

**INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
DE LA FUERZA ARMADA**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



GERENCIA GENERAL

UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2018



| | Pág. |
|--|-------------|
| I. Generalidades..... | 1 |
| A. Identificación de la oficina..... | 1 |
| B. Estructura organizativa..... | 1 |
| C. Isologo de la Unidad..... | 1 |
| D. Objetivos de la Unidad..... | 2 |
| E. Funciones de la Unidad..... | 2 |
| F. Legislación relacionada..... | 3 |
| II. Marco Regulatorio..... | 4 |
| A. Políticas..... | 4 |
| B. Normas Generales..... | 5 |
| C. Normas Específicas..... | 5 |
| III. Descripción de Puestos..... | 8 |
| A. Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional..... | 9 |
| B. Analista de Desarrollo Organizacional..... | 15 |
| IV. Descripción de Procedimientos y Metodologías..... | 25 |
| V. Plan de Contingencia..... | 36 |
| VI. Misceláneos..... | 40 |
| A. Disposiciones Finales..... | 40 |
| B. Documentos Relacionados..... | 40 |
| C. Bitácora de Cambios..... | 41 |
| D. Bitácora de Actualización..... | 47 |
| E. Anexos y Formularios..... | 48 |



Objetivo

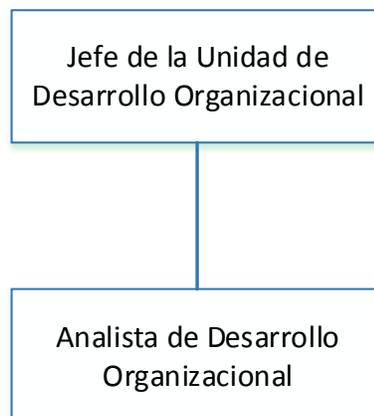
Documentar la estructura organizativa y de funcionamiento de la Unidad de Desarrollo Organizacional, como guía de orientación de la normativa, procedimientos y operatividad en general, que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de esta Unidad en coherencia con los objetivos institucionales.

I. GENERALIDADES

A. Identificación de la Oficina

Nombre de la oficina : Unidad de Desarrollo Organizacional
Código de oficina : 111130
Dependencia Organizativa : Gerencia General

B. Estructura Organizativa



C. Isologo de la Unidad



D. Objetivos de la Unidad

1. Gestionar el proceso de planificación en sus etapas de formulación, seguimiento y evaluación institucional.
2. Diseñar, elaborar o actualizar los documentos que estén relacionados con la administración del IPSFA.
3. Brindar apoyo en proyectos y estudios de investigación relacionados con el desarrollo organizacional.

E. Funciones de la Unidad

1. Asesorar y apoyar cuando sea requerido a las distintas áreas del Instituto, en materia de planificación institucional orientada al corto, mediano y largo plazo.
2. Conducir los procesos de formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del IPSFA.
3. Conducir los procesos de formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual (POA) de las diferentes áreas organizativas del IPSFA.
4. Presentar los resultados de los procesos de seguimiento y evaluación del POA y PEI, a la administración superior del IPSFA.
5. Analizar periódicamente la estructura organizativa del IPSFA y elaborar una propuesta de actualización a la administración superior.
6. Revisar y actualizar periódicamente las políticas, normativa y procedimientos de todas las áreas organizativas del IPSFA.
7. Elaborar estudios de mejora relacionados con los procesos del IPSFA, según sea requerido.
8. Apoyar en la búsqueda de alternativas de solución a problemas administrativos institucionales, en coordinación con las diferentes áreas, cuando sea requerido.
9. Proponer técnicas innovadoras que contribuyan a la mejora continua de los procesos del Instituto, en el caso de identificarlas o que fuera requerido por la administración superior.

F. Legislación Relacionada

1. Ley del IPSFA y Reglamento General de la Ley del IPSFA.
2. Normas Técnicas de Control Interno Específicas del IPSFA.
3. Resoluciones del Consejo Directivo del IPSFA relacionadas a la Unidad de Desarrollo Organizacional.



II. MARCO REGULATORIO

A. Políticas

1. La Unidad de Desarrollo Organizacional, coordinará los procesos de planificación del Instituto, para lo cual podrá utilizar la metodología más conveniente para el IPSFA.
2. La Unidad de Desarrollo Organizacional, podrá tener libre acceso a toda la información física y de los Sistemas Informáticos Institucionales, para fines de análisis y mejoras.
3. Toda información que sea requerida a la Unidad de Desarrollo Organizacional, será entregada previa autorización de la jefatura de esta Unidad.
4. Los manuales de organización y funcionamiento, normas, planes, instructivos, procedimientos, procesos y metodologías, deberán ser aprobados por la Gerencia General a propuesta de la Unidad de Desarrollo Organizacional; y las Políticas y reglamentos deberán ser aprobados por el Consejo Directivo de este Instituto, según lo establecido en la Res. No. 82 de CD-12/2011 de fecha 21/03/2011 (*Anexo No.1*).
5. Toda solicitud de modificación a los diferentes documentos institucionales, deberá ser realizada por el jefe responsable del documento y será dirigida al Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional.
6. La Unidad de Desarrollo Organizacional, con el fin de asegurar la autenticidad de los documentos institucionales (manuales, reglamentos, instructivos, metodologías, normativas y políticas) no hará entrega a ningún área, de archivos electrónicos con extensión “.doc, .txt” u otro modificable.
7. Los manuales de organización y funcionamiento, deberán ser actualizados, después de que existan 3 o más modificaciones, según lo establecido en la Res. No. 88 de CD-29/2015 de fecha 26/08/2015 (*Anexo No.3*).

B. Normas Generales

1. El personal de la Unidad de Desarrollo Organizacional cuando sea nombrado por la administración superior, podrá formar parte de equipos de trabajo y comisiones para el desarrollo de investigaciones y diversos estudios.
2. La Unidad de Desarrollo Organizacional, podrá solicitar asesoría externa en áreas que requieran opinión de expertos.
3. El Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional coordinará con el Departamento de Recursos Humanos, la actualización de los conocimientos del recurso humano de la unidad, a través de capacitaciones acordes a los objetivos a cumplir.
4. Los documentos originales (en físico) de manuales, reglamentos, instructivos, metodologías, normativas, políticas y procesos, serán resguardados con restricción en el Departamento de Documentación Institucional. Para efecto de consultas, se dispondrá de un archivo electrónico al alcance de los interesados.

C. Normas Específicas

1. Específicas para el Proceso de Planificación Institucional

- 1.1 La Unidad de Desarrollo Organizacional, en lo relacionado a la formulación, seguimiento y evaluación del POA, establecerá las normas, procedimientos y metodologías necesarias para la Formulación, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA).
- 1.2 Los niveles de autorización para formulación y seguimiento del PEI y POA serán electrónicamente de acuerdo a lo establecido en el sistema informático.
- 1.3 Los niveles de autorización de las unidades organizativas que dependen de la Gerencia General, serán realizados en el sistema informático por el usuario del Jefe UDO.
- 1.4 La autorización general en el sistema informático de los procesos de formulación y seguimiento del POA y PEI será realizado por el usuario del Jefe UDO.



- 1.5 Las modificaciones y reprogramaciones relacionadas al POA serán autorizadas por la Gerencia General.
- 1.6 Las distintas áreas organizativas deberán contar con el respaldo de la información correspondiente para cada actividad ejecutada dentro del POA.
- 1.7 Las distintas áreas organizativas y responsables de cada actividad estratégica y KPI, deberán contar con el respaldo de la información correspondiente de los resultados presentados.
- 1.8 Las distintas áreas organizativas en lo relacionado a informes de formulación y seguimiento del PEI y POA, deberán remitirlo electrónicamente.

2. Específicas para la Administración de los Procesos Institucionales

- 2.1 La Unidad de Desarrollo Organizacional, en lo relacionado a la administración por procesos, establecerá las normas y procedimientos necesarios en la Metodología para la Gestión por Procesos del IPSFA.
- 2.2 El Manual de Procesos del IPSFA, deberá ser actualizado periódicamente, incluyendo los cambios y modificaciones que se hayan generado a los distintos procesos y sub procesos.
- 2.3 Se emitirán un documento por cada proceso y sus sub procesos relacionados, que periódicamente se actualizarán en el Manual de Procesos del IPSFA.

3. Específicas para la Elaboración, Actualización y Modificación de Documentos Administrativos

- 3.1 La Unidad de Desarrollo Organizacional establecerá un Plan de trabajo anual para la revisión, actualización y/o modificación de los manuales de organización y funcionamiento, así como instructivos, reglamentos, metodologías y demás documentos institucionales.
- 3.2 La Unidad de Desarrollo Organizacional, podrá realizar las modificaciones a los diferentes documentos institucionales, siempre que estas sean solicitadas por las jefaturas de las distintas áreas organizativas, por medios escritos y que cuenten con la justificación necesaria.

- 3.3 Las modificaciones a los documentos administrativos, que sean solicitadas por las distintas jefaturas del Instituto, serán asignadas al técnico a cargo de la elaboración y/o actualización de los documentos a trabajar.
- 3.4 Todos los documentos deberán presentar una misma estructura, según el Anexo No. 2 de este manual, y deberán ser elaborados de la siguiente manera:
 - a) Serán elaborados en archivos de Microsoft Word.
 - b) El tipo de letra a utilizar es Times New Roman, de tamaño No. 12.
 - c) Los espacios de interlineado deberán ser de 1.5.
- 3.5 Todos los documentos deberán contar con:
 - a) Portada estándar de acuerdo al diseño autorizado en el Plan anual de actualización de manuales, detallando el nombre del documento, gerencia y área organizativa a la que pertenece.
 - b) Hoja de identificación, conteniendo las firmas necesarias para dar validez al documento.
 - c) Índice de contenido.
 - d) Encabezado y pie de página estándar.
- 3.6 Para efectos de divulgación de manuales, instructivos, reglamentos, normativas y políticas, la Unidad de Desarrollo Organizacional pondrá a disposición del personal del IPSFA y en la red institucional una carpeta electrónica con el contenido de los archivos actualizados en formato “.pdf”.
- 3.7 Para una mayor eficiencia de gestión documental a través de la tecnología, solo se imprimirá la portada, hoja de firmas, índice, y misceláneos del documento, la revisión a dicho documento de forma específica, se deberá realizar de forma virtual y en caso hubieren observaciones deberá hacerlas llegar vía correo electrónico al Analista asignado para la actualización del documento. Así mismo, el documento completo se deberá compilar en archivos PDF “Adobe Acrobat”.

III. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

| <i>Nombre del Puesto</i> | <i>No. de Plazas</i> | <i>No. Pág.</i> |
|---|----------------------|-----------------|
| A. Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | 1 | 9 |
| B. Analista de Desarrollo Organizacional | 2 | 15 |
| <i>Total de personas en la Unidad:</i> | | 3 |

A. JEFE DE LA UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. IDENTIFICACIÓN

| |
|---|
| Nombre o Título del Puesto: Jefe de Unidad de Desarrollo Organizacional |
| Unidad de Dependencia: Unidad de Desarrollo Organizacional |
| Puesto del superior inmediato: Gerente General |
| Unidad de Dependencia: Gerencia General |
| Puestos que supervisa: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de Desarrollo Organizacional |

2. PROPÓSITO DEL PUESTO DE TRABAJO

Dirigir los diferentes proyectos de desarrollo organizacional; los procesos de planificación estratégica y operativa, así como, la revisión de documentación y normalización de manuales, instructivos y demás documentos institucionales que rigen la operatividad de las distintas áreas.

3. UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

3.1 Conducir el proceso de formulación de la planificación del Instituto.

- 3.1.1 Presentar a la Gerencia General, el programa de trabajo para desarrollar la planificación estratégica y operativa del Instituto.
- 3.1.2 Dirigir las sesiones de trabajo con los miembros del Consejo Directivo, gerentes y jefaturas claves para definir el planeamiento estratégico.
- 3.1.3 Presentar para aprobación del Consejo Directivo el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 3.1.4 Divulgar a nivel institucional el PEI y las modificaciones que este sufra.
- 3.1.5 Dirigir sesiones de trabajo con las distintas áreas del Instituto para la formulación del Plan Operativo Anual (POA).
- 3.1.6 Presentar la formulación del POA a Consejo Directivo para su aprobación.



3.2 Conducir el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Operativo Anual (POA).

- 3.2.1 Dirigir el proceso de seguimiento y evaluación del PEI, así como el de los diferentes planes operativos del IPSFA.
- 3.2.2 Identificar las modificaciones necesarias a la planificación estratégica y operativa del Instituto.
- 3.2.3 Presentar al Gerente General, el informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Anual del Instituto.

3.3 Coordinar la elaboración, revisión, actualización y/o modificación a los manuales de organización y funcionamiento, instructivos, reglamentos, metodologías y demás documentos institucionales de las áreas organizativas del Instituto.

- 3.3.1 Aprobar el cronograma de trabajo para la de revisión, actualización y/o modificación de los manuales de organización y funcionamiento, así como instructivos, reglamentos, metodologías y demás documentos institucionales.
- 3.3.2 Revisar y dar visto bueno a las modificaciones y actualizaciones realizadas a los diferentes documentos institucionales.
- 3.3.3 Presentar documentos actualizados al Gerente General para su autorización y a Consejo Directivo para su aprobación.

3.4 Coordinar los proyectos de desarrollo organizacional responsabilidad de la unidad y los que sean requeridos por el Gerente General.

- 3.4.1 Revisar y dar el visto bueno al programa de trabajo.
- 3.4.2 Dar seguimiento al desarrollo de estudios o investigaciones institucionales.
- 3.4.3 Revisar resultados de los distintos estudios e investigaciones desarrolladas.
- 3.4.4 Presentar a la Gerencia General los resultados de los distintos estudios e investigaciones desarrolladas.

3.5 Coordinar el proceso de análisis y mejora de los procesos institucionales.

- 3.5.1 Dirigir el proceso de identificación y elaboración de los procesos institucionales.
- 3.5.2 Dirigir los estudios de mejora a los procesos institucionales.
- 3.5.3 Presentar a la Gerencia General, los informes relacionados a la administración de procesos.

3.6 Asesorar a la Gerencia General en las distintas solicitudes realizadas.

- 3.7.1 Asistir a las reuniones de trabajo.
- 3.7.2 Acompañar al Gerente General en las comisiones que solicite la participación de la Unidad de Desarrollo Organizacional.

3.7 Realizar otras funciones y tareas afines al puesto, asignadas por su jefe inmediato.

4. PERFIL DEL PUESTO

4.1 Educación formal

- Profesional graduado de Ingeniería Industrial, de preferencia con Maestría en Administración de Empresas o afín.

4.2 Competencias genéricas del puesto

- Planificación y organización del trabajo.
- Iniciativa.
- Liderazgo.
- Integridad.
- Objetividad.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Capacidad de análisis y síntesis.



4.3 Competencias específicas o técnicas del puesto

- Conocimientos de gestión por procesos.
- Conocimiento de Técnicas Ingenieriles de mejora de procesos
- Conocimiento de la metodología seis sigma.
- Conocimientos de leyes y reglamentos que apliquen a la institución.
- Conocimientos de técnicas modernas de desarrollo organizacional.
- Conocimientos de formulación y evaluación de planes y proyectos.
- Facilidad de expresión oral y escrito.
- Habilidad en la toma de decisiones.
- Habilidad para redactar informes técnicos.
- Conocimiento y habilidades de ofimática.

4.4 Competencias específicas o técnicas del puesto

- Conocimientos de gestión por procesos.
- Conocimiento de Técnicas Ingenieriles de mejora de procesos
- Conocimiento de la metodología seis sigma.
- Conocimientos de leyes y reglamentos que apliquen a la institución.
- Conocimientos de técnicas modernas de desarrollo organizacional.
- Conocimientos de formulación y evaluación de planes y proyectos.
- Facilidad de expresión oral y escrito.
- Habilidad en la toma de decisiones.
- Habilidad para redactar informes técnicos.
- Conocimiento y habilidades de ofimática.

4.5 Experiencia laboral requerida

- Tres años como mínimo en cargos similares.

5. RESPONSABILIDADES QUE INCLUYE EL PUESTO

5.1 Manejo de personal

- Personal asignado bajo su responsabilidad.

5.2 Equipo de trabajo

- Equipo asignado al puesto.

5.3 Fondos y Valores

- Bienes asignados a la unidad.

5.4 Responsabilidad en manejo de información

- Información confidencial de la unidad y de otras áreas del Instituto.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- Condiciones normales de oficina.

7. RIESGOS DEL CARGO

| TIPO DE RIESGO | MOTIVO | CONSECUENCIA |
|----------------|---|--------------------------------|
| Administrativo | Inadecuada elaboración de planes e instrumentos técnico normativos. | Sanción administrativa. |
| Regulatorio | Incumplimiento de regulaciones legales. | Multas impuestas al Instituto. |

8. RELACIONES DE TRABAJO REQUERIDAS DEL PUESTO

8.1 Relaciones internas

| PUESTOS | UNIDADES | CON EL PROPÓSITO DE |
|---|-------------------------------------|--|
| Gerente General | Gerencia General | Recibir lineamientos de trabajo y rendir informes de la ejecución de actividades asignadas. |
| Tenido Especialista de Procesos y Calidad, Analista de Desarrollo Organizacional. | Unidad de Desarrollo Organizacional | Proporcionar lineamientos de trabajo. Recibir y validar informes sobre la ejecución de las actividades desarrolladas. |



| | | |
|--|---|---|
| Consejo Directivo, Gerente General, gerentes de área, jefes de unidades y departamentos, coordinadores y personal de enlace. | Todas las áreas organizativas del IPSFA | Proporcionar asesoría relacionada con la planificación estratégica y operativa, con la elaboración de instrumentos normativos y análisis de procesos. |
|--|---|---|

8.2 Relaciones externas

| INSTITUCIÓN | CON EL PROPÓSITO DE |
|---------------------------|---|
| Instituciones del Estado. | Que soliciten coordinaciones o información relacionada al área. |

9. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

- 9.1 Presentación del Plan Estratégico y Operativo Institucional con oportunidad y calidad.
- 9.2 Presentación oportuna de informes de evaluación del cumplimiento del POA y PEI.
- 9.3 Programa de actualización de documentos institucionales realizado.
- 9.4 Coordinaciones de proyectos realizados.
- 9.5 Presentación de propuestas de diseño de procesos y/o mejora de los existentes.
- 9.6 Asistencia brindada a la Gerencia General.

10. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- 10.1 Plan Estratégico y Operativo Institucional formulado y revisado oportunamente.
- 10.2 Seguimiento y evaluación de los planes institucionales realizados en las fechas programadas.
- 10.3 Elaborar, revisar y actualizar los diferentes documentos institucionales de acuerdo a programación.
- 10.4 Propuesta de proyectos de desarrollo organizacional presentados oportunamente.
- 10.5 Propuesta de mejora de procesos, presentada a Gerencia General en las fechas establecidas.
- 10.6 Solicitudes realizadas a demanda por la Gerencia General.

B. ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. IDENTIFICACIÓN

| |
|--|
| Nombre o Título del Puesto: Analista de Desarrollo Organizacional |
| Unidad de Dependencia: Unidad de Desarrollo Organizacional |
| Puesto del superior inmediato: Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional |
| Unidad de Dependencia: Unidad de Desarrollo Organizacional |
| Puestos que supervisa: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno |

2. PROPÓSITO DEL PUESTO DE TRABAJO

Investigar, analizar y ejecutar los proyectos de desarrollo organizacional asignados, así como, apoyar en el desarrollo y seguimiento de la gestión por procesos, a fin de mejorar la organización y el funcionamiento de las distintas áreas organizativas del Instituto.

Ejecutar y apoyar en el desarrollo del proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa del Instituto.

3. UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

3.1 Analizar y desarrollar los procesos del Instituto.

- 3.1.1 Investigar, estudiar y proponer procesos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades.
- 3.1.2 Desarrollar el mapeo de los diferentes procesos del Instituto.
- 3.1.3 Recopilar información para identificar los procesos actuales con sus entradas y salidas.
- 3.1.4 Diseñar el flujo del proceso a través de diagramas que sirvan de guía que sirvan de guía a los niveles jerárquicos y empleados del Instituto.
- 3.1.5 Rediseñar la implementación y documentación de los procesos rediseñados o nuevos.
- 3.1.6 Revisar con las áreas involucradas, el buen funcionamiento de los procesos establecidos, a fin de mejorarlos y/o simplificarlos sobre criterios de valor agregado.



3.1.7 Elaborar informe final del sistema de procesos del IPSFA, así como la presentación para la administración superior.

3.2 Asesorar a las áreas que lo solicitan en materia de mejoras de procesos procedimientos, políticas, metodologías de trabajo y otros.

3.2.1 Participar en reuniones o equipos de trabajo cuando se solicite.

3.2.2 Proporcionar asistencia técnica a las áreas en la aplicación de técnicas modernas que mejoren su funcionamiento.

3.2.3 Proponer procesos y procedimientos que permitan una mayor eficiencia y productividad en las operaciones.

3.2.4 Identificar y evaluar posibilidades de automatización de los procesos del Instituto.

3.2.5 Analizar la posibilidad de automatización utilizando herramientas informáticas especializadas con el apoyo de la Unidad de Informática, según requerimientos.

3.3 Desarrollar la gestión de la calidad y mejora continua.

3.3.1 Implementación de procesos de calidad y mejora continua en la Institución.

3.3.2 Contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la gestión Institucional.

3.3.3 Desarrollar oportunidades de mejora potenciales en la gestión de la calidad y mejora continua de los procesos Institucionales.

3.3.4 Participar en los equipos de trabajo multidisciplinarios para la ejecución de la Gestión de Calidad y Mejora Continua a fin de optimizar los procesos Institucionales.

3.3.5 Realiza capacitación relacionado a la gestión de la calidad y mejora continua.

3.3.6 Elaborar informes técnicos y las presentaciones respectivas.

3.4 Elaborar los planes de trabajo para los diferentes proyectos de desarrollo e innovación organizacional.

3.4.1 Elaborar los cronogramas de trabajo de los proyectos asignados.

3.4.2 Realizar los estudios o investigaciones pertinentes a los proyectos asignados.

3.4.3 Ejecutar los distintos proyectos de desarrollo organizacional asignados.

- 3.4.4 Sostiene reuniones con el personal de las áreas involucradas de proyectos del Instituto.
- 3.4.5 Participar en los equipos de trabajo multidisciplinarios para la ejecución de los proyectos de desarrollo e innovación.
- 3.4.6 Elaborar informes técnicos y las presentaciones respectivas.

3.5 Auditoria de calidad a los procesos del Instituto.

- 3.5.1 Realizar auditorías de calidad a los procesos mejorados.
- 3.5.2 Identificar, no conformidades frecuentes y recurrentes en los controles de los procesos.
- 3.5.3 Establecer acciones de mejora preventivas y correctivas, que permitan superarlas de manera eficiente y eficaz, a fin de optimizar la gestión de la calidad y mejora continua.
- 3.5.4 Verificar el cumplimiento de los indicadores del proceso, seguimiento a las no conformidades, planes de acción establecidos por el Equipo de Calidad, normativa y controles establecidos en el Sub proceso.
- 3.5.5 Participar en los Equipos de Calidad el establecimiento de planes de acción de mejora de oportunidades, velando por el cumplimiento de las acciones correctivas.
- 3.5.6 Elaborar informes técnicos y las presentaciones respectivas.

3.6 Asesoría en gestión por procesos, calidad, resolución de problemas y atención de requerimientos.

- 3.6.1 Brindar asesoría en la implementación y documentación de procesos rediseñados o nuevos.
- 3.6.2 Asesorar en la identificación y evaluación de posibilidades de automatización de los procesos.
- 3.6.3 Asesorar en la solución de problemas de procesos de gestión de calidad para su simplificación
- 3.6.4 Asesorar en el análisis, identificación y elaboración de indicadores de gestión de calidad de los procesos del Instituto.



3.6.5 Atención de requerimientos relacionados a los procesos, gestión de la calidad y mejora continúa.

3.7 Conducir el proceso de seguimiento y evaluación de la autoevaluación al control interno.

3.7.1 Comunicar a las áreas la fecha del seguimiento de autoevaluación al control interno.

3.7.2 Atender las consultas en el momento de realizar el seguimiento del seguimiento de autoevaluación al control interno.

3.7.3 Analizar y evaluar los resultados obtenidos en los seguimientos del seguimiento de autoevaluación al control interno.

3.7.4 Elaborar y presentar al Jefe de la Unidad de Desarrollo, los informes de los resultados del seguimiento del seguimiento de autoevaluación al control interno.

3.8 Participar en el proceso de formulación de los diferentes planes de la institución.

3.8.1 Apoyar en la coordinación de las reuniones de trabajo con el equipo que elaborará los diferentes planes.

3.8.2 Brindar asistencia técnica en la formulación del Plan Estratégico Institucional, y Plan Operativo Anual.

3.8.3 Atender las consultas en el proceso de la formulación de los planes institucionales.

3.8.4 Asesorar a las distintas áreas del Instituto en materia de planificación.

3.8.5 Elaborar informe de formulación de los diferentes planes, y elaborar la presentación para la administración superior.

3.9 Conducir el proceso de seguimiento y evaluación de los diferentes planes del Instituto.

3.9.1 Comunicar a las áreas la fecha del seguimiento a los planes institucionales.

3.9.2 Atender las consultas en el momento de realizar el seguimiento a los planes institucionales.

- 3.9.3 Analizar y evaluar los resultados obtenidos en los seguimientos a los planes institucionales.
- 3.9.4 Elaborar y presentar al Jefe de la Unidad de Desarrollo, los informes de los resultados del seguimiento y evaluación de los diferentes planes.
- 3.10 Revisar, actualizar y/o modificar los manuales de organización y funcionamiento, así como instructivos, reglamentos, metodologías y demás documentos institucionales.**
- 3.10.1 Elaborar el plan de trabajo y cronograma para la de revisión, actualización y/o modificación de los manuales de organización y funcionamiento, así como instructivos, reglamentos, metodologías y demás documentos institucionales.
- 3.10.2 Realizar reuniones de trabajo con los jefes de las áreas, y revisar conjuntamente los documentos a actualizar o elaborar.
- 3.10.3 Realizar modificaciones a los documentos revisados, o elaborar los documentos nuevos y gestionar las firmas de autorización de los mismos.
- 3.10.4 Llevar un control de los documentos revisados y presentados a aprobación de Gerencia General o Consejo Directivo.
- 3.10.5 Preparar presentación de documentos institucionales para la aprobación de Gerencia General o Consejo Directivo.
- 3.11 Enlace del Plan Operativo Anual (POA) y Presupuestos.**
- 3.11.1 Elaborar el Plan Operativo Operativo Anual y de Presupuesto de la Unidad.
- 3.11.2 Apoyar en el proceso de formulación y ejecución del Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Unidad.
- 3.11.3 Efectuar modificaciones presupuestarias y del POA de la Unidad.
- 3.11.4 Generar, imprimir y archivar reportes del Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Unidad.

3.12 Asesoría en organización y métodos, resolución de problemas y atención de requerimientos.

- 3.12.1 Analiza, diagnostica y recomienda sobre estudios en materia de organización y métodos.
- 3.12.2 Brindar asesoría y evalúa consultas técnicas en materia de organización y métodos, resolución de problemas.
- 3.12.3 Redacta informes técnicos para diagnóstico y propuesta relacionado a organización y métodos del Instituto.
- 3.12.4 Asesorar en la identificación y evaluación de posibilidades mejoras en la organización y métodos del Instituto.
- 3.12.5 Identificar y documentar los cambios en la estructura organizativa del Instituto.
- 3.12.6 Elaborar informe y presentación sobre las modificaciones o cambios en el organigrama del Instituto.
- 3.12.7 Analizar la estructura organizacional sobre la base de procesos rediseñados o nuevos y recomendar su ajuste si es necesario.
- 3.12.8 Proponer soluciones a problemas relacionados a estructura organizativa.
- 3.12.9 Diseña y analiza los organigramas, flujograma de procedimientos en manuales, instructivos, reglamentos, políticas y normas.

3.13 Atención en la entrega de información requerida por los diferentes entes fiscalizadores y Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP).

- 3.13.1 Recopilación de la información requerida por los diferentes entes fiscalizadores y UAIP.
- 3.13.2 Verificar la información requerida por los diferentes entes fiscalizadores y UAIP.
- 3.13.3 Entrega oportuna de la información requerida por los entes fiscalizadores y UAIP.
- 3.13.4 Preparar informes para el desvanecimiento de observaciones realizadas por los diferentes Entes Fiscalizadores y UAIP.

3.14 Gestión de documentos emitidos por la Unidad de Desarrollo Organizacional.

- 3.14.1 Llevar control del inventario en archivo en formato Excel de los documentos que irán a su correspondiente resguardo al Departamento de Documentación Institucional.
- 3.14.2 Revisar el resguardo físico original de la documentación generada por la Unidad de Desarrollo Organizacional en los estantes asignados Departamento de Documentación Institucional.
- 3.14.3 Gestionar la depuración de los archivos documentales generados por las unidades correspondientes a las diferentes áreas del Instituto.
- 3.14.4 Gestionar el traslado de documentación antigua a la Bodega ubicada en la Colonia Costa Rica.

3.15 Realizar otras funciones y tareas afines al puesto asignadas por su jefe inmediato.

4. PERFIL DEL PUESTO

4.1 Educación formal

- Profesional graduado de Ingeniería Industrial, o Administración de Empresas.

4.2 Competencias genéricas del puesto

- Objetividad.
- Integridad.
- Dinámico y acucioso.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Capacidad de análisis y síntesis.

4.3 Competencias específicas o técnicas del puesto

- Conocimiento de Gestión por procesos.
- Conocimiento de Técnicas Ingenieriles de mejora de procesos.
- Habilidad en la redacción de informes técnicos.
- Conocimiento y habilidades en ofimática.
- Conocimientos en técnicas modernas de organización.
- Conocimiento de técnicas de flujo gramas.



- Conocimientos en administración por procesos.
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Excelente redacción y ortografía.
- Formulación y evaluación de planes y proyectos.

4.4 Experiencia laboral requerida

Un año en puestos similares.

5. RESPONSABILIDADES QUE INCLUYE EL PUESTO

5.1 Manejo de personal

- Ninguno.

5.2 Equipo de trabajo

- Equipo asignado al puesto.

5.3 Fondos y Valores

- Ninguno.

5.4 Responsabilidad en manejo de información.

- Información confidencial de la unidad y de otras áreas del Instituto.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- Condiciones normales de oficina.

7. RIESGOS DEL CARGO

| TIPO DE RIESGO | MOTIVO | CONSECUENCIA |
|----------------|--|-------------------------|
| Regulatorio. | Incumplimiento a la normativa interna. | Sanción administrativa. |

8. RELACIONES DE TRABAJO, REQUERIDAS DEL PUESTO

8.1 Relaciones internas

| PUESTOS | UNIDADES | CON EL PROPÓSITO DE |
|--|--------------------------------------|---|
| Jefe de Unidad de Desarrollo Organizacional. | Unidad de Desarrollo Organizacional. | Recibir lineamientos de trabajo y rendir informes de la ejecución de actividades asignadas. |

| | | |
|---|--|--|
| Gerentes, jefes de departamento, coordinadores. | Todas las áreas organizativas del IPSFA. | Asesorar en materia de gestión de calidad y mejora continua. Analizar los procesos institucionales. |
|---|--|--|

8.2 Relaciones externas

| INSTITUCIÓN | CON EL PROPÓSITO DE |
|-------------|---------------------|
| Ninguna. | |

9. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

- 9.1 Desarrollo y análisis oportuno de los procesos del Instituto.
- 9.2 Asesoría de mejora de procesos mejoras de procesos, procedimientos, políticas y metodologías de trabajo.
- 9.3 Desarrollo y análisis de procesos de calidad y mejora continúa de los procesos Institucionales.
- 9.4 Planes de trabajo elaborados.
- 9.5 Realizar auditoria de calidad a los procesos.
- 9.6 Asesoría en la gestión de procesos, calidad y resolución de problemas.
- 9.7 Seguimiento a la ejecución y evaluación de la autoevaluación al control interno.
- 9.8 Formulación del plan estratégico y plan operativo de las áreas.
- 9.9 Seguimiento a la ejecución y evaluación del POA y PEI.
- 9.10 Elaboración de manuales de procedimiento, organización y funcionamiento, así como instructivos, reglamentos, metodologías y demás documentos institucionales.
- 9.11 Apoyar en el proceso de formulación y ejecución del Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Unidad.
- 9.12 Asesorías brindadas oportunamente a las áreas que lo soliciten en materia de organización y métodos.
- 9.13 Atención a entes fiscalizadores y UAIP según requerimientos de información.
- 9.14 Documentos institucionales revisados para su correspondiente resguardo al Departamento de Documentación Institucional (DDI).



10. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- 10.1 Procesos institucionales analizados y/o mejorados según las fechas establecidas.
- 10.2 Mejora de procesos, procedimientos, políticas y metodología de trabajo, según requerimientos solicitados.
- 10.3 Procesos de calidad y mejora continua analizados y/o mejorados según las fechas establecidas.
- 10.4 Planes de trabajo elaborados oportunamente.
- 10.5 Auditorías de calidad realizadas a los procesos de acuerdo a programación.
- 10.6 Asesorías realizadas de acuerdo atención de requerimientos relacionados a la gestión de la calidad y mejora continua.
- 10.7 Seguimiento y evaluación de la autoevaluación al control interno.
- 10.8 Formulación del PEI y POA, presentados en las fechas establecidas.
- 10.9 Seguimiento y evaluación del PEI y POA, presentados en las fechas establecidas.
- 10.10 Documentos institucionales (manuales de proceso, organización y funcionamiento, así como instructivos, reglamentos, y metodologías), revisados y actualizados de en los plazos establecidos, debidamente autorizados por la Gerencia General.
- 10.11 Documentos y reportes generados del Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Unidad.
- 10.12 Asesorías realizadas de acuerdo atención de requerimientos relacionados a organización y métodos.
- 10.13 Documentos entregados a entes fiscalizadores y UAIP según requerimiento.
- 10.14 Listado de documentos institucionales entregados para su correspondientes resguardo al (DDI), debidamente firmado de recibido.

IV. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍAS

| <i>Nombre del Procedimiento</i> | <i>No. de Pág.</i> |
|--|--------------------|
| A. Ejecución de Proyectos de Desarrollo Organizacional | 26 |
| B. Levantamiento de Proceso Institucional | 30 |



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

**A. EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

Contar con un lineamiento técnico administrativo, que sirva de apoyo en la ejecución y seguimiento de los proyectos de desarrollo organizacional.

PARTICIPANTES:

1. Gerente General.
2. Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional.
3. Analista de Desarrollo Organizacional

FRECUENCIA DE USO:

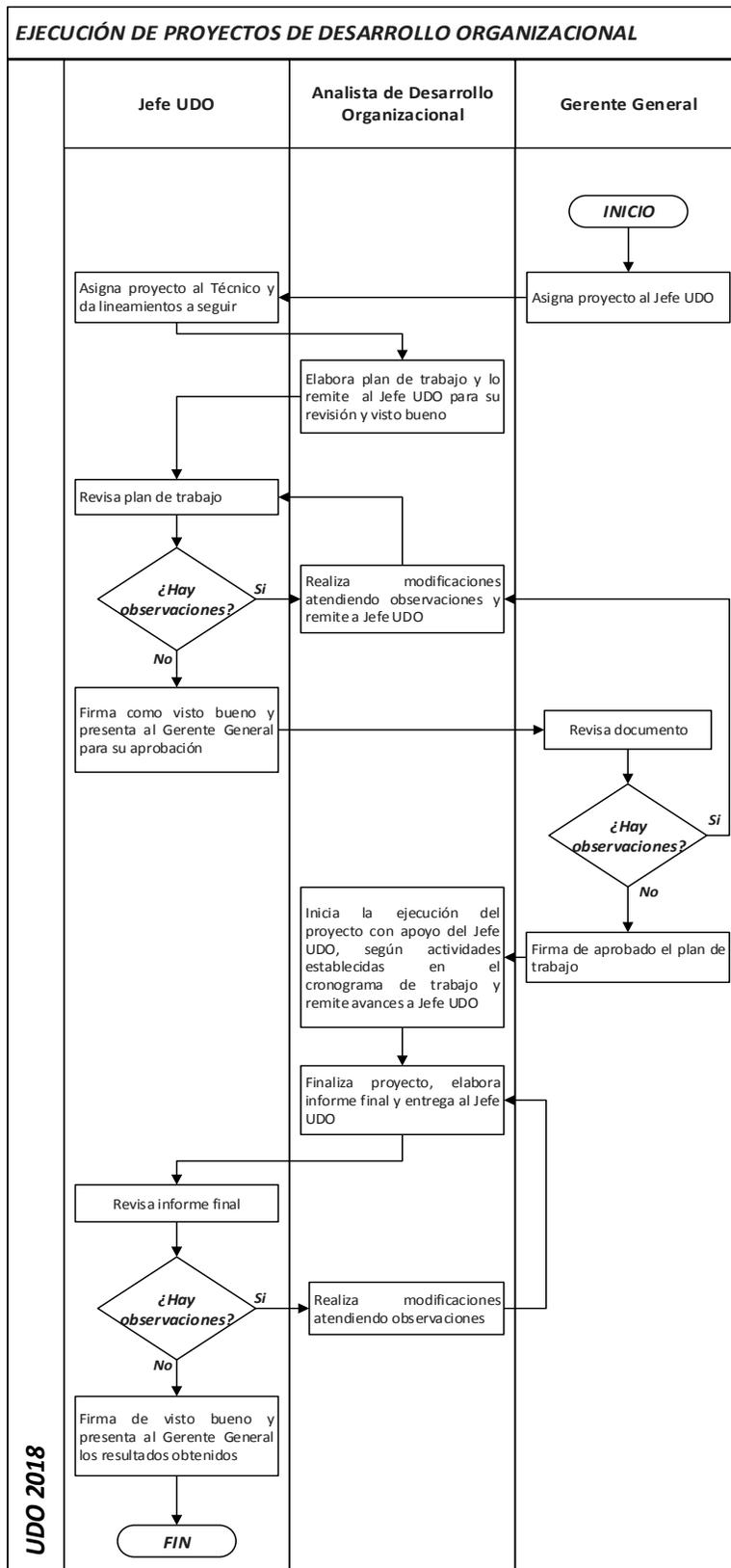
Eventual.

EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| No. | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-----|---|---|
| 1. | | Inicio de procedimiento |
| 2. | Gerente General | Asigna proyecto al Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional. |
| 3. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Asigna proyecto al Analista de Desarrollo Organizacional y da lineamientos a seguir. |
| 4. | Analista de Desarrollo Organizacional | Elabora plan de trabajo el cual debe contener como mínimo los objetivos, metodología a utilizar, y el cronograma de trabajo a cumplir; luego lo remite al Jefe de la Unida de Desarrollo Organizacional para su revisión y visto bueno. |
| 5. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Revisa plan de trabajo, elabora recomendaciones y remite al Técnico de Desarrollo Organizacional y Calidad. |
| 6. | Analista de Desarrollo Organizacional | Realiza modificaciones y remite documento al Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional. |
| 7. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Revisa plan de trabajo, firma de visto bueno y presenta al Gerente General para su aprobación. |
| 8. | Analista de Desarrollo Organizacional | Una vez firmado el plan de trabajo por el Gerente General, inicia la ejecución del proyecto según actividades establecidas en el cronograma de trabajo. Remite avances al Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional. |
| 9. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Apoya al Analista de Desarrollo Organizacional en la ejecución del proyecto. |



| No. | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-----|---|---|
| 10. | Analista de Desarrollo Organizacional | Finaliza proyecto, elabora informe final y entrega al Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional. |
| 11. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Revisa informe, firma de visto bueno y presenta al Gerente General los resultados obtenidos. |
| 12. | | Fin de Procedimiento. |



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

**B. LEVANTAMIENTO DE PROCESO
INSTITUCIONAL**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

Establecer los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación de cada proceso institucional, por medio de la metodología Six Sigma.

PARTICIPANTES:

1. Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional.
2. Analista de Desarrollo Organizacional
3. Equipo de Trabajo de Evaluación de Proceso.
4. Gerentes.
5. Jefes de Departamento.
6. Empleados del Instituto.

DOCUMENTOS Y FORMULARIOS UTILIZADOS:

1. Evaluación de Proceso (Hoja de Ruta) Formato N° 13.
2. Evaluación de Proceso (Medición de Tiempo) Formato N° 14.

FRECUENCIA:

- Eventual.

LEVANTAMIENTO DE PROCESO INSTITUCIONAL

| No. | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-----|---|---|
| 0 | | Inicio de procedimiento. |
| 1 | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Realiza análisis del plan de trabajo de los procesos a evaluar, de acuerdo a capacidad. |
| 2 | | Planifica detalles del proceso de evaluación y establece calendarización. |
| 3 | | Coordina la realización de la capacitación de sensibilización al personal involucrado, sobre el desarrollo del Proyecto Gestión por Procesos. |
| 4 | | Ordena que se registre el proceso sometido a evaluación en el formato establecido (Formato 13: Evaluación de Proceso “Hoja de Ruta”; y Formato 14: Evaluación de Proceso “Medición de Tiempo”). |
| 5 | Analista de Desarrollo Organizacional | Registra el proceso en formatos establecidos para la evaluación. |
| 6 | | Realiza mapa de proceso de alto nivel (Diagrama SIPOC). |
| 7 | | Coordina lugar, fecha y hora para realizar entrevista y registrar la información requerida según (Formato 13). |
| 8 | | En la fecha establecida realiza entrevista y documenta de forma detallada (correos electrónicos, formularios, conversaciones, etc.) lo que ocurre en el proceso. |
| 9 | | Realiza modificaciones al Proceso validado según entrevista realizada. |
| 10 | | Establece el sistema de medición según el proceso sometido a evaluación y lo valida. |

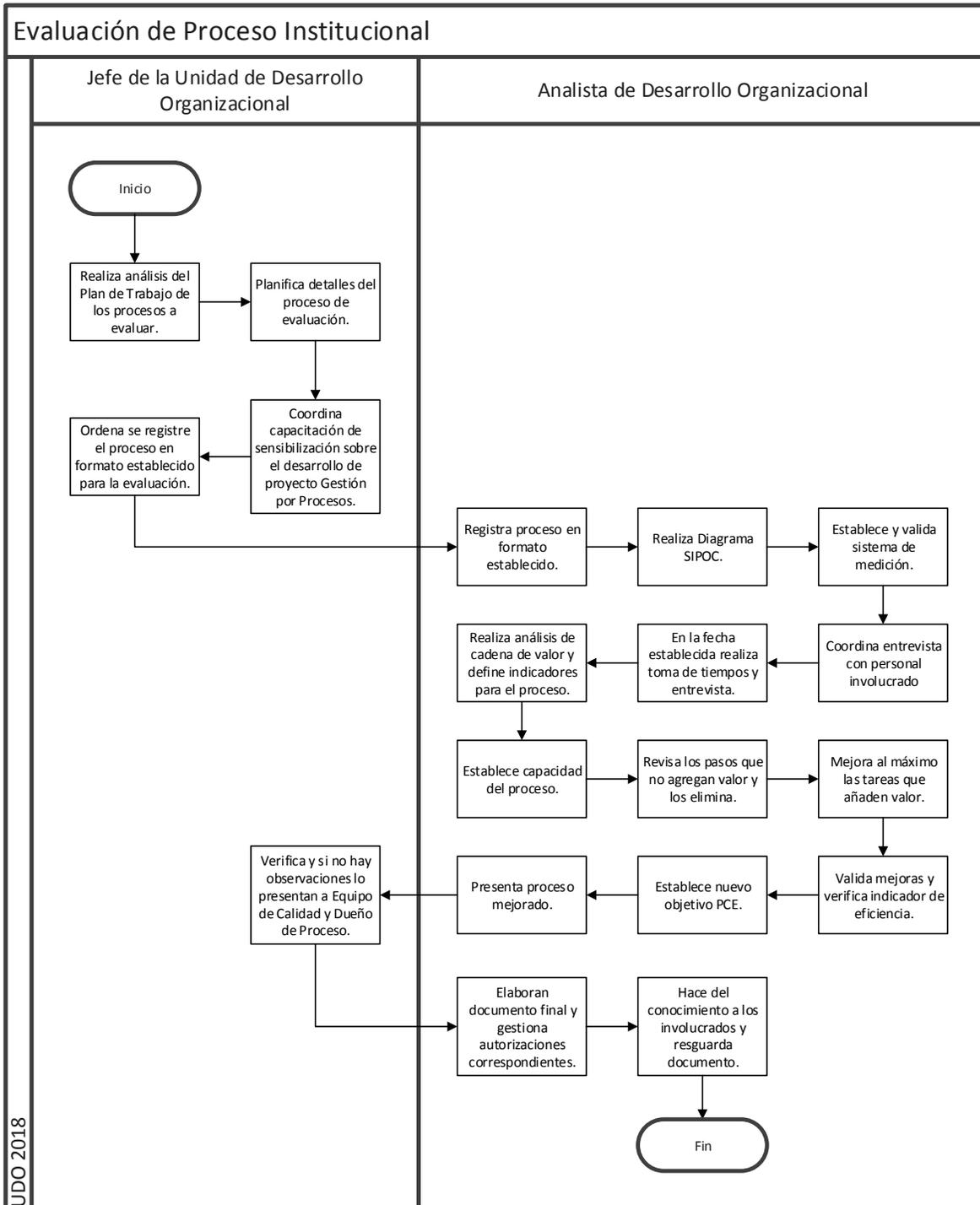


| | | |
|----|---|--|
| 11 | | Coordina lugar, fecha y hora para realizar medición de tiempo según (Formato 14). |
| 12 | | En la fecha establecida realiza toma de tiempos y documenta de forma detallada (correos electrónicos, formularios, conversaciones, etc.) lo que ocurre en el proceso. |
| 13 | | Realiza análisis de la cadena de valor, define cuanto tiempo tarda, costos y establece el Equipo de Calidad. |
| 14 | | Establece la capacidad del proceso, identifica los componentes claves de variación y remueve las causas especiales de variación. |
| 15 | | Revisa los pasos que no agregan valor para ser eliminados con el fin de ahorrar tiempo y costos. |
| 16 | | Presenta Proceso con observaciones al Equipo UDO y mejoran al máximo las tareas que añaden valor eliminando el desperdicio en estos pasos, con la finalidad de optimizar el proceso. |
| 17 | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Gestiona autorización de Resolución de Gerencia General del Equipo de Calidad, hace del conocimiento a los integrantes y convoca a reunión. |
| 18 | Analista de Desarrollo Organizacional | Realiza Presentación del Proyecto de Gestión por Proceso; Lineamientos generales al Equipo de Calidad, y avance del Proceso sometido a revisión y mejora. |
| 19 | | Presenta diapositivas para revisión al Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional. |
| 20 | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Revisa Presentación y realiza observaciones. |

| | | |
|----|--|--|
| 21 | Analista de Desarrollo Organizacional | Realiza correcciones en Presentación y |
| 22 | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional/ Analista de Desarrollo Organizacional | En la fecha establecida realizan presentación al Equipo de Calidad y solicitan propuestas de mejora en dicho proceso. |
| 23 | Equipo de Calidad | Analizan proceso, identifican áreas de mejora, evalúan soluciones y elaboran requerimientos de mejora. |
| 24 | Analista de Desarrollo Organizacional | Elabora borrador del documento final del Proceso y remite vía correo electrónico para visto bueno. |
| 25 | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Recibe y revisa el documento. |
| 26 | | ¿Hay observaciones? Si, ir a paso: 27; No, ir a paso: 28. |
| 27 | Analista de Desarrollo Organizacional | Realiza cambios al documento según observaciones. Ir a paso: 24 |
| 28 | | Da el visto bueno, ordena se convoque al Equipo de Calidad y se remita el documento borrador. |
| 29 | Equipo de Calidad | En conjunto con personal de la Unidad de Desarrollo Organizacional, revisan el documento del proceso mejorado. |
| 30 | Analista de Desarrollo Organizacional | Realiza cambios al documento según observaciones, elabora documento final y gestiona firmas respectivas de autorización del documento. |
| 31 | | Convierte a PDF el documento autorizado, cuelga documento en carpetas institucionales y comunica al |



| | | |
|-----------|---|--|
| | | Equipo de Calidad e involucrados. |
| 32 | Equipo de Calidad | Implementan el proceso mejorado y aseguran que se cumplan los objetivos. |
| 33 | | Controlan las mejoras logradas en el proceso. |
| 34 | | ¿Existen problemas? Si, ir a paso: 35; No, ir a paso: 37. |
| 35 | | Registran problema en formato “No Conformidad” y lo documentan. |
| 36 | | Evalúan e implementan solución. Ir a paso: 30. |
| 37 | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Programa Proceso para auditoria de calidad y realiza cierre del proyecto (lecciones aprendidas). |
| 38 | Analista de Desarrollo Organizacional | Resguarda toda la información generada y el documento autorizado. |
| 39 | | Fin del Procedimiento |



V. PLAN DE CONTINGENCIA

A. Objetivo

Garantizar la continuidad de las operaciones de la Unidad de Desarrollo Organizacional, estableciendo procedimientos alternativos al desarrollo normal de sus funciones, aun cuando algunas de éstas se viesen afectadas por un accidente interno o externo.

B. Casos en los que se deberán aplicar planes de contingencia

1. Falla en el módulo de Planificación del Sistema RADON.

C. Criterios para iniciar el plan de contingencia

Se pondrá en marcha el Plan de Contingencia de la Unidad de Desarrollo Organizacional en las siguientes situaciones:

- a) Dentro de los periodos de formulación y seguimiento POA.

D. Responsabilidades

Será responsabilidad del Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional, velar por la ejecución de manera oportuna y correcta el presente plan de contingencia.

E. Procedimientos durante la contingencia

- a) **Falla en el módulo de Planificación del Sistema RADON.**

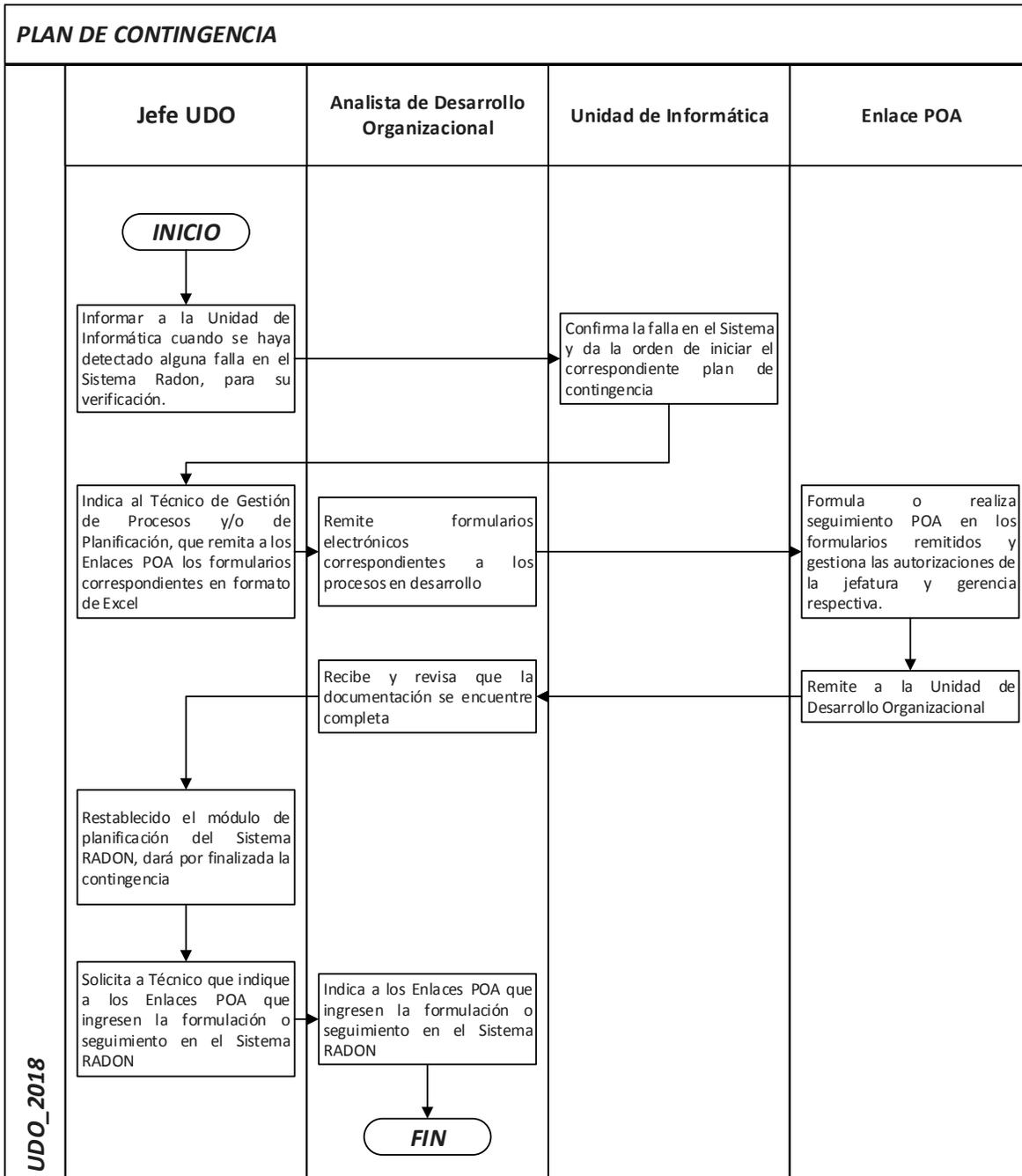
| No. | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-----|---|--|
| 1. | | Inicio de procedimiento |
| 2. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Una vez que se haya detectado falla en el módulo de Planificación del Sistema RADON, deberá informar a la Unidad de Informática, para su verificación. |
| 3. | Unidad de Informática | Confirma que existe falla en el Módulo de Planificación del Sistema RADON y da la orden de poner en marcha el plan de contingencia correspondiente. |
| 4. | Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional | Indica al Analista de Desarrollo Organizacional, que remita a los Enlaces POA los formularios correspondientes en formato de Excel. |
| 5. | Analista de Desarrollo Organizacional | Remite por medio de correo electrónico los formularios correspondientes proceso en desarrollo, para la Formulación del Plan Operativo Anual (POA) FORM-12-GG-UDO-02 (<i>Formulario No. 9</i>), en caso del seguimiento remite formularios de Seguimiento al Plan Operativo Anual (POA) FORM-12-GG-UDO-03 (<i>Formulario No. 10</i>), Observaciones de Seguimiento al Plan Operativo Anual (POA) FORM-12-GG-UDO-04 (<i>Formulario No. 11</i>) y Otros Logros de Seguimiento al Plan Operativo Anual (POA) FORM-12-GG-UDO-05 (<i>Formulario No. 12</i>). |
| 6. | Enlace POA | Formula o realiza seguimiento POA en los formularios remitidos y gestiona las autorizaciones de la jefatura y gerencia respectiva. Remite a la Unidad de Desarrollo Organizacional. |



| No. | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-----|--|---|
| 7. | Analista de Desarrollo Organizacional | Recibe y revisa que la documentación se encuentre completa. |
| 8. | | Fin de Procedimiento. |

F. Criterios para el retorno a operaciones normales ante la falla en el módulo de Planificación del Sistema RADON.

Una vez que la Unidad de Informática restablezca el módulo de Planificación del Sistema RADON, el Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional dará por finalizada la contingencia y solicitará al Analista de Desarrollo Organizacional que indique a los Enlaces POA que ingresen la formulación o seguimiento en el Sistema RADON.



VI. MISCELÁNEOS

A. Disposiciones Finales

1. El presente manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación, dejando sin efecto cualquier anterior a éste.
2. Toda modificación a su contenido, deberá ser canalizada a través de la Unidad de Desarrollo Organizacional.
3. La aprobación de cualquier cambio a los procesos de trabajo establecidos, será responsabilidad exclusiva del jefe de la unidad o gerente de área respectivo. Así mismo, todo cambio deberá quedar debidamente documentado.

B. Documentos relacionados:

1. Manual de operaciones del sistema informático Radón.
2. Árbol de Procesos del IPSFA.
3. Proceso: Sub_PD_3.1.1_Formulación y Seguimiento del PEI_V_2017_01
4. Proceso: Sub_PD_3.1.2_Formulación y Seguimiento al Plan Operativo Anual_2017_01.
5. Proceso: Gestión de la Calidad y Mejora Continua SUB_PD_3.1.3.3.
6. Proceso: Actualización de Documentos Institucionales_Sub_PD_3.1.3.1.
7. Instructivo para la Administración y Seguimiento de los Equipos de Calidad del IPSFA.