Vargas	Jefatura Contable	
Karla Camacho Brenes	Cuentas por Pagar	
Juan Carlos López Jiménez	Gestión de Activos	
Karla Henry Vargas	Jefatura Movilización de Recursos	
Richard Barquero Fonseca	Jefatura Traslados Programados Institucionales	
Carlos Salas Salguero	Traslados Programados Institucionales	
Irma Arias Salazar	Seguros	
Gloria Talavera Altamirano	Gestión Exoneración del Combustible	
Temas abordados durante la capacitación		
<ul style="list-style-type: none"> • Repaso por el desarrollo del proyecto • Recorrido por los procesos seleccionados • Recordatorio de los procesos que quedan pendientes • Repaso sobre la gestión documental • Documentación de procesos • Incorporación de un ciclo de mejora continua en los procesos 		

Apéndice 17 Resultados del análisis AVA post rediseño

A continuación se presenta el análisis AVA realizado para los procesos de gestión financiera rediseñados.

Procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede

Tabla 17.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede post rediseño

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C		
1	Revisar asientos contables	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
2	Realizar la distribución de planillas comités	3	€21.865,74	€13.258,68	€35.124		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
3	Realizar registro de asientos diferidos	1,5	€10.932,87	€6.629,34	€17.562		1	1	1	1	1	5	2	4	2,5	1,3	VITAL	VITAL
4	Elaborar conciliaciones	16	€116.617,26	€70.712,95	€187.330		1	1	1	1	1	5	4	5	1,3	1,0	VITAL	VITAL
5	Realizar distribución de pagos de planilla	6	€43.731,47	€26.517,36	€70.249		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
6	Revisar de asientos de distribución de leyes	0,75	€5.466,43	€3.314,67	€8.781		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
7	¿Todo cierra en cero?																	
8	Descargar movimientos realizados	0,375	€2.733,22	€1.657,33	€4.391		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
9	Enviar información de movimientos a presupuesto para corroborar los datos	0,0667	€486,15	€294,78	€781		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
10	Recibir información de movimientos para su revisión	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura presupuesto	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
11	Revisar información en sistema contable	0,5	€3.644,29	€1.964,52	€5.609		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
12	Enviar movimientos revisados a jefatura contable	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
13	Esperar información de presupuesto	2,0000				Jefatura contable							3					
14	¿La información enviada por presupuesto concuerda con la obtenida?						1	1	1	1	1	5			#####	#####	VITAL	VITAL
15	Notificar a presupuesto el error	0,0667	€486,15	€294,78	€781		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
16	Elaborar y subir cargador al sistema contable	0,625	€4.555,36	€2.762,22	€7.318		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
17	Mayorizar el cargador en el sistema contable	0,1250	€911,07	€552,44	€1.464	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	

Tabla 17.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede post rediseño (Continuación)

18	Recibir estados de cuenta de inversiones	0,25	€1.822,14	€859,55	€2.682	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
19	Realizar conciliación de información de inversiones	3	€21.865,74	€10.314,61	€32.180	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
20	Generar cargador de intereses	0,25	€1.822,14	€859,55	€2.682	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
22	Subir cargador al sistema contable	0,375	€2.733,22	€1.289,33	€4.023	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
25	Revisión de errores en el sistema contable	0,1667	€1.215,01	€573,15	€1.788	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
26	Mayorizar asiento en el sistema contable	0,0833	€607,14	€286,40	€894	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
27	Notificar a jefatura contable que está lista la información de intereses e inversiones	0,0833	€607,14	€286,40	€894	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
28	Generar reporte de inversiones	0,5	€3.644,29	€1.719,10	€5.363	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
29	Conciliar información con Tesorería	1	€7.288,58	€3.438,20	€10.727	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
30	Recibir notificación sobre intereses e inversiones	0,0833	€607,14	€368,15	€975	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
31	Revisar asientos de intereses en el sistema contable	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	1	1	1	0	1	4	2	3	2,0	1,3	SECUNDARIA	SECUNDARIA
32	Revisar asientos de inversiones en el sistema contable	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	1	1	1	0	1	4	2	3	2,0	1,3	SECUNDARIA	SECUNDARIA
33	Revisar el estado de tarjetas institucionales	0,75	€5.466,43	€3.314,67	€8.781	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
34	Elaborar reportes de comités de fondo público	3	€21.865,74	€13.258,68	€35.124	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
35	Enviar reportes a contadores regionales	0,0833	€607,14	€368,15	€975	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
36	Verificar que todas las conciliaciones esten listas	2	€14.577,16	€8.839,12	€23.416	1	1	1	1	0	4	3	4	1,3	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
37	Revisar ingresos y gastos	2	€14.577,16	€8.839,12	€23.416	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
40	Correr el diferencial cambiario	0,75	€5.466,43	€3.314,67	€8.781	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
41	Notificar a interesados para la revisión de cuentas en dolares	0,0833	€607,14	€368,15	€975	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
42	Recibir notificación para revisar cuentas en dolares	0,0833	€607,14	€286,40	€894	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
43	Revisar cuentas en dolares	0,5	€3.644,29	€1.719,10	€5.363	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
44	Notificar estado de las cuentas a jefatura contable	0,125	€911,07	€429,78	€1.341	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
45	Recibir respuesta de estado de cuentas en dolares	0,0833	€607,14	€368,15	€975	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
46	¿Hubo alguna diferencia?																

Tabla 17.1

Análisis AVA procedimiento SPCF-01-01 Generación del informe del cierre mensual de la sede post rediseño (Continuación)

47	Hacer asiento de ajuste	0,5	€3.644,29	€2.209,78	€5.854	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
48	Cerrar parametros	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
49	Informar a jefatura financiera contable sobre cierre de contabilidad de la sede	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
50	Esperar notificación de jefatura financiera contable para seguir con el cierre del periodo	24											5					
56	Recibir notificación de jefatura financiero contable para realizar el cierre del periodo	0,0833	€607,14	€368,15	€975	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
57	Realizar cierre del periodo	0,1667	€1.215,01	€736,74	€1.952		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
58	Informar a TI del cierre de parámetros	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
59	Recibir notificación de cierre de parámetros	0,0833	€607,14	€372,84	€980	Encargado de TI	1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
60	Generar información de cierre en sistema contable	6	€43.731,47	€26.855,41	€70.587		1	1	1	0	1	4	4	4	1,0	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
61	Enviar información de cierre a jefatura contable	0,1667	€1.215,01	€746,13	€1.961		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA
62	Recibir información de cierre contable	0,25	€1.822,14	€1.104,89	€2.927	Jefatura contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
63	Generar reportes de cierre contable	2,5	€18.221,45	€11.048,90	€29.270		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL
64	Enviar reportes a interesados	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
	Total	82,008	€408.218,72	#####	€649.477,59													

Procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto fondo público

Tabla 17.2

Análisis AVA procedimiento SPCF-02-01 Formulación y presentación del presupuesto fondo público

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C		
1	Recibir y revisar proyecciones de ingreso por ley con cargo a presupuesto nacional	0,1667	€1.215,01	€654,97	€1.870	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
2	Elaborar respuesta al oficio de proyecciones de ente concedente	4,5	€32.798,60	€17.680,65	€50.479		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
3	Enviar respuesta del oficio de proyecciones al ente concedente	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
4	Elaborar la proyección de leyes propias	2	€14.577,16	€7.858,07	€22.435		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
5	Elaborar la proyección del gasto	12	€87.462,95	€47.148,41	€134.611		1	1	1	1	1	5	5	5	1,0	1,0	VITAL	VITAL
6	Realizar distribución según proyección del ingreso	4,5	€32.798,60	€17.680,65	€50.479		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
7	Cargar asignación de recursos a comites y juntas regionales en la app	5	€36.442,89	€19.645,17	€56.088		1	1	1	1	1	5	5	5	1,0	1,0	VITAL	VITAL
8	Elaborar el consolidado de la información del presupuesto	8	€58.308,63	€31.432,27	€89.741		1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
9	Generar cuadros del presupuesto	8	€58.308,63	€31.432,27	€89.741		1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
10	Presentar presupuesto a Subgerente Financiero	1	€7.288,58	€13.541,60	€20.830		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
11	Enviar de forma oficial presupuesto a Subgerente Financiero	0,0833	€607,14	€327,29	€934	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL	
12	Recibir y revisar presupuesto	0,0833	€607,14	€800,73	€1.408	Subgerente Financiero	1	1	1	1	1	5	1	2	5,0	2,5	VITAL	VITAL
13	Preparar documentos y presentación de presupuesto para presentación a Gerencia	0,6667	€4.859,30	€6.408,70	€11.268		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL
14	Presentar presupuesto a Gerencia	1	€7.288,58	€9.612,56	€16.901		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
15	Preparar documentos y presentación de presupuesto para presentación a Consejo Nacional	4	€29.154,32	€38.450,25	€67.605		1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
16	Presentar presupuesto a Consejo Nacional	1	€7.288,58	€9.612,56	€16.901		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
17	Recibir acuerdo de aprobación del presupuesto	0,0833	€607,14	€800,73	€1.408		1	1	1	1	1	5	1	2	5,0	2,5	VITAL	VITAL
18	Reenviar acuerdo de aprobación a presupuesto	0,0833	€607,14	€800,73	€1.408	1	1	1	1	1	5	1	2	5,0	2,5	VITAL	VITAL	
19	Recibir acuerdo de aprobación del presupuesto	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
20	Enviar Acuerdo de aprobación a entes concedentes	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
	Total	52,4165	€382.041,79	€254.869,47	€636.911,26													

Procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores

Tabla 17.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo	
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C			
1	Recibir y revisar órdenes de compra y factura	0,0292	€212,83	€53,82	€267	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
2	¿La información está completa?																		
3	Devolver para su corrección	0,0125	€91,11	€23,04	€114		1	1	1	0	1	4	1	2	4,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA	
4	Realizar ingreso de factura en el sistema contable	0,05	€364,43	€92,16	€457		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
5	Revisar fecha de vencimiento de órdenes de compra y facturas	0,0917	€668,36	€169,03	€837		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
6	¿Se deben incluir en este pago?																		
7	Archivar en lista de órdenes de compra y facturas	0,1667	€1.215,01	€307,27	€1.522		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL	
8	Separar y aprobar facturas por cuenta bancaria	1,5417	€11.236,80	€2.841,75	€14.079		1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL	
9	Reunir información y firmar solicitudes de pago	0,5	€3.644,29	€921,63	€4.566		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL	
10	Crear carpeta de pago y subir información	0,25	€1.822,14	€460,81	€2.283		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL	
11	Notificar a presupuesto sobre solicitudes de transferencia	0,0833	€607,14	€153,54	€761		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
12	Esperar documentos aprobados por presupuesto	0,500																	
13	Recibir y revisar solicitudes de transferencia para pago	0,0833	€607,14	€327,29	€934	Jefatura de presupuesto	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
14	Dar aval o aprobación a solicitudes	0,2500	€1.822,14	€982,26	€2.804		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL	
15	Notificar a Cxp sobre aprobación de solicitudes de transferencia	0,0833	€607,14	€327,29	€934		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
16	Recibir y revisar solicitudes de pago aprobadas	0,2500	€1.822,14	€460,81	€2.283	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL	
17	Entregar a jefatura contable solicitudes de pago para revisión y firma	0,025	€182,21	€46,08	€228		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
18	Esperar respuesta de jefatura contable	2																	
19	Recibir solicitudes de pago y revisar	2,5	€18.221,45	€11.048,90	€29.270		1	1	1	1	0	4	4	4	1,0	1,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA	
20	¿Las solicitudes están bien?																		
21	Devolver a cxp para su corrección	0,0833	€607,14	€368,15	€975		1	1	1	0	1	4	2	2	2,0	2,0	SECUNDARIA	SECUNDARIA	
22	Firmar y devolver documentos con visto bueno a cxp	0,1667	€1.215,01	€736,74	€1.952	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL		

Tabla 17.3

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-03-01 Gestión de pago a proveedores (Continuación)

23	Recibir respuesta y documentos de Jefatura financiera	0,0833	€607,14	€153,54	€761		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
24	¿Las solicitudes son aprobadas?																	
25	Realizar corrección	0,375	€2.733,22	€691,22	€3.424	Auxiliar contable(cxp)	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
26	Confeccionar propuesta de pago	1	€7.288,58	€1.843,26	€9.132		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
27	Notificar a Tesorería sobre propuesta de pago	0,0833	€607,14	€153,54	€761		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
28	Recibir y revisar propuesta de pago y solicitudes de transferencia de cxp	0,1667	€1.215,01	€573,55	€1.789	Jefatura de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
29	Dar visto bueno a auxiliar contable y de Tesorería para proseguir con el pago	0,0833	€607,14	€286,60	€894		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
30	Recibir documentos para crear archivo plano	0,0833	€607,14	€236,99	€844	Auxiliar contable	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
31	Crear archivo plano para cada ley	0,5833	€4.251,43	€1.659,48	€5.911		1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
32	Enviar archivo plano a Jefatura de Tesorería	0,1667	€1.215,01	€474,26	€1.689		1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
33	Recibir archivo plano y documentos para el pago	0,1667	€1.215,01	€573,55	€1.789	Jefatura de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
34	Ver proceso SPCF-03-04.Gestión de transferencias institucionales(vía transacción interna)	16																
35	Esperar respuesta de auxiliar	2																
36	Recibir comprobante de registro y documentos de pago	0,25	€1.822,14	€860,15	€2.682	Jefatura de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
37	Subir información de pago a carpeta de pago	0,0333	€242,71	€114,57	€357		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
38	Recibir y revisar información de pago	0,3333	€2.429,28	€960,75	€3.390	Auxiliar de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
39	¿Viene la información de cuenta para realiza el pago?																	
40	Gestionar recibo de información para realizar el pago	1,875	€13.666,09	€5.404,77	€19.071		1	0	1	0	1	3	4	4	0,8	0,8	VULNERABLE POR TIEMPO	VULNERABLE POR COSTO
41	Ver proceso SPCF-03-04.Gestión de transferencias institucionales(vía transacción interna)	16																
42	Subir información de pago a carpeta de pago	0,175	€1.275,50	€504,44	€1.780	Auxiliar de Tesorería	1	1	1	1	1	5	3	2	1,7	2,5	VITAL	VITAL
	Total	48,1249	€84.729,00	€33.811,25	€118.540,25													

Procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS

Tabla 17.4

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y tramite de traslados CCSS

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo	
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C			
1	Recibir y análisis de solicitud de traslado por parte de CCSS	0,25	€1.822,14	€645,36	€2.468	Administrador	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
2	¿Es posible realizar el traslado solicitado?																		
3	Informar a la CCSS que no se puede realizar el traslado	0,0833	€607,14	€215,03	€822		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
4	Llenar boleta de rechazo de traslado	0,1667	€1.215,01	€430,32	€1.645		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
5	Enviar boleta de rechazo a CCSS	0,0833	€607,14	€215,03	€822		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
6	Confirmar los traslados a la CCSS	0,0833	€607,14	€215,03	€822		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
7	Realizar internamente la distribución del traslado	0,1667	€1.215,01	€430,32	€1.645		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
8	Realizar traslado (parte operativa)	6	€43.731,47	€14.814,38	€58.546	Conductor	1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL	
9	Recoger boleta de traslado	0,1333	€971,57	€344,10	€1.316	Administrador	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
10	Completar boleta física de traslado	0,1333	€971,57	€344,10	€1.316		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
11	Registrar boleta de traslado en sistema contable	0,2000	€1.457,72	€516,28	€1.974		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
12	Elaborar oficio de boletas de traslado a entregar	0,2500	€1.822,14	€645,36	€2.468		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
13	Elaborar factura proforma	0,0750	€546,64	€193,61	€740		1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
14	Enviar/entregar factura a centro de salud para recepción del aval respectivo	2,5	€18.221,45	€6.453,56	€24.675		1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL	
15	Esperar respuesta del centro de salud	112											5						
16	Recibir respuesta del centro de salud	0,1667	€1.215,01	€430,32	€1.645		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
17	¿Se recibe el aval de las facturas entregadas?																		
18	Realizar corrección de las facturas	7	€51.020,05	€18.069,97	€69.090		1	1	1	1	1	5	3	5	1,7	1,0	VITAL	VITAL	
19	Enviar documentos necesarios a encargada de FE para elaboración de FE	0,0833	€607,14	€215,03	€822	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL		
20	Recibir información para la elaboración de la FE	0,54	€3.935,83	€1.536,30	€5.472	Auxiliar contable (FE)	1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
21	Elaborar factura electrónica	0,0666	€485,42	€189,48	€675		1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL	
25	Enviar visto bueno de elaboración de la factura al comité		€2.430,01	€948,52	€3.379		1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	

Procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS

Tabla 17.4

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-04-01 Coordinación y trámite de traslados CCSS (Continuación)


26	Espera de tiempo para empezar gestión de cobro	72																
27	Realizar gestión de cobro a CCSS	0,25	€1.822,14	€645,36	€2.468													
						1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
28	¿Ya se realizó el pago?																	
29	Revisar cuentas relacionadas a TPI	0,375	€2.733,22	€1.290,22	€4.023													
						1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
30	Registrar el ingreso en sistema contable	0,25	€1.822,14	€860,15	€2.682													
						1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
31	Enviar informe de ingresos a TPI	0,0833	€607,14	€286,60	€894													
						1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
32	Recibir informe de ingresos de CCSS	0,1667	€1.215,01	€474,26	€1.689													
						1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
33	Realizar distribución de los pagos	2,5	€18.221,45	€7.112,48	€25.334													
						1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL	
34	Enviar distribución a CXC	0,0833	€607,14	€236,99	€844													
						1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
35	Recibir información de distribución para realizar cobro	0,25	€1.822,14	€586,25	€2.408													
						1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
36	Revisar y registrar deudas de comités en el sistema contable	2,2500	€16.399,30	€5.276,23	€21.676													
						1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL	
38	Enviar archivo de distribución modificado a TPI		€607,14	€195,34	€802													
						1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
39	Enviar comprobante de aplicación de cxc a comité		€10.932,87	€3.517,49	€14.450													
						1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL	
40	Recibir archivo de distribución modificado	0,0833	€607,14	€236,99	€844													
						1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
41	Elaborar archivo de pago a comités	1,25	€9.110,72	€3.556,24	€12.667													
						1	1	1	1	1	5	3	4	1,7	1,3	VITAL	VITAL	
42	Enviar información a tesorería para realizar las transferencias de pago	0,0833	€607,14	€236,99	€844													
						1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL	
43	Ver procedimiento SPCF-03-04 Gestión de transferencias institucionales																	
44	Recibir información de realización del pago	0,25	€1.822,14	€711,25	€2.533													
						1	1	1	1	1	5	2	3	2,5	1,7	VITAL	VITAL	
45	Enviar información de pago a comités	1,5	€10.932,87	€4.267,49	€15.200													
						1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL	
	Total	211,3564	€213.359,30	€76.342,43	€289.701,73													

Procedimiento SPCF-05-01 Gestión de activos institucionales

Tabla 17.5

Diagrama de flujo procedimiento SPCF-05 Gestión de activos institucional

#	ACTIVIDADES	Tiempo (horas)	CI	CD	Costo Total	RESPONSABLE	Preguntas Analisis de Valor					Análisis de valor					Resultado Tiempo	Resultado Costo
							p1	p2	p3	p4	p5	V	T	C	V/T	V/C		
1	Recibir solicitud para realizar gestión de activos	0,0833	€607,14	€219,61	€827	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	2	4	2,5	1,3	VITAL	VITAL
2	¿La gestión a realizar es un registro de activo?																	
3	Realizar el registro en el sistema contable	0,1000	€728,86	€263,64	€992	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	4	4	1,3	1,3	VITAL	VITAL
4	Modificar asiento en el sistema contable	0,0083	€60,50	€21,88	€82	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
5	¿Se cuenta con la boleta para asignar el activo?																	
6	Realizar la asignación en el sistema contable	0,025	€182,21	€65,91	€248	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
7	¿La gestión a realizar es una toma física de activo?																	
8	Búscar la información de los activos del lugar a realizar la toma física	0,1000	€728,86	€263,64	€992	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
9	Realizar la toma física de activos	5,0000	€36.442,89	€26.364,18	€62.807	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	5	5	1,0	1,0	VITAL	VITAL
10	Generar y enviar reporte de la toma física efectuada	2,0000	€14.577,16	€5.272,84	€19.850	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	3	3	1,7	1,7	VITAL	VITAL
11	¿Se solicitó algún ajuste a los interesados?																	
12	Esperar respuesta de ajuste por parte de interesados	2,5000																
13	Realizar ajuste en el sistema contable	0,1667	€1.215,01	€439,49	€1.654	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	2	2	2,5	2,5	VITAL	VITAL
14	¿La gestión a realizar es un retiro de activo?																	
15	Realizar depreciación del activo en el sistema contable	0,025	€182,21	€65,91	€248	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	4	3	1,3	1,7	VITAL	VITAL
16	Realizar retiro del activo en el sistema contable	0,0083	€60,50	€21,88	€82	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
17	¿La gestión a realizar es un traslado de activo?																	
18	Realizar traslado en el sistema contable	0,0833	€607,14	€219,61	€827	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	5	5	1,0	1,0	VITAL	VITAL
19	¿La gestión a realizar es una asignación de activo?																	
20	Realizar la asignación en el sistema contable	0,025	€182,21	€65,91	€248	Juan Carlos López	1	1	1	1	1	5	1	1	5,0	5,0	VITAL	VITAL
Total		10,1249	€55.574,68	€33.284,51	€88.859													

8-12-22


06 de diciembre 2022

Docencia

Universidad de Costa Rica

Sede de Occidente

Estimados (as):

Por este medio en mi condición directora del comité asesor doy mi visto bueno al documento final del proyecto final de graduación "Rediseño de los procesos de gestión financiera de La Benemérita Cruz Roja Costarricense", elaborado por las estudiantes María Paula Rodríguez Salazar y Wendoline Vindas Robles, hago constar que se incluyeron todas las observaciones del tribunal examinador al documento final.

Sin más que agregar,



Inga. Silvia Solano Mora

Docente

Ingeniería industrial

UCR