

Instituto Costarricense de Turismo
Auditoría Interna



20 de febrero de 2017
AI-Ad-03-2017

Dr. Alberto López Chaves, MBA.
Gerente

Asunto: Servicio Preventivo sobre la Gestión de Procesos Institucional

Estimado señor:

Con el propósito de conocer la gestión de procesos institucional se analizó la Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos Internos (versión 2016), el documento “Levantamiento de procesos de trabajo” (versión 2010), la “plantilla para levantar procesos” y material del taller de trabajo que la Unidad de Planificación Institucional (UPI) realizó en enero del 2016 con el Departamento Certificaciones y RST, así como las consultas realizadas a la Jefatura de la UPI, se determinó que el Instituto no cuenta con una metodología formalmente establecida, documentada y oficializada que le permita gestionar los procesos y que incluya como mínimo:

- Establecimiento de un marco de referencia para la Gestión de Procesos.
- Gestión de la mejora continua o análisis de valor agregado de los procesos.
- Gestión de la modificación de los procesos y la respectiva gestión del cambio, así como las posibles valoraciones de automatización de los procesos.
- Definición de indicadores de gestión para los procesos.
- Definición y alineamiento de los objetivos con los procesos.
- Claro establecimiento de la relación entre procesos con partes interesadas y clientes /usuarios.
- Revisión de la relación entre procesos existentes y los objetivos estratégicos del Instituto.
- Capacitación al personal de la Institución en gestión de procesos e indicadores.
- Registro de fallos y de casi fallos.

Adicionalmente, según un ejercicio realizado por esta Auditoría Interna con base en la información de los estudios y entendimientos realizados, se determinó que la Institución podría encontrarse en el siguiente grado de madurez de la gestión de procesos que propone la Asociación Americana para la Calidad (ASQ):

Instituto Costarricense de Turismo

Auditoría Interna



Nivel/Criterio	Actividades	Métricas	Responsabilidad	Conexiones	Mejoras	Cambios
Excelencia	Son continuamente mejoradas	Facilitan la identificación de nuevas oportunidades	Los dueños de proceso hacen esfuerzos deliberados por mejorar el proceso	Clientes y proveedores ayudan formalmente a mejorar el proceso	El proceso ha sido mejorado para responder a los objetivos de la organización	La forma de identificación y ejecución de cambios es revisada regularmente
Gestión	Frecuentemente revisadas para identificar mejoras	Revisadas regularmente como insumo para mejorar	El dueño del proceso discute regularmente el desempeño del proceso con el equipo	Existen discusiones con clientes y proveedores para cambiar lo más crítico	Mejoras ocurren regularmente pero pueden o no impactar el desempeño de la organización	Los cambios a los procesos son evaluados, validados y documentados
Estandarización	Proceso está documentado y las personas siguen las actividades	Existen métricas estándar pero sin mayor impacto en el desempeño	Un responsable o dueño ha sido asignado para cada proceso	Se captura la realimentación del cliente	Las mejoras se enfocan en estandarización	Existe un proceso para revisar y aprobar cambios
Repetición	El personal trata de replicar las actividades cada vez que ejecutan el proceso	Los procesos se miden cuando hay problemas	Individuos son responsables de algunas partes del proceso	Existen discusiones internas cuando algo sale mal	Existen intentos de mejorar el proceso	Existen registros débiles de los cambios hechos al proceso
Caos	El proceso se ejecuta diferente cada vez	El proceso no se mide	Nadie es responsable del proceso	No existen	El proceso no es mejorado	Cualquier persona cambia el proceso

Como puede observarse este es un nivel de madurez bastante inicial, que requiere de acciones para aumentar la ubicación del Instituto en el modelo.

Al respecto, según los “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas” emitidos en junio de 2007 por MIDEPLAN indican:

“La elaboración de los manuales de procedimientos será guiada por las Unidades de Planificación de las diferentes instituciones; asimismo, esta deberá analizarlos y dictaminarlos mediante la verificación de la congruencia entre la estructura, las funciones y las actividades pertinentes para el desarrollo administrativo de la organización o la unidad administrativa correspondiente.”

Este mismo ente en su “Guía para el Levantamiento de Procesos¹” señala que aquellas Instituciones que se han organizado por procesos cuentan con estructuras lógicas y ordenadas las cuales permiten agilizar actividades, mejorar el servicio, y sobre todo, tienen una mayor posibilidad de detectar a tiempo posibles fallas y corregirlas antes de que el servicio final se brinde con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

Para asegurar esta gestión en las Instituciones Públicas, la Dirección de Modernización del Estado de MIDEPLAN puso a disposición de las Unidades de Planificación Institucional y de los funcionarios públicos, la guía anteriormente mencionada “como un documento de referencia para que las Instituciones

¹ Jorge Ortega Vindas. (2009). Guía para el Levantamiento de Procesos. www.mideplan.go.cr: MIDEPLAN.

determinen sus actividades, funciones, estructuras y requerimientos de recurso humano de forma sistémica, estandarizada y normalizada. Contribuyendo de esta manera en la mejora en su gestión y en la calidad de bienes y servicios que ofrecen a sus usuarios².

Según la misma Guía el enfoque por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Cuyo propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (usuarios, beneficiarios, funcionarios, proveedores, sociedad en general).

Finalmente indica esta guía, que esta gestión da un enfoque total al usuario desplegando al interior de la institución sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al bien o servicio y aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios.

Es de suma importancia contar con un levantamiento de procesos que responda a una metodología de gestión de procesos.

Para llevar a cabo una gestión de procesos es importante definir claramente el concepto de proceso, la Asociación Americana para la Calidad lo define como “una serie de acciones que se ejecutan para transformar un concepto, una solicitud o una orden en un producto o servicio.” “Un proceso es una actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida para un cliente externo o interno”.

Por su parte, el “Certified Manager of Quality Handbook, 2014²” establece que la gestión de procesos corresponde a:

“Usar un grupo de prácticas, técnicas y herramientas para obtener, sostener y mejorar efectividad de los procesos desde la perspectiva del cliente.”

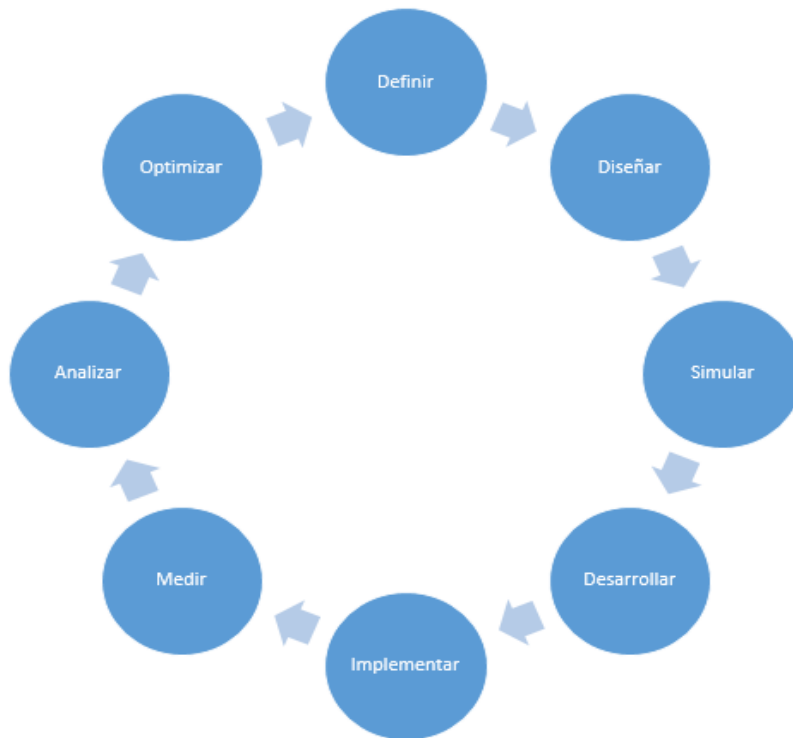
También, Panagacos en “The ultimate guide to business process management³” la define como:

² Westcott Russell T. (2013). The Certified Manager Of Quality/Organizational Excellence Handbook. Estados Unidos: Quality Management Division

³ Panagacos Theodore. (2012). The Ultimate Guide to Business Process Management. Estados Unidos: eBook

“La gestión de procesos se ocupa de mejorar continuamente la forma en que se realiza el trabajo, con el fin de hacer los procesos más eficientes, menos costosos y más efectivos para la organización.”

Ciclo de gestión de procesos según Panagacos⁴:



Beneficios esperados al implementar la Gestión de Procesos⁵:

1. Reducción de costos.
2. Mejorar la flexibilidad de la organización.
3. Mejorar el conocimiento de la propia organización.
4. Mejorar la rendición de cuentas a nivel operativo
5. Mejora continua de procesos
6. Gobernanza y cumplimiento regulatorio
7. Medición efectiva del desempeño de los procesos
8. Gestión efectiva de riesgos

⁴ Panagacos Theodore. (2012). The Ultimate Guide to Business Process Management. Estados Unidos: eBook

⁵ Mora Chaverri Fabián. (2017). Capacitación: Gestión de Procesos de Lighthouse PM Consulting

Además, dentro de los beneficios de la gestión por procesos indica MIDEPLAN lo siguiente:

1. Las Instituciones presentan estructuras lógicas y ordenadas
2. Se agilizan las actividades
3. Mejoran: los bienes, el servicio
4. Se detectan a tiempo posibles fallas y corregirlas antes de que el bien y/o servicio final se brinde al usuario
5. Se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

Que el Instituto no cuenta con una metodología formalmente establecida, documentada y oficializada que le permita gestionar los procesos se debe a que la UPI ha considerado que este tema es aplicable solamente a situaciones de reorganización y no un proceso continuo, además, la Administración Activa no ha propiciado el desarrollo de una cultura de gestión de procesos.

Según MIDEPLAN, en la “Guía para el Levantamiento de Procesos”⁶ la ausencia de una gestión de procesos, tendría los siguientes efectos:

- No se refleja en la estructura el funcionamiento de la institución, las responsabilidades, las relaciones con los usuarios, los aspectos estratégicos, ni los flujos de información, comunicación y coordinación a lo interno.
- Proliferación de actividades que no aportan valor alguno a la misma institución, y en el peor de los casos, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios
- Se genera una burocratización de la gestión institucional y problemas de comunicación y coordinación entre unidades administrativas que al final se transforma en duplicidad de funciones, indefinición de responsabilidades, incumplimiento de competencias, entre otros.

Por otra parte producto de los estudios que esta Auditoría ha realizado se observaron las siguientes consecuencias:

- Al establecer el universo auditable algunas Unidades no contaban con un levantamiento de procesos actualizado.
- No se cuenta con registros de fallos y casi fallos.
- Algunos de los procedimientos no se encuentran actualizados.
- Desde la modernización realizada en el año 2006, no se han revisado y actualizado los procesos Institucionales, hay procesos que no están documentados y formalizados.
- Falta de coordinación entre algunas de las Unidades.

⁶ Jorge Ortega Vindas. (2009). Guía para el Levantamiento de Procesos. www.mideplan.go.cr: MIDEPLAN

Instituto Costarricense de Turismo
Auditoría Interna



Por la competencia que le asiste a esa Gerencia como administrador general, jefe superior de la Institución y responsable del eficiente y correcto funcionamiento administrativo del Instituto, se advierte sobre lo importante que es para el Instituto contar con una adecuada Gestión de Procesos.

Se solicita a ese Despacho, informar a esta Auditoría Interna dentro de los próximos diez días hábiles, sobre las acciones tomadas en relación con este servicio preventivo, a efecto de determinar lo procedente.

El presente servicio preventivo se realiza con fundamento en las competencias conferidas a la Auditoría Interna en la Ley Orgánica del ICT, el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, la norma 1.1.4 de las "Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público" y en atención del Plan Anual de Trabajo.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

FRS / aal

C. Lic. Víctor Quesada Rodríguez
Asesor, Unidad de Planificación
Consecutivo