



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Graduación para optar por el título de Bachiller en Administración de
Empresas

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PLATAFORA DE ATENCIÓN
SOCIAL AL CIUDADANO DE ORO, PARA LA PARTE TÉCNICA DE LA
CONTRATACIÓN EXTERNA DEL ÁREA DE CIUDADANO DE ORO Y PARA EL
ÁREA DE SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES**

TOMO I

Realizado por:

KAROLINA VALVERDE JIMÉNEZ

Profesora guía:

LIC. XENIA CHANTO SÁNCHEZ

San José, junio 2011

ACTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi mamá y a mi papá quienes son mi inspiración y motivación para luchar por lo que quiero, y quienes a lo largo de mi vida y en momentos difíciles han estado siempre conmigo brindándome su ayuda.

Karolina Valverde Jiménez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien me dio la oportunidad de estudiar y luchar para lograr la meta propuesta, además de la fuerza, voluntad y medios.

Les agradezco a mi mamá, mi papá y mi hermano por su ayuda y apoyo en toda mi carrera, por su amor y sus buenos deseos.

A mis primas que han estado y sé que siempre estarán conmigo en cualquier momento, gracias por brindarme las palabras necesarias en los momentos más difíciles.

A Meli y Carmen, con quienes compartí la mayoría de cursos y siempre estuvieron dispuestas a ayudarme durante todos los años de esta carrera.

A la profesora Xenia, por ser una excelente tutora, por haberme brindado su dedicación, tiempo y paciencia en la elaboración de este proyecto.

A todos los funcionarios del Área de Ciudadano de Oro, y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, a la LIC. Marianita Dormond, Directora de Prestaciones Sociales, por permitir realizar mi proyecto de graduación en la Dirección a su cargo.

EPÍGRAFE

“Esfuézate por alcanzar tus metas, pero no te olvides de la alegría que hay a lo largo del camino”.

Autor desconocido.

TABLA DE CONTENIDO

Acta del tribunal examinador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Epígrafe	v
Índice de apéndices	viii
Índice de cuadros	viii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Introducción.....	1
Capítulo I Generalidades de la Investigación	3
a. Referencia empresarial	3
b. Justificación del proyecto	17
c. Planteamiento del problema.....	18
d. Objetivos	19
e. Alcance.....	19
Capítulo II Marco Teórico.....	21
a. Administración.....	21
b. Análisis administrativo	26
c. Estructura organizacional.....	28
d. Análisis Foda	29
e. Procedimientos.....	30
f. Manuales administrativos	35
g. Manuales de procedimientos.....	39
h. Diagramas	41
i. Diagramas de flujo o fluxogramas	43
j. Formularios	45
k. Política.....	51
l. Distribución del espacio físico	51
m. Investigación.....	53

n.	Fuentes de investigación	55
o.	Sujetos de investigación.....	57
p.	Técnicas de recolección de información.....	57
5.	Variables de estudio	58
q.	Contratación administrativa	59
Capítulo III	Marco Metodológico	64
a.	Tipo de investigación	64
b.	Sujetos de estudio	66
c.	Fuentes de información	68
d.	Variables de estudio.....	70
e.	Técnicas de investigación	77
f.	Procesamiento y análisis de datos	80
Capítulo IV	Situación Actual.....	82
a.	Descripción del organigrama	82
b.	Descripción de la distribución de las instalaciones físicas.....	85
c.	Análisis Foda	88
d.	Descripción de los procedimientos actuales para el Área de Ciudadano de Oro	90
e.	Descripción de los procedimientos actuales para el Área de Servicios y Beneficios Sociales.	99
Capítulo V	Conclusiones y Recomendaciones.....	112
a.	Conclusiones	112
b.	Recomendaciones	113
	Referencias Bibliográficas	114
	Apéndices	116

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N°1: Cuestionario para la Plataforma Atención Social al Ciudadano de Oro.....	117
Apéndice N°2: Cuestionario para la contratación externa.....	124
Apéndice N°3: Entrevista.....	128
Apéndice N°4: Distribución instalaciones físicas del Área de Ciudadano de Oro.....	132
Apéndice N°5: Distribución instalaciones físicas del Área de Servicios y Beneficios Sociales.....	132
Apéndice N°6: Lista de Chequeo para la evaluación de formularios.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Área de Ciudadano de Oro.....	15
Cuadro N°2: Sujetos de estudio.....	66
Cuadro N°3: FODA.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Estructura Organizacional CCSS.....	9
Figura N°2: Estructura Organizacional Dirección de Prestaciones Sociales.....	13
Figura N°3: Codificación.....	72
Figura N°4: Estructura Organizacional Área de Servicios y Beneficios Sociales.....	85

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Caja Costarricense del Seguro Social, en la Dirección de Prestaciones Sociales, la cual está orientada a impulsar un pleno desarrollo de los individuos y de los grupos sociales, con el objetivo de promover su cohesión e integración social para prevenir y eliminar la marginación.

La Dirección de Prestaciones Sociales está formada por el Área de Ciudadano de Oro y por el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

El estudio ofrece un manual de procedimientos para el proyecto denominado “Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro”, que pretende brindar a las personas adultas mayores la posibilidad de formar parte de la vida pública social del país sin ser un individuo minoritario, excluido sin derechos y beneficios, es importante dejar claro que este programa establece convenios con otras entidades, de manera que los servicios brindados son totalmente voluntarios.

Para el Área de Ciudadano de Oro se elaboró también un manual de procedimientos que contiene la parte técnica de la contratación externa de cursos o talleres, tales como teatro, recreación, deporte, entre otros, la contratación de servicios para la alimentación y para dar a conocer la imagen del Área.

El Área de Servicios y Beneficios Sociales cuenta con tres programas: Población Adulta Mayor, Estancias y Ayudas Sociales y Atención Social, es la unidad de trabajo responsable de desarrollar actividades para promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población en estudio, mediante la ejecución de acciones para lograr la integración a grupos sociales, productivos, recreativos y de atención social.

Para el logro de los objetivos del Área de Servicios y Beneficios Sociales es importante tener definido y establecidas las labores a realizar por los funcionarios de esta Área, por lo que el estudio ofrece un manual de procedimientos que permita dejar claro las labores a seguir en algunas actividades administrativas, como lo son: elaboración y evaluación del PAO, compras por caja chica, reparación de equipos informáticos, control y salida de activos y suministros,

solicitud de vehículo, elaboración de vales de alimentación y pago de taxi o bus y análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por esta Área.

Un manual de procedimientos le permitirá a la Institución, sistematizar sus actividades y normar sus funciones mediante el establecimiento de políticas, es decir, de manera que contribuya a facilitar y guiar el trabajo del personal actual y futuro de la Institución, utilizando adecuadamente los recursos que dispone.

INTRODUCCIÓN

Instituciones como la Caja Costarricense del Seguro Social, son organizaciones realmente importantes para nuestro país, la Dirección de Prestaciones Sociales forma parte de un sistema que comprende los servicios de apoyo, orientación, promoción, educación y capacitación para que los asegurados y pensionados tengan un desarrollo pleno y gocen de bienestar integral como complemento a los servicios ofrecidos por los Seguros Sociales.

El Área de Servicios y Beneficios Sociales junto con el Área de Ciudadano de Oro tienen como objetivo impulsar la integración de su población en estudio a los grupos sociales, de manera que logren que cada persona se sienta parte de la sociedad dejando de lado su condiciones de vida que le hace ser diferente.

El presente estudio se orientó a elaborar un manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, para la parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro y las labores administrativas detalladas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, de manera que les permita a sus funcionarios identificar los pasos a seguir en forma ordenada y sistemática para cada actividad con el fin de lograr de los objetivos planteados.

La investigación desarrolló una metodología que permitió la elaboración del documento, la cual se estructuró en dos tomos distribuidos de la siguiente manera:

El tomo I se divide en cinco capítulos cuyos contenidos son:

El capítulo I corresponde a las generalidades de la investigación. En él se incluyen la reseña de la empresa, la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, y los alcances de la investigación.

El capítulo II corresponde al marco teórico, en el que se definen los conceptos relacionados con la presente investigación.

El capítulo III contiene el marco metodológico. En él se detalla la metodología empleada para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo IV se describe la situación actual del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales en lo referente a la estructura

organizacional, se detalla la distribución de la planta física y los procedimientos existentes.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones generales del estudio, se adjuntan los apéndices correspondientes.

El tomo II se divide en tres capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I corresponde a las generalidades de la empresa.

El capítulo II a las propuestas generales.

El capítulo III al manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo contiene la referencia empresarial, justificación del tema, planteamiento del problema, objetivos generales y específicos y alcances presentes en la elaboración de este trabajo.

A. REFERENCIA EMPRESARIAL

1. Caja Costarricense del Seguro Social

a. Antecedentes

La Caja Costarricense del Seguro Social fue creada el 1 de noviembre de 1941 como una Institución Semiautónoma durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.

La Ley de la creación de la Caja fue reformada el 22 de octubre de 1943, constituyéndose en una Institución Autónoma, dirigida a la atención de la población obrera.

En 1947 fue creado el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, el cual incluía a los trabajadores del Estado, Instituciones Autónomas, Semiautónomas, las Municipalidades y en julio de ese mismo año se incorporan los trabajadores administrativos de la empresa privada.

En 1960, el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte amplió su cobertura a los empleados del comercio, escuelas de enseñanza particular, consultorios profesionales y trabajadores municipales pagados por planillas de jornales.

En 1962, se amplió a los trabajadores manuales ocasionales (construcción), a los pagados por planillas de jornales en obras públicas, ferrocarriles. En 1971, se incluyen a todos los obreros del país.

Mediante la Ley N° 2738, el 12 de mayo de 1961 se aprueba la Universalización de los Seguros Sociales a cargo de la CCSS.

En 1973, por medio de la Ley N° 5349, se aprobó el traspaso a la CCSS de los hospitales administrados por el Consejo Técnico de Asistencia Médico Social y financiados con fondos provenientes de la Junta de Protección Social y el Estado. Actualmente, el sistema de salud cuenta con 29 hospitales.

En 1975, se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores agrícolas y se le asigna a la CCSS la administración del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo, con el fin de otorgar protección económica a los ciudadanos de bajos recursos.

A partir de 1982, se inicia el proceso de integración de servicios entre la CCSS y el Ministerio de Salud; en 1993, la CCSS asume en forma integral la prestación de servicios a los ciudadanos (promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación).

En 1998, mediante la Ley N° 7852, se aprobó la Ley de Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS, a efecto de otorgar mayor autonomía en la gestión presupuestaria, contratación administrativa y la administración de los Recursos Humanos. Adicionalmente, se crean las Juntas de Salud como entes auxiliares de los hospitales y clínicas para mejorar la atención de la salud, el desempeño administrativo y financiero, así como la promoción de la participación ciudadana.

En el año 2000, se aprobó la Ley N° 7983 Ley de Protección al Trabajador la cual le otorga a la CCSS la responsabilidad de recaudar las cuotas obrero patronales relacionadas con los fondos de capitalización laboral y el fondo de pensión complementaria, con el propósito de distribuir las a las diferentes operadoras de pensiones definidas por el trabajador.

b. Misión

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad.

El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.

La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.

La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.

La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.

El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.

La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa”.

c. Visión

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.

d. Valores

La Institución se ve regida por los siguientes valores:

- Dignidad
- Lealtad
- Integridad

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Empatía

e. Logo



Simboliza la protección como concepto general.

La Junta Directiva lo autorizó como emblema institucional y, en diciembre de 1963, ordenó su uso en todos los vehículos y centros médicos de la CCSS, agregándole la palabra "Seguro Social".

f. La Bandera



La Bandera institucional es de color celeste con el logotipo amarillo en el centro.

g. Himno

La letra y la música del himno de la CCSS es obra de Ismael Cortés Bolaños quien era músico de la Banda de San José.

Letra del himno de la Caja Costarricense de Seguro Social:

Nuestro canto es solemne y vibrante
es el himno de un mundo mejor,
donde todos encuentran amparo
en la ley que les da protección.

Somos fuertes soldados modernos
de una hermosa función nacional,
que protege a los hijos del pueblo
ofreciendo el Seguro Social,

Por la Patria más grande y hermosa
con la fe que ponemos en Dios,
el Seguro Social es grandioso
garantía de un mundo mejor

h. Principios filosóficos de la CCSS

Universalidad. Garantiza la protección integral en los servicios de salud, a todos los habitantes del país sin distinción de ninguna naturaleza.

Solidaridad. Cada individuo contribuye económicamente en forma proporcional a sus ingresos para el financiamiento de los servicios de salud que otorga la CCSS.

Obligatoriedad. Es la contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.

Unidad. Es el derecho de la población de recibir una atención integral en salud, para su protección contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez

y muerte, mediante una institución que administra en forma integral y coordinada los servicios.

Igualdad. Propicia un trato equitativo e igualitario para todos los ciudadanos sin excepción.

Equidad. Pretende una verdadera igualdad de oportunidades para que todos los ciudadanos puedan ser atendidos en el sistema nacional de salud, de una manera oportuna, eficiente y de buena calidad.

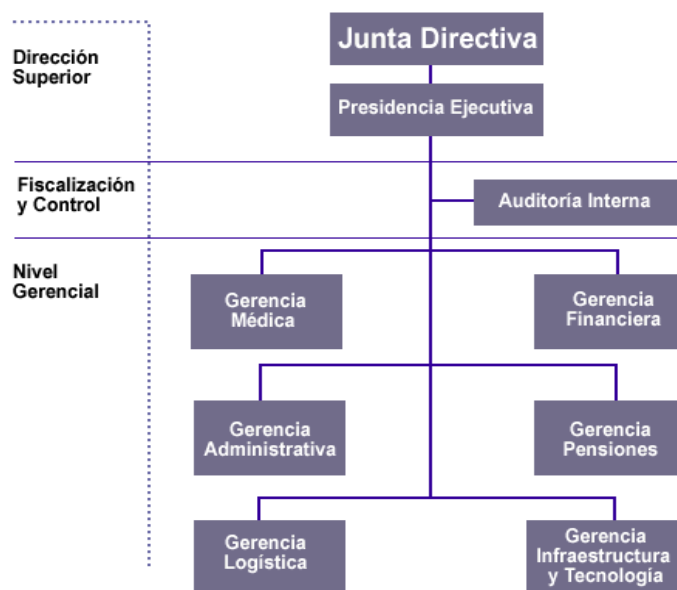
Subsidiariedad. Es la contribución solidaria del Estado para la universalización del seguro social en su doble condición (patrono y Estado). Se crearán a favor de la CCSS, rentas suficientes para atender las necesidades actuales y futuras de la institución, en caso de déficit en algunos de los regímenes, el Estado lo asumirá.

i. Estructura Organizacional

Por las características de los Regímenes de Salud y de Pensiones a cargo de la Institución, se dispone de una estructura organizacional compleja dirigida y administrada estratégicamente por la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y seis Gerencias, según corresponde.

Adicionalmente, se cuenta con una instancia fiscalizadora de las acciones desarrolladas por la administración activa, como se observa en el siguiente organigrama:

Figura N° 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CAJA COSTARRICENSE SEGURO SOCIAL
FEBREO 2011



FUENTE: CCSS (febrero 2011). Disponible en:
http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Portal/Cultura_organizacional/Estructura_Organizacional

j. Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva

La Junta Directiva es elegida cada cuatro años, de conformidad con lo establecido en la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social. Está conformada por nueve miembros:

- Tres representantes del Estado
- Tres de los patronos
- Tres de los trabajadores

La Junta Directiva es la autoridad máxima, responsable de definir las políticas y la toma de decisiones estratégicas en el ámbito institucional. El Presidente Ejecutivo es nombrado por el Consejo de Gobierno y preside la Junta Directiva.

k. Gerencias

La Institución está conformada por seis Gerencias:

- Gerencia Médica
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Pensiones
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Logística
- Gerencia de Infraestructura y Tecnologías

Estas Gerencias son responsables de administrar los procesos y recursos según su ámbito de competencia, las leyes y reglamentos. Los Gerentes de División son nombrados por seis años.

I. Servicios

- De salud
- De pensiones
- Prestaciones sociales

2. Gerencia de Pensiones

El Seguro de Pensiones de Invalidez Vejez y Muerte (Régimen de IVM) ha permitido desde mediados del siglo pasado, que la población trabajadora y sus familias cuenten con la cobertura necesaria que les garantiza un ingreso ante las

contingencias de la invalidez, vejez y muerte. El Régimen de IVM sustenta su protección en los principios de la seguridad social, donde destaca la solidaridad.

Nace en el año 1947 y le corresponde a Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) su administración. Inicialmente este Seguro tenía un carácter voluntario y se establecía solo para los profesionales y oficinistas servidores del Estado y de las Instituciones Públicas y además, de algunos puestos administrativos de actividades privadas.

Para el año de 1971, la Junta Directiva de la CCSS modificando el artículo 3° y aprobando el reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte, se da la obligatoriedad para todos los trabajadores asalariados tanto en el sector público como en el sector privado.

A partir del año 2000, mediante la Ley de Protección al Trabajador del Sistema Nacional de Pensiones, el Seguro de Pensiones de Invalidez, Vejez y Muerte se convierte en el Primer Pilar básico y obligatorio; además se introduce un transitorio para la obligatoriedad de la afiliación de los trabajadores independientes sean estos asalariados o no.

En los últimos años, el Régimen de IVM ha asumido de manera responsable velar por la solidez y estabilidad financiera en el largo plazo, para garantizar a la población costarricense los beneficios de invalidez, vejez y muerte.

La gerencia de pensiones se encuentra integrada por las siguientes Direcciones:

- Dirección de Calificación de la Invalidez.
- Dirección de Administración de Pensiones.
- Dirección de Inversiones.
- Dirección Financiera Administrativa.
- Dirección de Prestaciones Sociales

a. Misión

Proteger económicamente y otorgar prestaciones sociales a la población asegurada, por medio del Seguro de Pensiones y del Régimen No Contributivo, para mejorar la calidad de vida de los pensionados y la solidez económico financiero del sistema.

Para lograr lo anterior, la organización se compromete a cumplir con los siguientes valores:

Calidad: es un proceso de mejoramiento continuo, en la cual todas las áreas de la Gerencia, participan en el desarrollo de los servicios, con la finalidad de satisfacer oportunamente las necesidades y los requerimientos de los usuarios y lograr una mayor productividad.

Oportunidad: las necesidades de los usuarios, se deben atender en el lugar y en el momento conveniente.

Humanización: es la orientación de los funcionarios de la Institución, que se manifiesta con el buen trato, la cortesía, la amabilidad, la consideración y el respeto en la prestación de los servicios, que permita la solución efectiva de las necesidades y los requerimientos individuales y colectivos de la población.

Transparencia: Las actuaciones de los funcionarios en cualquier asunto institucional y en cualquier orden, se deben tratar con lealtad, con claridad, sin ambigüedad y que no permitan dudas.

Compromisos

- Cumplir con la obligación contraída.
- Oportunidad y eficiencia en el trabajo.
- Autocontrol y disciplina.

b. Visión

Seremos el Sistema de Pensiones con la mayor y más amplia cobertura de la población económicamente activa, con recursos humanos comprometidos, y el

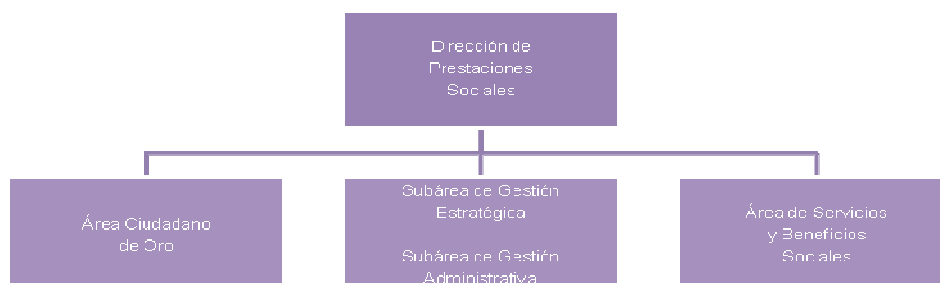
desarrollo de procesos eficientes, eficaces, de calidad y con un enfoque de servicio al usuario.

3. Dirección de Prestaciones Sociales

El sistema comprende los servicios de apoyo, orientación, promoción, educación y capacitación para que los asegurados y pensionados tengan un desarrollo pleno y gocen de bienestar integral como complemento a los servicios ofrecidos por los Seguros Sociales.

a. Organigrama

Figura N° 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN PRESTACIONES SOCIALES
FEBREO 2011



FUENTE: Información suministrada por el Área de Ciudadano de Oro de la CCSS.

4. Área de Ciudadano de Oro

Comprende un conjunto de beneficios y prestaciones sociales dirigidos a las personas mayores de 65 años de edad, con el fin de mejorar su capacidad de compra, su acceso a los servicios públicos, a la recreación y en general a promover su pleno desarrollo personal y social.

a. Objetivo General

- Crear una cultura de dignificación y respeto hacia las personas adultas mayores, promoviendo su desarrollo por medio de prestaciones sociales que contribuyan a mejorar su bienestar físico, mental y social.

b. Objetivos específicos

- Mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores.
- Promover una atención preferencial ágil y oportuna en los funcionarios de la CCSS y otras instituciones públicas y privadas.
- Sensibilizar y crear una nueva percepción social de la persona adulta mayor.
- Brindar los beneficios complementarios a los Seguros de Salud y Pensiones a toda la población mayor de 65 años.
- Fortalecer la imagen de la CCSS y del Sistema de Pensiones de IVM en la sociedad costarricense.

c. Logo



d. Cantidad de empleados

Cuadro N° 1
ÁREA CIUDADANO DE ORO
DIRECCIÓN PRESTACIONES SOCIALES
FEBREO 2011

Área Ciudadano de Oro	
Componentes	Funcionarios
Atención Preferencial	1
Recreación y Uso del Tiempo Libre	1
Curso de Mejor Calidad de Vida	1
Contratación de Cursos y Talleres	1
Cursos de Formación Complementaria	1
Descuentos Comerciales	1
Presupuesto y Activos	1
Plataforma de Atención	1 y voluntarios
Departamento administrativas	2
Total de personal por departamento	10

Fuente: Información brindada por el Área de Ciudadano de Oro

5. Área de Servicios y Beneficios Sociales

Es la unidad de trabajo responsable de desarrollar actividades para promover el mejoramiento de la calidad de vida de los pensionados, mediante la ejecución de acciones para la preparación de la jubilación, la integración a grupos sociales productivos, recreativos, de atención social, el desarrollo de las personas y el bienestar integral de los beneficiarios.

El Departamento de Servicios y Beneficios Sociales es la unidad de trabajo orientada a dirigir y conducir las acciones estratégicas en materia de Prestaciones Sociales, en el ámbito institucional, mediante la definición, actualización y divulgación de las políticas, la planificación, el control, la consecución y

utilización de los recursos, la evaluación de los resultados de la gestión, con el objeto de orientar y fortalecer el desarrollo de la gestión.

Dentro del marco de Gestión Estratégica, las principales funciones del Departamento son:

- a.** Dirigir, conducir, planificar, coordinar y evaluar estratégicamente la gestión y los resultados globales de los programas, de acuerdo con los procesos de trabajo aprobados, la programación anual operativa y los planes establecidos, con el fin de lograr satisfacer con oportunidad y calidad las demandas de los usuarios.
- b.** Formular las políticas, directrices y lineamientos internos, con base en las normas y los objetivos institucionales, con el propósito de lograr el desarrollo de la organización y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.
- c.** Proponer a las autoridades superiores proyectos, planes, programas, políticas, estrategias y nuevos enfoques, basados en los estudios realizados con el objetivo de atender de manera efectiva los procesos y acciones sustantivas asignadas.
- d.** Emitir los lineamientos generales internos, para la formulación del plan anual operativo y el presupuesto, con base en las políticas, objetivos y metas institucionales establecidas y las necesidades de la organización, con la finalidad de que se utilicen como insumo para elaborar el plan anual operativo y el presupuesto específico de cada año.
- e.** Coordinar el desarrollo de proyectos estratégicos específicos en el área de su competencia, a partir de la conformación de equipos de trabajo multinterdisciplinarios y polifuncionales, con base en las necesidades y prioridades de la institución, con el fin de lograr la oportunidad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- f.** Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante en la ejecución de los procesos y subprocesos, a partir del desarrollo de programas y

actividades orientadas a este propósito, a efecto de cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- g.** Fomentar una cultura y un clima organizacional propicio para el desarrollo de la gestión, conforme con la aplicación de mecanismos motivadores y de la normativa interna de trabajo vigente, para otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.
- h.** Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

B. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Un manual de procedimientos es una herramienta muy útil para todo departamento, debido a la importancia que representa para todas las personas involucradas tener una guía de los pasos a seguir para realizar una actividad o tarea.

La Caja Costarricense de Seguro Social, encargada de la administración de los Seguros de Salud, Pensiones y Prestaciones Sociales, está comprometida a fortalecer y luchar por el bienestar de los costarricenses, en caso concreto la Gerencia de Pensiones y la Dirección de Prestaciones Sociales cuenta con el Área de Ciudadano de Oro y el Área de Servicios y Beneficios Sociales que pretenden impulsar el bienestar social y la calidad de vida integral de las personas, mediante servicios de calidad y la cobertura de sus necesidades de forma integral, ágil y oportuna.

Contar con un manual de procedimientos que se acople a las necesidades de la Institución, propicia la disminución de errores y favorece el incremento de la productividad y el uso eficiente de los recursos.

El Área de Ciudadano de Oro tiene como objetivo dignificar y visualizar el aporte de las personas adultas mayores a la sociedad, mejorar su calidad de vida y brindar beneficios complementarios a toda la población mayor de sesenta y cinco años y más, es por eso se creó la Plataforma de Atención Social al

Ciudadano de Oro, la cual pretende ofrecer una verdadera atención individualizada y profesional de la problemática que conlleva esta etapa de la vida.

El Área de Ciudadano de Oro de la Caja Costarricense del Seguro Social, al luchar por el bienestar de las personas adultas mayores cuenta con programas para ofrecerles una mejor calidad de vida, de tal forma que demanda de una contratación externa de profesionales para brindar cursos como teatro, jardinería, alimentación, deporte, entre otros.

Por su parte, el Área de Servicios y Beneficios Sociales tiene como objetivo el bienestar social, para lo cual fueron creados tres programas: Población Adulta Mayor, Estancias y Ayudas Sociales y Atención Social, estos programas pretenden hacer conciencia que la persona está en constante cambio, por lo que se busca impulsar su desarrollo integral, el cual se da a lo largo de toda su vida y a partir de la experiencia acumulada. Su objetivo fundamental es la formación de personas íntegras, capaces de apreciar el valor de la vida y de mantener relaciones auténticas con los demás, lo que genera ambientes más armónicos.

Para el logro de lo indicado, es también importante contar con un apoyo administrativo que permita el desarrollo de las labores de una manera más eficiente.

Por tal razón, la creación de un manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, para la parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro, y para las labores administrativa detalladas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, constituirán una herramienta informativa que guiará las actividades a seguir de todos los usuarios y colaboradores que busca un bienestar para la población en estudio.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuenta el Área de Ciudadano de Oro y el Área de Servicios y Beneficios Sociales de la CCSS con un manual de procedimientos técnicamente diseñado para las áreas en estudio que permitan guiar a los trabajadores hacia un desempeño adecuado en el logro del bienestar de la población en estudio?

D. OBJETIVOS:

1. General:

Diseñar el manual de procedimientos técnicamente para las áreas en estudio del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, que permita guiar a los trabajadores hacia un desempeño adecuado en el logro del bienestar de la población en estudio.

2. Específicos:

- a. Identificar los objetivos de las unidades en estudio del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales.
- b. Identificar los responsables de cada actividad.
- c. Identificar los medios y sistemas de comunicación que se utilizan en cada procedimiento.
- d. Definir los objetivos para cada procedimiento analizado.
- e. Establecer los documentos y formularios asociados a cada procedimiento.
- f. Diseñar los formularios para los procedimientos establecidos.
- g. Establecer las políticas para cada procedimiento.
- h. Realizar los diagramas de flujos para los procedimientos determinados.

E. ALCANCE

La presente investigación abarcó el diseño del manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, para la parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro y para las labores administrativas detalladas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, los cuales se puntualizan a continuación:

- 1. Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro:**
 - a. Atención legal, psicológica, fisioterapéutica.
 - b. Cursos libres.
 - c. Investigación y seguimiento

- 2. Parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro:**
 - a. Contratación de cursos o talleres
 - b. Contratación de la alimentación
 - c. Contratación de imagen
 - d. Contratación para la elaboración de tarjetas de Ciudadano de Oro.

- 3. Labores administrativas del Área de Servicios y Beneficios Sociales:**
 - a. Elaboración del PAO.
 - b. Evaluación del PAO.
 - c. Compras caja chica.
 - d. Reparación de equipos informáticos.
 - e. Control de Activos.
 - f. Salida de activos.
 - g. Control de Suministros.
 - h. Solicitud de vehículo.
 - i. Elaboración de vales de alimentación y pago de taxi o bus.
 - j. Análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El capítulo contiene los conceptos teóricos en los que se envuelve la investigación realizada, donde se destacan temas como la administración, análisis administrativo, procedimientos, manuales administrativos, manuales de procedimientos, diagramas y plan de evacuación, los cuales facilitarán una mejor comprensión del tema.

A. ADMINISTRACIÓN

1. Definición

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro (Chiavenato, 2006, p. 10)

Según Chiavenato (2006, p. 10) la palabra Administración sufrió un cambio radical y actualmente la tarea de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y control de todas las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa, todo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la manera más satisfactoria a la situación.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 6).

Según Koontz y Heinz esta definición se puede ampliar en los siguientes puntos:

- a. Cuando se desempeña como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.
- b. La administración aplica a todo tipo de organizaciones.
- c. Se aplica a administradores de todos los niveles de la organización.
- d. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- e. La administración se enfoca en la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

2. Importancia

Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etcétera (Chiavenato, 2006, p. 12).

La administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2006, p. 13).

3. Funciones de la administración

La administración cuenta con cinco funciones básicas que permiten organizar los conocimientos administrativos y brindar así una estructura útil para las organizaciones. Dichas funciones según Koontz y Weihrich (2004, p. 7) son:

a. Planeación:

La Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de

decisiones; esto es la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas (Koontz y Wehrich, 2004, p. 31).

b. Organización:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas (Koontz y Wehrich, 2004, p. 31).

c. Integración de personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de logra la eficaz y eficiente realización de las tareas (Koontz y Wehrich, 2004, p. 32)

d. Dirección

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración (Koontz y Wehrich, 2004, p. 32)

De acuerdo con Koontz y Wehrich (2004, p. 498-501, 532, 594) la dirección se enfoca en cuatro aspectos fundamentales que son:

- **Factores humanos:** se debe ayudar a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Motivación:** el término motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La motivación entonces se refiere a satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a que los subordinados actúen de determinada manera.
- **Liderazgo:** arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.
- **Comunicación:** se refiere a la necesidad de contar con la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas.

e. Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes (Koontz y Wehrich, 2004, p. 32).

El proceso básico de control implica tres pasos (Koontz y Wehrich, 2004, p. 640-641):

- **Establecimiento de normas:** las normas son criterios de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

- **Medición de desempeño:** su objetivo es detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- **Corrección de las variaciones respecto de normas y planes:** se deben corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, ejerciendo función de organización (reassignando u aclarando deberes), contando con personal adicional o mejorando los procesos de selección y contratación de personal, capacitación entre otras variables o bien, mejorando la dirección mediante explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.

4. Objetivos de la Administración

La administración como tal tiene diversos objetivos, dentro de los cuales se pueden destacar como primordiales:

a. Productividad

Se puede definir productividad como la relación productos-insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad (Koontz y Weihrich, 2004, p. 13)

b. Eficacia

Se define eficacia como el cumplimiento de objetivos, según Koontz y Weihrich (2004, p. 14).

c. Eficiencia

Eficiencia podría definirse como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos según Koontz y Weihrich (2004, p. 14).

B. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

1. Definición

Se define como la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas de todo (Hernández, 2007, p.191).

2. Objetivos

El principal objetivo del análisis administrativo es realizar un análisis profundo de cierta situación o problema en particular con la finalidad de desarrollar medidas que permitan su mejoramiento.

3. Enfoques del Análisis Administrativo

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2004, p. 21-23), los enfoques del análisis administrativo se agrupan de la siguiente manera:

- a.** Enfoque empírico o de casos: estudia experiencias mediante casos, identifica éxitos y fracasos.
- b.** Enfoque de los papeles administrativos: identifica 10 papeles administrativos que se agruparon en interpersonales, de información y de decisión.
- c.** Enfoque de contingencias o situacional: manifiesta que la práctica administrativa depende de las circunstancias, reconociendo la influencia de determinadas soluciones a los patrones de comportamiento organizacional.
- d.** Enfoque matemático o de la ciencia de la administración: la administración bajo éste enfoque se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se entiende como un proceso lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticos.

- e.** Enfoque de la teoría de las decisiones: su principal interés es en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones.
- f.** Enfoque de la reingeniería: propone un replanteamiento fundamental, análisis de procesos, rediseño radical y resultados drásticos.
- g.** Enfoque de sistemas: reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas, muy numerosos.
- h.** Enfoque de sistemas socios técnicos: el sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal). Se interesa en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas.
- i.** Enfoque de sistemas sociales cooperativos: se interesa en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación.
- j.** Enfoque del comportamiento grupal: da énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la psicología social y en la sociología.
- k.** Enfoque del comportamiento interpersonal: su interés es el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.
- l.** Marco de 7-S de Mckinsey: las siete S son estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades.
- m.** Enfoque de la administración de calidad total: propone la mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación en calidad, para obtener productos y servicios satisfactorios y confiables.
- n.** Enfoque del proceso administrativo u operacional: reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos para desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica.

4. Niveles del Análisis Administrativo

El análisis administrativo se compone básicamente de dos niveles de aplicación, los cuales son:

a. Macroanálisis Administrativo

El macroanálisis administrativo parte de un enfoque global de más de una institución, vistas éstas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del “aparato del Estado”, constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman (Hernández, 2007, p. XIII).

b. Microanálisis Administrativo

El microanálisis administrativo se circunscribe al estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general hasta el de mínimo detalle operativo. En este nivel interesa evaluar la naturaleza doctrinaria del ente y sus fines, con el propósito de asegurar su congruencia con las funciones del Estado que como institución está llamada a cumplir por delegación (Hernández, 2002, p. XIII).

C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo” (Robbins, 2004, p.425).

2. Definición de organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2004, p. 78).

3. Importancia de un organigrama

Para Franklin (2004, p. 78) los organigramas representan una gran importancia para las organizaciones debido a su gran utilidad:

- a.** Proporciona una imagen formal de la organización.
- b.** Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- c.** Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- d.** Constituye una fuente autorizada de consulta.

D. ANÁLISIS FODA

1. Definición

“Herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.” Díaz (2005, p. 105)

2. Aporte

Según Díaz (2005, p. 106) el principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

- a. La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.
- b. La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas clave que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad de los jefes el aprovechar sus oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

E. PROCEDIMIENTOS

1. Definición

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades (Koontz y Weihrich, 2004, p.127).

Según el criterio de Hernández (2007, p.103) un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que generalmente afectan a diversos empleados de sectores o departamentos distintos, y se establece con la finalidad de asegurarse una equidad entre las operaciones que se realizan para producir ese bien o servicio determinado. El procedimiento establece una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir, o sea, indica cómo proceder en una situación concreta.

2. Características

Los procedimientos según Franklin y Gómez (2002, p. 185-186) tienen las siguientes características:

- a. Un procedimiento no es un sistema, más el conjunto de procedimientos tendientes al mismo fin se conoce como un sistema.
- b. Un procedimiento se caracteriza por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- c. Un procedimiento se caracteriza por no ser un programa. Un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.
- d. Un procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

3. Clasificación

De acuerdo con Franklin y Gómez (2002, p. 317) los procedimientos han sido clasificados atendiendo el ámbito de aplicación en:

- a. **Macroadministrativos:** procedimientos que son propuestos y aplicados por dependencias de apoyo global, es decir, por aquellas secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo de alguna función cuyo desempeño es común a todas las instituciones.
- b. **Mesoadministrativos o sectoriales:** involucran a todo sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman.
- c. **Microadministrativos o institucionales:** procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad

para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos. Dentro del ámbito institucional, los objetivos se pueden clasificar en:

- Generales: involucran operaciones que efectúan todas o más de una dirección general o su equivalente dentro de la institución.
- Específicos: se circunscriben al ámbito de una dirección general o alguna o varias de las unidades que lo conforman.

4. Análisis de los Procedimientos

Después de que los datos y la información necesaria se recolectan, se procede a analizarlos. El analista debe definir qué instrumentos de recolección de información son apropiados y qué metodología se debe utilizar para analizar los datos, dependiendo del estudio que se realice.

Posteriormente, se analiza la información haciendo uso de programas computacionales para tomar decisiones de qué se debe hacer, cómo se debe plantear y cuáles aspectos son relevantes.

Según Franklin y Gómez (2002, p.322-323) el análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que se hace. El análisis no es un trabajo de una sola persona, cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo no esencial. El análisis y crítica de la información debe hacerse desde diversos puntos de vista, haciéndose las siguientes preguntas:

¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?

¿Es lo más sencillo y claro?

¿Pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?

¿Es posible eliminar demoras?

¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?

¿Tiene la flexibilidad necesaria?

¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?

¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo de costo posible?

¿Reúne los requisitos de control interno?

Según Franklin (2009, p. 48 - 49) el análisis proporciona una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas y permite el empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El análisis puede efectuarse desde dos perspectivas:

- a. **De forma:** la exploración de los datos se hace considerando las formas, los catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos seleccionados y alternativas para el resguardo y presentación.
- b. **De contenido:** el examen se realiza de conformidad con las prioridades que se fijaron durante la preparación del proyecto, tomando en cuenta áreas, unidades, niveles jerárquicos y estrategias de negocio fundamentales.

Después de estudiar y ordenar los datos, debe especificarse si cubren los criterios de validez necesarios para su procedimientos; en caso negativo, tienen que solicitarse nuevamente.

Dentro de ese proceso se distingue la secuencia de pasos siguiente:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o situación.
- Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento
- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.

- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Al momento de realizar el análisis, un enfoque eficaz es adoptar una actitud interrogativa, en la cual se formulan seis preguntas:

¿Qué trabajo se hace?: naturaleza o tipo de labores que se realizan en las unidades administrativas y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Cómo se hace?: Métodos y técnicas que se aplica para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

¿Cuándo se hace?: información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos que se necesitan para su desahogo.

¿Quién lo hace?: Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.

¿Para qué se hace?: propósito que se pretende alcanzar.

¿Con qué se hace?: Equipos o instrumentos que se usan en el trabajo.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio basado en la pregunta **¿Por qué?** Hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva. El primer *por qué* generalmente produce una explicación superficial de una situación y cada *por qué* subsiguiente examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales. El objetivo de los cinco *por qué* es mejorar la manera en la que se visualizan las situaciones y generar alternativas para su atención. A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas que se obtengan abran una perspectiva cada vez más profunda en cuanto a las alternativas para la formulación de medidas de mejora administrativa.

F. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. Definición

Un manual es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables (Hernández, 2007, p. 135). Hernández (2007, p. 135) agrega que un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otras.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 2009, p. 244).

2. Importancia

A lo largo de la historia, toda empresa o institución adopta reglas y reglamentos, normas de servicio, instrucciones, ordenes, etc., que los empleados deben conocer para realizar adecuadamente su trabajo. Estas instrucciones son comunicadas en el momento oportuno a las personas, pero luego son archivadas y, por lo general, caen en el olvido por falta de consulta, por no saberse dónde están o por desconocimiento por parte de nuevas personas. Con el tiempo, las normas pasan y llegan otras a reemplazarlas, y el volumen de éstas aumenta y siguen dispersas. No hay control y los empleados ya no saben cuáles son las que están vigentes y tienen dudas sobre cómo proceder en su trabajo (Hernández, 2007, p.139).

Los manuales proporcionan formalización a la empresa; facilitar el acceso a la información organizada; estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo (Hernández, 2007, p. 139).

3. Objetivos

Según Franklin (2009, p. 244), los objetivos de los manuales son:

- a.** Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b.** Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c.** Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- d.** Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- e.** Agilizar el estudio de la organización.
- f.** Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- g.** Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- h.** Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- i.** Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- j.** Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- k.** Funcional como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- I. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

4. Clasificación básica

Según Franklin (2009, p. 245) existen diversas clasificaciones que se le dan a los manuales, las cuales se detallan a continuación.

a. Por su naturaleza o área de aplicación

- Macroadministrativos: aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: instrumentos que involucran a un grupo o sector, o a dos o más de la organizaciones que lo componen.
- Microadministrativos: manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

b. Por su contenido

- De organización: contienen información detallada referente a antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación de una organización.
- De procedimientos: contienen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- De historia de la organización: refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.
- De políticas: guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones de una organización. También se pueden denominar de normas.
- De contenido múltiple: brinda información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- De puestos: se conoce también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas: agrupa principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- De ventas: es un instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas.
- De producción: elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases.
- De finanzas: respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- De personal: es conocido también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, e incluyen información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
- De operación: apoya tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- De sistemas: reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etcétera, de una organización.

c. Por su ámbito

- Generales: documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos: concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

G. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1. Definición

Los manuales de procedimientos son documentos que registran y tramiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones (Franklin y Gómez, 2002, p. 315).

Un manual de procedimientos reúne la información clasificada y valida sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento. Requiere elaborar varios índices de localización (Hernández, 2007, p. 138).

2. Importancia

El manual debe describir con detalle los tramites, indicando quien tiene que efectuarlos y como. (Hernández, 2007, p. 136). Para Franklin y Gómez (2002, p. 315) los manuales de procedimientos permiten:

- a. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- b. Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- c. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.
- d. La conciencia a los empleados y sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente.
- e. Reducción de los costos al aumentar la eficiencia general.

3. Objetivos

Los manuales de procedimientos tienen los siguientes objetivos (Franklin y Gómez, 2002, p. 316):

- a. Compilar de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- g. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4. Componentes

Franklin (2009, p. 253) indica que este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- a.** Logotipo de la organización.
- b.** Nombre de la organización.
- c.** Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- d.** Lugar y fecha de la elaboración.
- e.** Numeración de páginas.
- f.** Sustitución de páginas (actualización de la información).
- g.** Unidades responsables de su elaboración, revisión y / o autorización.
- h.** Clave del formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, e cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

H. DIAGRAMAS

1. Definición

Los diagramas representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las aéreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso (Franklin, 2009, p. 259).

2. Usos de los diagramas

Según Franklin y Gómez (2002, p. 282-283) el uso de los diagramas abarca tres importantes campos que son:

- a.** Estudio de diagramas: la fase de estudio es la investigación original de los procedimientos actuales. El diagrama es un producto final deseado, por medio del cual el analista ha conocido el procedimiento.
- b.** Diseño de diagramas de procedimientos: se desarrollan en ésta etapa métodos nuevos, equipo, nuevas formas, o sea, es la realización nuevamente del sistema.
- c.** Presentación de los diagramas: la fase de presentación del trabajo se apoya con el empleo de diagramas o gráficas escogidos y ejecutados con el único propósito de explicar a la administración cómo trabaja el antiguo sistema y por qué y de qué manera debe mejorarse.

3. Clasificación

Franklin y Gómez (2002, p. 284) presentan una clasificación básica de los diagramas que se detalla a continuación:

- a.** Diagramas de operaciones: para representar el flujo de las operaciones.
- b.** Diagramas arquitectónicos: que representan un bosquejo de terrenos físicos.
- c.** Diagramas de las relaciones de personal: para indicar las jerarquías de autoridad, responsabilidad y función.
- d.** Diagramas estadísticos: para resumir las relaciones numéricas y cronológicas.
- e.** Diagramas de flujo: se refieren al flujo de operaciones e incluyen gráficas que se relacionan con el manejo de formas, así como diagramas lógicos relativos a programas de computadoras.

- f. Gráficas de organización: se refieren a las relaciones del personal.
- g. Gráficas diversas: las que no quedan comprendidas en los campos antes mencionados.

I. DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS

1. Definición

El diagrama de flujo consiste en una gráfica matricial que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución. Muestra los tiempos de duración de las tareas y la concentración del trabajo por responsables (Hernández, 2007, p. 103).

Con base en Franklin y Gómez (2002, p. 287) un diagrama de flujo es una representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

También lo expresan como un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica (Franklin y Gómez, 2002, p. 288).

2. Importancia

La importancia de los diagramas de flujo según Hernández (2007, p. 104) consiste en ser una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación. Su importancia se basa en cuatro aspectos de uso (Hernández, 2007, p. 104):

- a. **En la planeación de sistemas:** la elaboración de un diagrama de flujo obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos. Permite así racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios






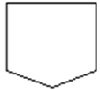

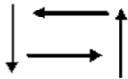
para contar con procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.

- b. En la actualización de sistemas:** los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo que permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.
- c. Simplicidad en los sistemas:** el empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- d. Ahorro de tiempo y costo:** los diagramas de flujo hacen más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema. Para Franklin y Gómez (2002, p. 288) los fluxogramas satisfacen tres funciones:

- Permiten al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

3. Simbología Utilizada

De acuerdo con Franklin (2009, p. 298-301) los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por la institución denominada American National Standard Institute (ANSI), que ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, y de ella se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujos administrativos.

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (Diagramación Administrativa)	
Símbolo	Representa
	Inicio o Fin: Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

J. FORMULARIOS

1. Definición

Los formularios pueden ser denominados también como formas o fórmulas. Son instrumentos administrativos que pueden ayudar al emplear en la ejecución de sus tareas. Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo

específico (Hernández, 2007, p.131).

2. Uso e importancia

Para Hernández (2007, p. 132) el formulario se utiliza para recabar y transportar información entre las partes de un sistema de trabajo. Funcionando como medio de información tanto interna como externa de la organización y como un medio para el almacenamiento de la información de interés con la que se cuenta.

Su importancia radica en lo siguiente según Hernández (2002, p. 132):

- a.** Ahorra tiempo en las labores rutinarias.
- b.** Disminuye el error
- c.** Estandariza el trabajo
- d.** Facilita la tarea
- e.** Favorece el control.
- f.** Aumenta la confianza del funcionario y del usuario de la operación.
- g.** Elige el tipo de información necesaria y se estructura su presentación en la fórmula, evitando omisiones de ésta y reunir información innecesaria.
- h.** Se disminuyen así los costos del trabajo.

3. Diseño del formulario

El diseño de un formulario va depender de una serie de factores, dentro de los cuales Franklin (2009, p. 81-94) nos plantea los siguientes: Según su objeto, tipo de información que contendrá, origen, método de llenado, procedimiento en el que se utilizará, número de copias, usuarios y resultados esperados.

a. Elementos funcionales:

- Identificación: Logotipo de la organización, título, fecha, número de hoja, nombre de quien la elabora, revisa y/o autoriza, clave de la forma.
- Orden de los componentes: Secuencia de datos, flujo del trabajo, Cuerpo o datos principales, Instrucciones al pie o en el dorso.
- Condiciones para su llenado: Manual, a máquina, en impresoras de equipo de cómputo.

b. Clases de formas:

- De línea: Es la clase de forma más sencilla que existe, pues su contenido se basa en datos fijos que van seguidos de una línea sobre la cual se anotarán los datos. Sólo se emplea cuando la información es mínima y se anota preferiblemente a mano.
- De casillas: Se utiliza en formas cuya información sea excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla.
- Combinado: Incluye en su composición varias opciones de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques.

c. Visualización:

- Unidad: Debe existir unidad en el trazo para que ese mantenga una imagen homogénea y proporcional.
- Claridad: Una distribución correcta y accesible facilita tanto el llenado como la comprensión y utilización de los datos.
- Agrupación y jerarquización: La distribución de los datos en una forma debe efectuarse de acuerdo con su importancia, utilidad y naturaleza.

- Saturación: la delineación de una forma debe prever sólo la integración de los datos requeridos para evitar que se recargue en exceso.
- Movimiento: La distribución lógica facilita el llenado de una forma.
- Ritmo: La distribución de datos en una forma debe contar con un ritmo que permita al lector percibir su secuencia.
- Imagen residual: La estructura de una forma debe ser tan versátil que permita agregarle diversos apoyos e imágenes para fijar en el memoria del usuario cualquier información.

d. Selección de producto y presentación:

- Hojas extras: Son hojas simples que se incluyen ya sean sueltas o en forma de blog.
- Juegos engomados: Conjuntos individuales de dos o más partes de papel bond, engomadas y unidas entre sí por medio de un talón.
- Juegos individuales con papel carbón intercalado: Conjunto de dos o más copias engomadas entre sí; se les intercala papel carbón.
- Formas continuas: Son formas que se utilizan usualmente en equipo de cómputo.

e. Elementos materiales:

- Papel: Debe considerarse el tipo de uso que se le va a dar, el número de copias, la clase de impresión y cómo se archivará. Por tanto su peso, calidad, grosor y medidas determinan su calidad y consistencia.
- Tintas y carbón: Estos elementos complementan la concepción y el desarrollo de una imagen de una forma.
- De presentación: Una vez definida la composición material de una forma, es conveniente revisar su estructura en cuanto a medios de expresión y funcionalidad.

4. Estructura del formulario

De acuerdo con Hernández (2007, p. 134) un formulario mantiene la siguiente estructura clásica:

- a. Identificación Institucional: nombre de la empresa, cédula jurídica, logo.
- b. Localización Institucional: domicilio de la organización, teléfonos, fax, correo electrónico, entre otros.
- c. Objetivo: nombre del formulario.
- d. Identificación del usuario: nombre del usuario físico o jurídico, cédula, y otras características.
- e. Localización del usuario: domicilio del usuario, teléfonos, fax, u otro de importancia.
- f. Cuerpo:
 - Variable prioridad 1
 - Variable prioridad 2
 - Variable prioridad 3
 - Variable prioridad n
- g. Respaldos: firmas y nombres de empresa o usuario, fechas empresa o usuario.
- h. Controles: N° consecutivo, N° de copia y destino, código administración formularios, código clase formulario.

5. Análisis

De acuerdo con Franklin (2009, p.101-102) para el análisis de datos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. **Fijación de prioridades:** Para establecer prioridades o rango de importancia es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

- Tipo de organización.
 - Número de unidades administrativas que la componen.
 - Cantidad de empleados que laboran en ella.
 - Volumen de productos, servicios, o ambos, que generan.
 - Elevado consumo de formas.
- b. Examen:** Se precisan las ventajas y desventajas tanto de un nuevo formulario como de las que están en uso, por lo que se recomienda aplicar el cuestionario de análisis de formularios.
- Consideraciones de tipo funcional: Identificación de la forma, objetivo, información que contiene, estructura, secuencia de datos, tipo de forma.
 - Consideraciones de tipo material: Tamaño, papel, color de papel y tinta, tipo de impresión, carbonizado, tipo de encuadernación, volúmenes y frecuencia de manejo, número de copias.

6. Clasificación

Según Franklin (2009, p. 108), una vez que se dispone de un inventario de todos los formularios de la organización, deben clasificarse conforme a las siguientes pautas:

- a. Procesos:** En atención al flujo de los insumos que generan un producto o servicio.
- b. Funciones:** Al reunir todos aquellos relacionados con actividades semejantes.
- c. Por unidad administrativa:** Identificar los formularios en cada unidad.
- d. Por denominación:** Examen de formularios similares en cuanto a su uso u objeto (registros, solicitudes, etcétera).

- e. Por características físicas:** Por el orden que se sigue en relación con su tamaño, color, papel, etcétera.

K. POLÍTICA

1. Definición

Conjunto de estrategia, normas y parámetros de una organización, que orienta la actualización para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación (Hernández, 2007, p. 194).

L. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

1. Definición

La expresión distribución del espacio se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicio al personal y a los clientes (Franklin, 2009, p. 196).

2. Importancia

Con base en Benjamín Franklin (2009, p. 196) el análisis de la distribución del espacio de las áreas de trabajo de cualquier organización constituyen un espacio relevante en el estudio de las condiciones en que este se realiza. La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras organizacionales, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

3. Objetivo

De acuerdo con Franklin (2009, p. 196) los objetivos de la distribución del espacio en las áreas de trabajo son los siguientes:

- a. Incrementar la eficiencia de las unidades que conforman una organización.
- b. Desarrollar los criterios necesarios para planear e implementar una distribución del espacio que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo, así como el uso de sus elementos materiales para reducir el tiempo y costo necesarios para llevarlo a cabo.
- c. Ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal de una organización realizar su trabajo en un ambiente favorable.
- d. Contribuir a que una organización genere productos y servicios de calidad.
- e. Promover una interacción ordenada entre las funciones y procesos y las instalaciones para llevarlas a cabo.
- f. Contribuir a que la gestión de una organización sea más competitiva.

4. Principios de la distribución de planta

Franklin (2009, p. 199-200) expone que para orientar las acciones en términos de homogeneidad y congruencia, la disposición del espacio requiere de criterios rectores como los siguientes:

- a. **Principio de la integración total:** Distribución que integra y coordina personas, equipos, maquinas, y materiales para que funcionen como una unidad total.
- b. **Principio de la mínima distancia recorrida:** Distribución de objetos, documentos, formas, materiales y piezas para que circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas transitan para realizar

una actividad, contactar con otras personas o utilizar servicios o equipos.

- c. **Principio de la circulación:** Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.
- d. **Principio de la flexibilidad:** Distribución que permite que los ajustes y las readaptaciones se realicen con un costo y molestia.

M. INVESTIGACIÓN

1. Definición

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”. (Kinneer y Taylor, 1998, p. 6).

2. Objetivo

El objetivo de la investigación implica que la investigación de mercados trata de ser neutral y no emocional en el desempeño de sus responsabilidades (Kinneer y Taylor, 1998, p. 6).

3. Proceso de investigación

Según Kinneer y Taylor (1998, p. 62-64) la investigación puede considerarse como una serie de pasos denominados proceso de investigación:

- a. **Necesidad de información:** El primer paso en la investigación de mercados es establecer cuál es la necesidad de información para la investigación.
- b. **Objetivos de la investigación y necesidades de información:** El investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información.

- c. Diseño de la investigación y fuentes de datos:** Consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y la descripción de la recolección de datos.
- d. Procedimientos de recolección de datos:** El investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularan o grabaran.
- e. Diseño de la muestra:** El primer punto en el diseño de la muestra se relaciona con quién o qué debe incluirse en la muestra, el segundo punto se refiere a los métodos utilizados para seleccionar la muestra, el tercer punto comprende el tamaño de la muestra.
- f. Recopilación de datos:** Por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. Por lo tanto la selección, capacitación y el control de los entrevistadores es esencial para los estudios eficaces de investigación de mercados.
- g. Procesamiento de datos:** Una vez registrados los datos, comienza el procesamiento de los mismos. Este incluye las funciones de edición y codificación.
- h. Análisis de datos:** Por lo general, se realiza utilizando paquetes de software apropiados para la descripción de datos.
- i. Presentación de los resultados:** Usualmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral.

4. Importancia de la investigación administrativa

Según Kinneer y Taylor (1998, p. 6) la investigación proporciona información, y no datos, para el proceso de toma de decisiones generales.

5. Tipos de investigación

De acuerdo con Kinneary y Taylor (1998, p. 124-131) la investigación de mercados puede clasificarse como:

- a. Investigación exploratoria:** Es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo y tiempo.
- b. Investigación concluyente:** Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. Se caracteriza por procedimientos formales de investigación, con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo.
- c. Investigación Descriptiva:** Describe las características de los fenómenos y determina la frecuencia de ocurrencia de los mismo.
- d. Investigación Causal:** Determina las relaciones de causa-efecto presentes en un sistema.
- e. Investigación de monitoreo del desempeño:** Es un elemento esencial para controlar los programas de marketing de acuerdo con los planes.

N. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

1. Definición

“Para llevar a cabo una investigación estadística, se requiere de información adecuada a los propósitos de dicha investigación. Es por eso que hay que definir qué tipo de datos se requieren y cómo obtenerlos de manera que sean pertinentes y de buena calidad”. (Trejos y Moya, 2000, p. 22).

2. Tipos

Según Kinneary y Taylor (1998, p. 136-140) las fuentes básicas de datos, son las siguientes:

a. Datos primarios: Se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación.

- **Encuestados**

- La comunicación: requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de respuestas verbales.
- La observación: requiere de la grabación del comportamiento pasivo del encuestado.

- **Situaciones análogas:** Consiste en examinar situaciones análogas o similares.

- Historias de casos: El propósito es obtener una descripción completa de los casos y formular una mejor comprensión de las variables que operan.
- Simulación: La creación de una analogía o similitud con un fenómeno del mundo real.

- **Experimentación:** Un experimento se lleva a cabo cuando una o más variables independientes se manipulan o controlan conscientemente y se mide su efecto sobre la variable o variables dependientes.

b. Datos secundarios: Son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación.

- Datos internos: Se originan dentro de la organización para la cual se lleva a cabo la investigación. Sus ventajas son su bajo costo y disponibilidad.
- Datos externos: Empresas que recolectan y venden datos especializados. Incluyen datos del consumidor, minoristas, mayoristas,

industria, evaluación publicitaria y datos de medios de comunicación y audiencia.

O. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

1. Definición

Trejos y Moya (2000, p. 13) define el sujeto de investigación como el objeto o entidad de interés en cualquier estudio estadístico, y es para la cual se debe recoger la información. Debe definirse en tiempo y en espacio.

P. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Definición

De acuerdo con Kinneer y Taylor (1998, p. 347) la recolección de datos son un componente esencial en la mayoría de los estudios de investigación. Se requiere de un método estructurado de recolección de datos, capaz de suministrar datos valiosos y relevantes para la toma de decisiones.

2. Tipos de técnicas

Según Trejos y Moya (2000, p. 23) existen múltiples técnicas para recoger información. Entre los más utilizados destacan:

- a. La entrevista:** Esta técnica requiere que el entrevistador realice una serie de preguntas preparadas en un cuestionario y registre las respuestas del informante.
 - Entrevista personal: Entrevista cara a cara.
 - Entrevista telefónica: Entrevista por medio de una conversación telefónica.

- b. Cuestionario autoadministrado:** En esta técnica el informante recibe un cuestionario a través del correo, o de algún otro medio, anota las respuestas y lo devuelve utilizando alguno de los medios indicados.
- c. Observación y medición:** Se trata de observar directamente lo que interesa y anotar los datos observados.
- d. Registro:** Esta técnica consiste en obtener información de fuentes objetivas donde se registran, generalmente en forma obligatoria, ciertos hechos de interés.

5. VARIABLES DE ESTUDIO

1. Clasificación:

Según Franklin (2004, p.181-184) las variables de estudio en un procedimiento contiene la siguiente información:

- a. Nombre del procedimiento o Identificación:** consiste en incluir el logotipo de la organización, el nombre de la organización, la denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas, unidades responsables y claves de la forma.
- b. Índice o contenido:** es la relación de los capítulos o apartados que incluyen el cuerpo del documento.
- c. Prólogo y/o introducción:** exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.
- d. Objetivo del procedimiento:** Consiste en explicar el propósito que pretende cumplir los procedimientos.
- e. Áreas de aplicación o alcance:** se refiere a la esfera de acción de los procedimientos.

- f. **Descripción del procedimiento:** Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
- g. **Políticas y/o normas:** Criterios o lineamientos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- h. **Responsables:** Son las áreas, unidades administrativas y /o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- i. **Formularios, impresos e instructivos:** son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.
- j. **Diagramas de flujo:** Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita.
- k. **Glosario de términos:** Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y las técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos. Sirve de apoyo para su uso o consulta.

Q. CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Definición

Según Rey (2010, p.18) se trata de una actividad fundamental, del estado que pretende la realización de proyectos importantes de interés general, en la que se invierten sumas importantes de recursos públicos en la que intervienen los particulares con sus intereses comerciales legítimos, cuyo conocimiento y aplicación adecuada también debe ser promovida.

Dentro de los aspectos más importantes de la Ley de Contratación Administrativa según Rey (2010, p. 20 – 23) se establecen:

2. Criterio Técnico:

Se incluye a nivel legal la potestad de la C.G.R de requerir criterio técnico de asesores externos mediante contratación directa para una adecuada solución de los asuntos que se someten a su conocimiento.

3. Audiencias especiales durante los procedimientos

Se establece a nivel legal la posibilidad de que la Administración o la C.G.R. concedan audiencia a los interesados durante los procedimientos de contratación administrativa.

4. Garantía de participación:

Se elimina la obligación de solicitar garantía de participación en general en los procedimientos de contratación administrativa, quedando dicho requisito como un aspecto facultativo para la administración.

5. Costo del objeto de la contratación:

Se establece a nivel legal la obligación de indicar la estimación del costo del objeto de la contratación, así como los responsables de su ejecución.

6. Planificación de la actividad de contratación:

Se exige una planificación detallada de la actividad de contratación que se va a desplegar, lo que supone un análisis técnico de su pertinencia y una definición de etapas (confección de un cronograma) y funcionarios responsables.

7. Licitación pública:

Se establece la necesidad de hacer estudios suficientes que demuestren que los objetivos del proyecto serán alcanzados con eficiencia y seguridad razonables. Se establece la necesidad de indicar en el cartel las especificaciones

financieras y de calidad. Se establece la posibilidad de realizar audiencias previas con potenciales oferentes. Se establece la necesidad de que el sistema de evaluación incluya aspectos como precio y calidad. Se limita la posibilidad de hacer modificaciones de oficio del cartel.

Se revisan los plazos para recibir ofertas y para adjudicar en la licitación pública. Se establece un plazo mínimo para la recepción de las ofertas de 15 días hábiles y la posibilidad de subsanar la vigencia insuficiente de la oferta y el plazo y monto de la garantía de participación. Se establece la obligación de devolver la garantía de participación una vez transcurrido el plazo de adjudicación. Se establece un plazo de adjudicación superior al doble plazo establecido para la recepción de las ofertas.

Se establece la eventual responsabilidad de los funcionarios responsables del no dictado oportuno del acto de adjudicación.

Se establece un plazo de un mes para readjudicar o declarar desierto el concurso.

8. Licitación abreviada:

Se eliminan los procedimientos de licitación por registro y licitación restringida y se sustituya por un único procedimiento: la licitación abreviada. Se establece en el texto original que la Administración estudiara únicamente las ofertas de los proveedores invitados, salvo cuando medie publicación en La Gaceta. Se establece un plazo de 15 a 20 días hábiles para la presentación de las ofertas y que el plazo para adjudicar o declarar desierto o infructuoso el proceso no podrá exceder del doble del plazo para recibir ofertas.

9. Registro de proveedores:

Se prevé una regulación más detallada del funcionamiento del registro de proveedores, de manera que se asegure la inscripción de los proveedores idóneos que así lo requieran.

10. Subcontratación:

Se revisa la subcontratación y se establece la aplicación en cualquier tipo de contratación y la posibilidad de exceder el 50% con la autorización de la Administración.

11. Urgencia:

Se modifica el supuesto de urgencia apremiante para que se lea urgencia. Se estima que se trata de situaciones en las que se requiere una satisfacción inmediata de la necesidad para evitar daños graves a las cosas y daños irreparables a las personas.

12. Recurso de objeción al cartel:

Se establece que el recurso de objeción al cartel procederá ante la C.G.R. solo en los procedimientos de licitación abreviada le corresponderá a la Administración conocerlos.

13. Recurso de apelación:

En cuanto al recurso de apelación, se establece la obligación del recurrente de aportar los medios probatorios que rebatan la decisión de la Administración. Además se establece que en la apelación contra actos de re adjudicación, no es posible traer a discusión aspectos que se conocían desde que se dicto el acto de adjudicación.

Se establecen plazos diferenciados en razón del procedimiento para presentación, emplazamiento y resolución del recurso.

14. Modificación contractual:

En términos generales, la potestad de modificación de los contratos quedan en los mismos términos. Se establece de los contratos de exceder el 50% del monto original del contrato con la autorización de la C.G.R.

Se regula el recibo de objetos actualizados.

Se regula a nivel legal la posibilidad de hacer una nueva contratación.

15. Refrendo:

Se establece plazos diferenciados según el procedimiento. Se establece a nivel legal el plazo para refrendar contratos con 25 días hábiles para licitaciones públicas y de 20 días hábiles para los demás casos. Se establece la obligación de la Administración de dar la orden de inicio dentro del plazo establecido en el cartel o en ausencia de este, dentro de los 15 días hábiles siguientes desde la notificación del refrendo del contrato.

16. Sanciones:

Se establece la suspensión sin goce de salario como sanción por propiciar o disponer el fraccionamiento ilegal de operaciones y propiciar el incumplimiento de los plazos previstos en la ley.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El capítulo presenta los aspectos metodológicos de la investigación, los cuales permitieron desarrollar el proyecto de la mejor manera.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1. Investigación exploratoria

Según Kinnear y Taylor (1998, p. 127), la investigación exploratoria es el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información para la toma de decisiones. El propósito de esta investigación es formular hipótesis con relación a problemas u oportunidades potenciales, o ambos, presentes en la situación de decisión.

Este tipo de investigación fue la que se utilizó en primera instancia, pues mediante ella se identificó el problema que se presentaba en el Área de Ciudadano de Oro y el Área de Servicios y Beneficios Sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social, para luego analizarlo más exhaustivamente.

En la primera etapa de la investigación se logró definir la necesidad de un manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro y para la parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro de la Caja Costarricense del Seguro Social, luego se determinó la necesidad de un manual de procedimientos para labores administrativas detalladas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, lo anterior mediante una revisión exploratoria en la cual se alcanzó establecer la importancia de este instrumento para las Áreas indicadas, de manera que pueda ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en sus labores y de igual manera colaborar para la toma de decisiones.

Además fue necesario recabar información para dar a conocer dentro del presente trabajo parte de la reseña histórica de la Caja Costarricense del Seguro Social, así como su misión, visión, y objetivos; también con el objetivo de informar sobre la labor del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales en la población costarricense, lo anterior con el propósito de dar a conocer el ambiente en el cual se realizó el presente proyecto.

Mediante la investigación exploratoria se pudo realizar una búsqueda documental y bibliográfica para recolectar información referente a temas relacionados con la administración, el análisis administrativo, los manuales de procedimientos, entre otros argumentos, los cuales constituyeron una guía para el lector.

2. Investigación descriptiva

Kinncar y Taylor (1998, p. 130) indican que una investigación descriptiva eficaz se caracteriza por una enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detallada. Se caracteriza por un diseño de investigación cuidadosamente planteado y estructurado. Su propósito es suministrar información a partir de preguntas o hipótesis específicas. Por tanto, la metodología debe diseñarse para asegurar la exactitud de los hallazgos.

Según lo indicado anteriormente se buscó la información necesaria para poder plantear el manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, para la parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro y para las labores administrativas detalladas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, ya que mediante encuestas y cuestionarios realizados a los funcionarios de estas Áreas, se pudo identificar las características y aspectos descriptivos de los pasos realizados por cada colaborador del procedimiento.

Lo anterior permitió al investigador describir y analizar en forma detallada la situación actual para el proceso de la parte técnica de la contratación externa, para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, y para algunas labores administrativas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, con el fin de poder brindar mejoras productivas para las Áreas de la Dirección de Prestaciones Sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Para describir la situación actual de los procedimientos se procedió a investigar sobre las actividades relacionadas a éstos, así como las variables que se estudian en cada procedimiento.

B. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio fueron todas las personas que dieron la información necesaria para el desarrollo de la investigación, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 2
SUJETOS DE ESTUDIO
ÁREA CIUDADANO DE ORO Y ÁREA SERVICIOS Y BENEFICIOS
SOCIALES
 Marzo 2011

Sujetos de Estudio		
Área	Funcionario	Información que proporcione
Área Ciudadano de Oro	Jefe del Área	Información general del Área
	Plataforma Atención Social al Ciudadano de Oro	Información sobre los procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro
	Encargados de coordinar los cursos y talleres para los cuales se requiere la contratación externa.	Información sobre los procedimientos para contratación de profesionales para brindar cursos o talleres.

Área Ciudadano de Oro	Encargado de la alimentación ofrecida en algunas actividades	Información sobre los procedimientos para contratación de proveedores para la alimentación.
	Encargado de la imagen del Área	Información sobre los procedimientos para contratación de proveedores para dar a conocer la imagen del Área.
	Encargado de contratación para la elaboración de tarjetas de ciudadano de oro.	Información sobre los procedimientos para la contratación de proveedores para la elaboración de tarjetas de Ciudadano de Oro.
Área de Servicios y Beneficios Sociales	Jefe del Área	Información general del Área.
	Encargado de la elaboración del PAO	Información sobre los procedimientos para la elaboración del PAO
	Encargado de la evaluación del PAO	Información sobre los procedimientos para la evaluación del PAO.
	Encargado de Compras caja chica	Información sobre los procedimientos para las compras por caja chica.
	Encargado de la reparación de equipos informáticos	Información sobre los procedimientos para la reparación de equipos informáticos.
	Encargado del control de Activos	Información sobre los procedimientos para el control de activos.
	Encargado de la salida de activos	Información sobre los procedimientos para la salida de activos.
	Encargado del control de Suministros	Información sobre los procedimientos para el control de suministros.
	Encargado de la solicitud de vehículo.	Información sobre los procedimientos para la solicitud de vehículo.
	Encargado de la elaboración de vales de alimentación y pago de taxi o bus.	Información sobre los procedimientos para la elaboración de vales de alimentación y pago de taxi y bus.
Encargado del análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área de Servicios y Beneficios Sociales.	Información sobre los procedimientos para las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área.	

FUENTE: Información suministrada por el Área de Ciudadano de Oro y el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

Se definieron los siguientes procedimientos, los cuales se detallan a continuación:

1. Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro:

- a. Atención legal, psicológica, fisioterapéutica.
- b. Cursos libres.
- c. Investigación y seguimiento

2. Parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro:

- a. Contratación de cursos o talleres
- b. Contratación de la alimentación
- c. Contratación de imagen
- d. Contratación para la elaboración de tarjetas de Ciudadano de Oro.

3. Labores administrativas del Área de Servicios y Beneficios Sociales:

- a. Elaboración del PAO.
- b. Evaluación del PAO.
- c. Compras caja chica.
- d. Reparación de equipos informáticos.
- e. Control de Activos.
- f. Salida de activos.
- g. Control de Suministros.
- h. Solicitud de vehículo.
- i. Elaboración de vales de alimentación y pago de taxi o bus.
- j. Análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

C. FUENTES DE INFORMACIÓN

En el presente proyecto se utilizó información obtenida tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

1. Fuentes primarias

Dentro de las principales fuentes de información utilizadas en la presente investigación, están los datos proporcionados por los funcionarios del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, mediante entrevistas estructuradas.

Posteriormente se aplicó un cuestionario a las personas involucradas en cada procedimiento, con el fin de establecer los pasos a seguir para definir los manuales planteados.

También se plantearon consultas al personal del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales para establecer la situación actual de dicha Área, en cuanto al Análisis FODA, a los objetivos, organigrama entre otros.

De igual manera se utilizó la información proveniente de la página Web de la Caja Costarricense del Seguro Social: www.ccss.sa.cr

2. Fuentes secundarias

Fuentes que toman o publican datos recogidos anteriormente por otras. Trejos y Moya (2000, p. 22)

Se analizó la información brindada por el Área de Ciudadano de Oro y por el Área de Servicios y Beneficios Sociales, tales como documentos escritos en cuanto a la parte técnica de los cursos o talleres impartidos, así como de la Plataforma de Atención al Ciudadano de Oro y de las labores administrativas del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

De igual manera se consultó la literatura referente al tema de investigación, que se utilizó principalmente para la elaboración del marco teórico y como material de apoyo y de consulta, información obtenida en la biblioteca del Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica y de la biblioteca personal de la persona que suscribe.

D. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables de estudio son las características o propiedades del objeto de estudio, que están relacionadas con las labores, tareas y trámites de los procedimientos.

1. Lista de variables de estudio

- a.** Portada.
- b.** Descripción del procedimiento.
- c.** Objetivo del procedimiento.
- d.** Alcances del procedimiento.
- e.** Responsables del procedimiento.
- f.** Políticas del procedimiento.
- g.** Formularios del procedimiento.
- h.** Sistemas de información.
- i.** Glosario.
- j.** Actividades del procedimiento.
- k.** Diagrama de flujo.
- l.** Histórico de modificaciones.

2. Detalle o descripción de las variables de estudio

a. Portada

Es importante que en la primera página de cada procedimiento se presente el encabezado, la identificación de la empresa por medio de su logotipo, el título del procedimiento y un pie de página con las unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización del procedimiento.

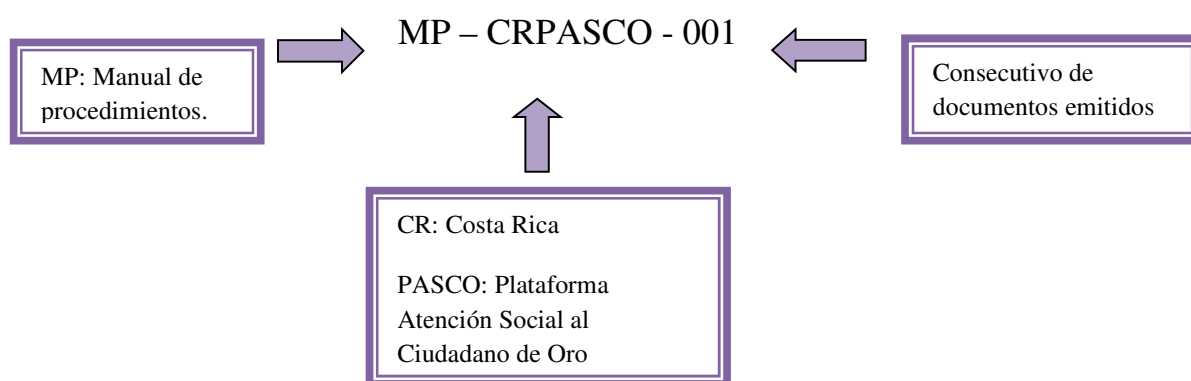
a.1. Encabezado

El encabezado proporciona información sobre el tipo de manual al que se refiere, el nombre y el logotipo de la institución, el número de versión del documento, el código que permite identificar al país y al departamento al que se


refiere, la fecha de emisión y de revisión, y el número de páginas que contiene el documento.

Es importante mencionar que cada procedimiento debe contener un código, que está compuesto por dos caracteres alfabéticos e indican el tipo de documento. Seguido esta un campo alfabético de 6 ó 7 caracteres, los dos primeros indican el país al cual corresponde el documento, y los demás el procedimiento al que corresponde el manual. Finalmente se presenta un campo numérico de tres caracteres para el consecutivo de los documentos emitidos por el Área.

Figura N° 3
CODIFICACIÓN
DIRECCIÓN PRESTACIONES
SOCIALES
MARZO 2011



FUENTE: Elaboración con información suministrada por el Área de Ciudadano de Oro y Área de Servicios y Beneficios Sociales.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: PRC-CRPASCO-001	VERSIÓN: 01
	FECHA EMISIÓN: DD/MM/AAAA	FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA
	PAGINA: 1 de 1	

a.2. La identificación de la empresa

Para el Área de Ciudadano de Oro, se utiliza el siguiente logo que permite identificarla:



Y para el Área de Servicios y Beneficios Sociales, se utiliza el logo de la institución:



a.3. El título del procedimiento

El título indica el nombre del procedimiento correspondiente.

a.4. Pie de página

El pie de página contiene información referente al nombre y puesto del responsable de elaborar, revisar y autorizar la formalización del procedimiento.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Firma	Firma	Firma
Nombre	Nombre	Nombre
Puesto	Puesto	Puesto

b. Descripción del procedimiento

Explica brevemente en qué consiste el procedimiento.

c. Objetivo del procedimiento

Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

d. Alcances del procedimiento

Son las áreas involucradas en el procedimiento.

e. Responsables del procedimiento

Son los responsables de los departamentos y personas involucrados en el procedimiento.

f. Políticas del procedimiento

Normas, criterios, leyes y reglamentos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

g. Formularios del procedimiento

Son los formularios y documentos necesarios en cada procedimiento.

h. Sistemas de información

Programas computacionales que permiten el trámite de los procedimientos.

i. Glosario

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y las técnicas de elaboración en cada uno de los procedimientos.

j. Actividades del procedimiento

Detalle de las actividades, tareas y labores que deben seguir los responsables del procedimiento.

k. Diagrama de flujo

Representa gráficamente las actividades de cada procedimiento.

l. Histórico de modificaciones

Es el historial de modificaciones de cada procedimiento, donde se detalla la fecha y el número del documento o solicitud de modificación del procedimiento, se detalla también la persona que lo revisó y la modificación que se le aplicó al procedimiento.

3. Formato de presentación de los documentos

El formato a utilizar en el manual de procedimientos para el Área de Ciudadano de Oro, es el siguiente:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: _____

VERSIÓN: 01

FECHA EMISIÓN: DD/MM/AAAA

FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA

PAGINA: 1 de 1



Elaboró	Revisó	Autorizó
Firma	Firma	Firma
Nombre	Nombre	Nombre
Puesto	Puesto	Puesto



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: _____

VERSIÓN: 01

FECHA EMISIÓN: DD/MM/AAAA

FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA

PAGINA: 2 de 7

Nombre del procedimiento

- a. Descripción
- b. Objetivo
- c. Alcances
- d. Responsables
- e. Políticas
- f. Formularios
- g. Sistemas de información
- h. Glosario
- i. Actividades del procedimiento

Actividades del Procedimiento		
Paso	Actividad	Responsable

j. Diagrama de flujo

	Descripción de actividades	Puesto	Puesto	Puesto

k. Histórico de modificaciones

Historial de Modificaciones			
Fecha	Número Solicitud de cambio	Revisión	Modificaciones

E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación son realmente importantes dentro de este ámbito, ya que permiten obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Las utilizadas en la presente investigación se detallan a continuación:

1. Diseño de instrumentos

Se realizó un cuestionario que permitió obtener la información necesaria en cuanto a los pasos para cada procedimiento. También se utilizó la técnica de

entrevista que en primera instancia permitió identificar las necesidades del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. El cuestionario

“Éste consiste en un conjunto de preguntas destinadas a obtener información respecto a una o más variables a medir” (Trejos y Moya, 2000, p. 25).

En la investigación se elaboró un cuestionario que se aplicó a los funcionarios del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, específicamente a los involucrados en los procedimientos en estudio, con el fin de obtener información detallada sobre las actividades que realizan cada uno en el proceso.

En primera instancia el cuestionario estaba formado por 13 preguntas sobre las variables que se estudian en la presente investigación.

Se aplicó un plan piloto por primera vez a la persona encargada de la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, debido a que es la misma persona la coordinadora de todos los procedimientos que abarca este programa, se modificó dicho cuestionario para abarcar los procedimientos.

Dicho cuestionario quedó compuesto por 19 preguntas que pretenden dejar claro todos los aspectos para establecer el manual de procedimientos de dicha plataforma.

La pregunta uno y dos se enfocan a la variable “a” ya que no existen procedimientos establecidos dentro de esta Área, por lo que es importante dejar claro el formato a utilizar.

Las preguntas de las 3 a la 17 abarcan las variables del estudio propuestas, de manera que permitan identificar el procedimiento, la descripción del mismo, los objetivos, el alcance, los responsables, las políticas, los formularios, los sistemas de información y las actividades

Las preguntas números 18 y 19 se plantearon con el propósito de recolectar información adicional que contribuyera a detectar posibles debilidades del procedimiento, así como a conformar una posible propuesta de mejora. (Ver el apéndice N.º1).

Se elaboró otro cuestionario, el cual se aplicó a los funcionarios encargados de la parte técnica de la contratación externa y a los funcionarios administrativos del Área de Servicios y Beneficios Sociales, el cual consta de 15 preguntas, dentro de las cuales se abarcó las variables de estudio del presente proyecto. (Ver el apéndice N.º2).

b. La entrevista

“Esta técnica requiere que el investigador realice una serie de preguntas preparadas en un cuestionario y registre las respuestas del informante”. (Trejos y Moya, 2000, p. 23).

En la investigación se utilizó únicamente la entrevista personal o entrevista cara a cara, la cual se realizó directamente en el área de trabajo con cita previa.

Para dicha entrevista se confeccionó un cuestionario que consta de 10 preguntas, las cuales fueron realizadas a los funcionarios encargados de la parte técnica de la contratación, a la funcionaria coordinadora del programa de Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro y a los funcionarios administrativos encargados de los procedimientos detallados, lo anterior con el objetivo de ampliar la información recabada de la aplicación del cuestionario indicado.

Esta entrevista permitió dejar claro los aspectos a considerar en cada variable y así desarrollar de la mejor manera los procedimientos planteados.

Se abarcaron las preguntas relacionadas con las variables, las cuales dejaron un panorama más claro para utilizar a la hora de formular los procedimientos.

2. Proceso de recolección de información

La información se recolectó por medio de los instrumentos diseñados para este fin, que son: el cuestionario y la entrevista estructurada.

En primera instancia se le solicitó al jefe del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, visto bueno para la aplicación de un cuestionario y una entrevista a los funcionarios responsables de cada procedimiento.

Se aplicó el cuestionario por medio de correo electrónico a todos los funcionarios involucrados en los procedimientos.

Posteriormente se concretó una cita con cada uno de los responsables, para hacer la aplicación de la entrevista diseñada.

F. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

1. Procesamiento de datos

Una vez obtenida la información necesaria, el siguiente paso fue el procesamiento de los datos, para lo cual se utilizaron principalmente los programas de Microsoft Office 2007. Los cuales se detallan a continuación:

- a.** Para la elaboración del informe escrito se utilizó Microsoft Word.
- b.** Para la elaboración de cuadros y formularios se empleó Microsoft Excel.
- c.** Para la elaboración de los organigramas, diagramas de flujo y distribución del espacio se utilizó el programa Microsoft Office Visio.

2. Análisis de los datos

Al contar con los datos ya procesados, se realizó un análisis detallado de los mismos, lo que permitió la obtención de la información relevante para el análisis de los procedimientos y la elaboración del manual propuesto.

La información obtenida del cuestionario y la entrevista permitió el desarrollo del procedimiento.

Cada procedimiento fue analizado cuidadosamente, de manera que existiera congruencia entre todas sus variables, es decir que los objetivos y políticas estuviesen de acuerdo con el procedimiento desarrollado, igualmente para verificar si las unidades y áreas eran necesarias y se encontraban detalladas en el procedimiento, además para cotejar la correcta aplicación de los formularios y documentos dentro de cada procedimiento, y también determinar si estos contenían la información necesaria, para lo cual se planteó una lista de chequeo (ver apéndice N° 6).

Igualmente se realizó un análisis de las actividades de cada procedimiento con el objetivo de determinar si realmente dicho procedimiento se encontraba completo y también para verificar los responsables en cada actividad.

Finalmente se generó un manual de procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, para la parte técnica de la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro y para algunas labores administrativas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, detallando la descripción de los procedimientos a implementar en el manual, de manera que le facilite a los usuarios internos y externos una mejor comprensión de los pasos a seguir para la obtención de los servicios ofrecidos y brindados, y lograr mayor eficiencia y eficacia para el Área de Ciudadano de Oro y para el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

CAPÍTULO IV SITUACIÓN ACTUAL

El capítulo abarca la situación actual del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales de la Dirección de Prestaciones Sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social. En primera instancia se hace referencia a la situación actual respecto a la estructura organizacional de la Dirección de Prestaciones Social, y la necesidad de un organigrama para el Área de Ciudadano de Oro, análisis de la distribución física de las instalaciones y el análisis FODA.

En la segunda parte del capítulo se contempla la situación actual de cada procedimiento, en la cual se realizó un análisis de cada uno y de igual manera se presentan las conclusiones y recomendaciones.

A. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

1. Organigrama general de la empresa

El organigrama actual de la Dirección de Prestaciones Sociales de la Caja Costarricense de Seguro Social es visible en la figura N.º 2. Se observa el detalle de las Áreas a cargo de esta Dirección, las cuales son: Área de Ciudadano de Oro, Área de Servicios y Beneficios Sociales, Subárea de Gestión Estratégica y Subárea de Gestión Administrativa.

Figura N° 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN PRESTACIONES SOCIALES
Marzo 2011



FUENTE: Información suministrada por el Área de Ciudadano de Oro de la CCSS.

Es importante hacer referencia a los siguientes aspectos derivados del organigrama anterior:

- a. En el organigrama se muestra que tanto las áreas como las Subárea poseen un nivel jerárquico de igual rango, lo cual no representa la realidad.
- b. La Subárea de Gestión Estratégica como la Subárea de Gestión Administrativa van a formar parte de la Dirección de Prestaciones Sociales.

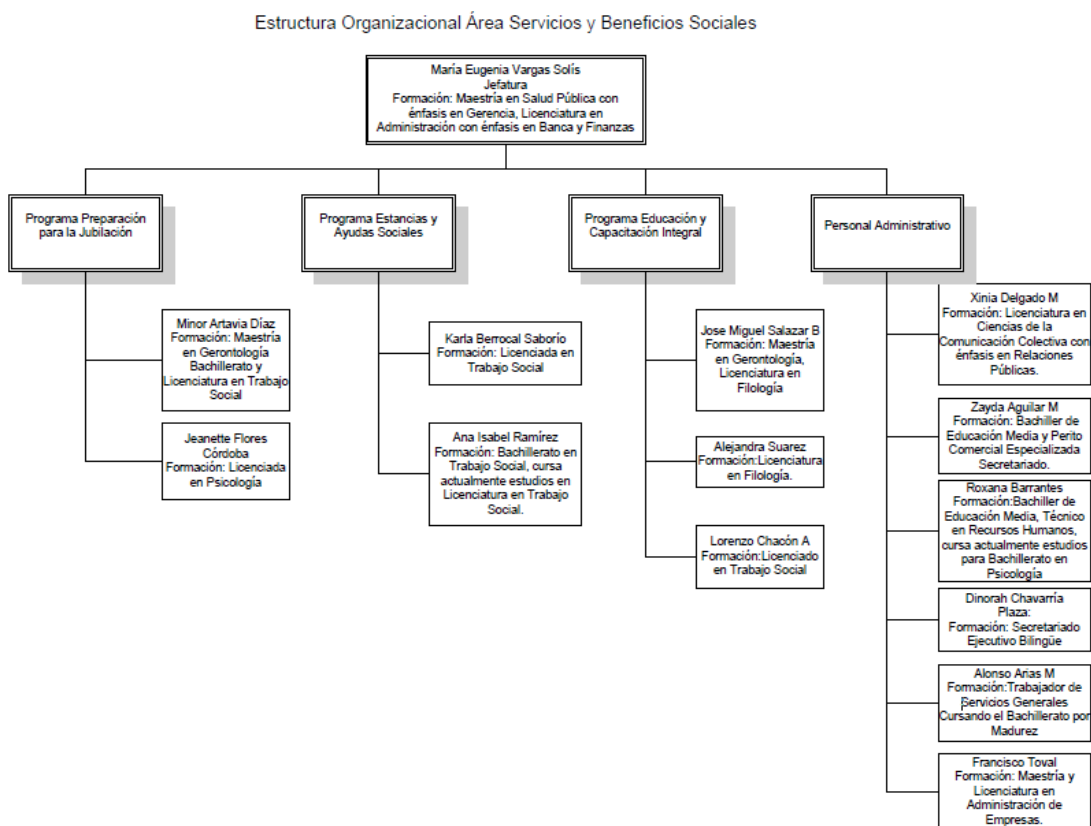
2. Organigrama del Área de Ciudadano de Oro.

El Área de Ciudadano de Oro actualmente no cuenta con un organigrama, es importante esta herramienta para tener un mejor control y diseño del área en estudio.

3. Organigrama del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

El organigrama que se presenta en la figura N° 3, detalla la organización del Área de Servicios y Beneficios Sociales, de acuerdo a los programas con que cuenta.

Figura N° 4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ÁREA DE SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES
Marzo 2011



FUENTE: Información suministrada por el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

4. Conclusiones

- a. El organigrama de la Dirección de Prestaciones Sociales no se encuentra actualizado.
- b. El Área de Ciudadano de Oro no cuenta con una estructura organizacional establecida.
- c. El Área de Servicios y Beneficios Sociales presenta un organigrama bien establecido de acuerdo a sus programas y a los funcionarios.

5. Recomendaciones

- a. Actualizar la estructura organizacional de la Dirección de Prestaciones Sociales, de manera que muestre como se encuentra organizada tal y como es esta dirección.
- b. Diseñar una estructura organizacional para el Área de Ciudadano de Oro, lo cual facilitará tener una visión más detallada de la composición de esta dependencia.

B. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

1. Área de Ciudadano de Oro

Las instalaciones físicas se ubican en el edificio Genaro Valverde de la Caja Costarricense del Seguro Social, entre la avenida 4 y la calle 7, dichas oficinas se encuentran ubicadas en la primera planta de este edificio.

El Área de Ciudadano de Oro abarca solamente una planta la cual cuenta con los siguientes componentes:

- a. En primera instancia la plataforma de atención al público, la cual está compuesta por 3 cubículos.
- b. Al lado izquierdo de la plataforma de atención al público, se cuenta con dos cubículos mas, los cuales se tienen propuestos para la atención de la Plataforma de Atención al Ciudadano de Oro.

- c.** Al lado derecho de la plataforma de atención al público se cuenta con los cubículos de correspondientes a los funcionarios encargados de:
 - Componente de descuentos comerciales.
 - Funcionario encargado de los activos.
 - Componente de contratación de cursos y talleres.
 - Componente de recreación y uso del tiempo libre.
- d.** Se cuenta con 4 oficinas, las cuales corresponden al jefe, el secretario, y dos funcionarias.
- e.** Existe un pequeño comedor.
- f.** Se cuenta con un baño.
- g.** Y finalmente hay una pequeña bodega.

Es importante indicar, que se tiene planeado realizar ajustes a la instalación física del Área de Ciudadano de Oro, esto con el propósito de acondicionarla para poder brindar los servicios planteados en el proyecto de Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro.

El Área de Ciudadano de Oro cuenta con señalización y rampas para las personas discapacitadas, es importante mencionar que debido a que el Edificio Genaro Valverde es un edificio grande, el departamento de Salud Ocupacional de la Caja Costarricense del Seguro Social se encarga de la debida señalización así como de las indicaciones de cómo actuar en caso de una emergencia.

Además, se han realizado varios simulacros de evacuación por lo que existe las indicaciones correspondientes para actuar de la mejor forma por parte de los funcionarios del Área de Ciudadano de Oro

Las oficinas de la Dirección de Prestaciones Sociales se encuentran ubicadas en el mismo edificio pero en una segunda planta, lo cual es realmente cerca del Área de Ciudadano de Oro, y es favorable para los funcionarios de esta Área en caso de que sea necesario realizar consultas o reuniones.

2. Área de Servicios y Beneficios Sociales.

Las oficinas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, se encuentran en el edificio Genaro Valverde de la Caja Costarricense del Seguro Social, están ubicadas en la segunda planta de este edificio y muy cerca de la Dirección de Prestaciones Sociales.

La distribución física de las instalaciones es la adecuada, ya que cada funcionario cuenta con un espacio apto para realizar sus labores, la iluminación es la correcta y cuenta con una buena distribución del espacio.

Además, cumple con la debida señalización y las salidas de emergencias, como fue mencionado, el Área de Salud Ocupacional de la CCSS lucha por el cumplimiento de todas las leyes establecidas en cuanto a la distribución física de las instalaciones de la Institución.

3. Conclusiones

- a.** El Área de Ciudadano de Oro, se encuentra ubicada en una pequeña oficina, la cual cuenta con una distribución física adecuada.
- b.** Para poner a funcionar la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, es necesario realizar ciertas modificaciones a la distribución física del espacio.
- c.** El Área de Servicios y Beneficios Sociales cuenta con una buena distribución del espacio físico.
- d.** Ambas Áreas se encuentran ubicadas muy cerca de la Dirección de Prestaciones Sociales.
- e.** Se tienen en cuenta los aspectos necesarios para la señalización y la seguridad de los usuarios internos y externos.

4. Recomendaciones

- a.** En el caso del Área de Ciudadano de Oro, se recomienda adecuar el espacio físico para poner en práctica la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro.

C. ANÁLISIS FODA

La Dirección de Prestaciones Sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social cuenta con un análisis FODA, en el cual se tiene claro las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta dirección en general.

El Área de Ciudadano de Oro en los últimos días ha elaborado un análisis FODA, el cual está en espera de que sea aprobado por la dirección a cargo de esta área y se detalla a continuación:

Cuadro N° 3
FODA
ÁREA CIUDADANO DE ORO
DIRECCIÓN PRESTACIONES SOCIALES
Abril 2011

FODA ÁREA CIUDADANO DE ORO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal que en su mayoría tiene muchos años de trabajar en el Área, y está identificado con el quehacer de la Unidad.• El lugar donde están las instalaciones es apto para dar un buen servicio al cliente adulto mayor.• A partir de febrero del 2011 iniciaron las capacitaciones para el uso del Sistema Integrado de Prestaciones Sociales.• Con esta nueva Gerencia tenemos una gran fortaleza, ya que la misma se encuentra muy identificada con Prestaciones Sociales.	<ul style="list-style-type: none">• Se requiere que la firma de Convenios de Descuentos Comerciales que tiene espacio para que firme la Gerencia de Pensiones, se realice con mayor celeridad que en la actualidad.• Falta de recurso humano y falta de capacitación en el recurso humano existente, pues esta Área requiere de profesionales en diferentes disciplinas.• No se cuenta con el equipo adecuado de cómputo, para impartir las capacitaciones.• El espacio físico de las instalaciones no permite el crecimiento de las mismas.

	<ul style="list-style-type: none"> • La programación anual operativa se debe de presentar en los primeros 4 o 5 meses del año anterior, lo que no nos permite hacer la misma con datos reales sino con proyectados con mucha anticipación, lo que hace que a veces tengamos deficiencias en la misma. • Falta de presupuesto para nuevos Proyectos. • El tiempo utilizado para ejecutar el PAO no permite realizar investigaciones necesarias en esta Área. • Nos asignan muy pocos vehículos institucionales, lo que nos obliga a pagar taxi a los funcionarios que deben impartir capacitaciones, ya que lleva equipo tecnológico y es peligroso andar con este en bus. • Falta publicidad del Programa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El programa cuenta con una imagen positiva a nivel nacional. • Que se vean estos programas de Prestaciones Sociales como un complemento a resolver la parte social de la crisis económica. • Crecimiento de la población adulta mayor nos permite proyectar aun más el programa Ciudadano de Oro a nivel nacional. • Que se visualice Prestaciones Sociales como la tercera línea de servicios de la CCSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica que atraviesa el país, puede hacer que nos afecte el programa, por los recortes presupuestarios que se pueden dar. • El desconocimiento de las Prestaciones Sociales, puede llevar a que se tomen decisiones en detrimento de estos Programas. • Existe incertidumbre en cuanto a las decisiones del nivel superior acerca de la ubicación de la Dirección de Prestaciones Sociales. • No contar con recursos humanos y físicos para afrontar la demanda de servicios de la población

<ul style="list-style-type: none"> • Que la Presidencia Ejecutiva está identificada con Prestaciones Sociales, lo que puede ayudar a emitir directrices institucionales en esta materia. • Posibles alianzas que permitan fortalecer el programa. 	<p>adulto mayor, dado el crecimiento acelerado de esta población.</p>
---	---

FUENTE: Información suministrada por el Área de Ciudadano de Oro y la Dirección de Prestaciones Sociales

El Área de Servicios y Beneficios Sociales no cuenta con un análisis FODA establecido.

1. Conclusiones

- a. El análisis FODA diseñado por el Área de Ciudadano de Oro, es muy básico.
- b. El Área de Servicios y Beneficios Sociales no cuenta un análisis FODA.

2. Recomendaciones

- a. Realizar por parte de las dos Áreas un FODA en el que todos los funcionarios hagan un aporte, de manera que permita un análisis de los componentes y ayude a la toma de decisiones.

D. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA EL ÁREA DE CIUDADANO DE ORO

1. Procedimiento para los servicios brindados por la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro

a. Análisis

La Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro abarca las siguientes áreas: legal, Psicológica, Fisioterapéutica, Cursos libres, investigación y seguimiento. La situación actual para estas áreas fue analizada en forma general dado que no han iniciado operaciones.

Esta planeado que el programa inicie a partir de junio del 2011, sin embargo, es importante dejar claro que desde enero del 2011 se han estado recibiendo solicitudes de los servicios que se pretende ofrecer a las personas adultas mayores, las cuales son captadas por los funcionarios del área en estudio, se toman los datos personales del interesado y se archivan con el objeto de que posteriormente cuando inicie el programa se mantenga un registro cronológico de las solicitudes, para otorgar las citas con el profesional encargado de ofrecer la atención.

No obstante, sin que el programa haya iniciado, el procedimiento utilizado para atender las solicitudes de servicio no es el adecuado, ya que al presentarse el interesado se anotan sus datos personales y el motivo de la ayuda, sin mantener un formulario para la solicitud del servicio ofrecido por la plataforma.

Al no contar con un formulario adecuado, no se puede determinar la persona responsable, lo que implica una deficiencia realmente importante que se presenta tiempo antes de dar inicio al programa en estudio.

Por tal motivo es importante establecer un manual de procedimientos antes de que se ponga en práctica el programa.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la aplicación del programa de la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, se determinó lo siguiente:

- A la hora de captar las solicitudes de servicios no se cuenta con un formulario establecido para dicho trámite.
- No existen políticas establecidas.
- No se tiene establecido un procedimiento para dicho trámite.

c. Recomendaciones

- Establecer los formularios a utilizar para la atención del programa en estudio.
- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento de este procedimiento.
- Realizar una evaluación de los servicios brindados.
- Diseñar el procedimiento para la atención brindada por la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro, donde se plasmen los objetivos, alcances, las actividades a realizar y el debido fluxograma.

2. Procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de cursos y talleres del Área de Ciudadano de Oro.

a. Análisis

El Área de Ciudadano de Oro de la CCSS realiza contrataciones externas de profesionales para brindar ciertos cursos o talleres, que ayuden al logro de una mejor calidad de vida de las personas adultas mayores.

Para la contratación de los profesionales encargados de brindar los cursos o talleres, el funcionario del Área de Ciudadano de Oro realiza la parte técnica de dicha contratación, para lo cual no existe un procedimiento establecido.

Los funcionarios de esta Área primero determinan los cursos o talleres que se van a impartir, luego coordinan con una persona en las comunidades para

ofrecer la atención al adulto mayor, se prepara el diseño curricular y una vez contratado el profesional que va a impartir el curso o taller, se realizan todas las gestiones necesarias para brindar el servicio.

El diseño curricular es un documento en el cual se indica la justificación, los objetivos y los horarios del curso que se pretende ofrecer, luego dicho documento se envía a la Dirección de Prestaciones Sociales para que se haga la solicitud del curso o taller, posteriormente se inicia el trámite de la contratación externa, donde se estudian las ofertas y se selecciona al proveedor, lo cual es realizado por la Dirección de Prestaciones Sociales.

Una vez seleccionado el profesional se presenta al grupo que se le va a brindar el curso o taller, se procede a desarrollar las actividades y finalmente se hace el cierre del curso o taller donde se entregan certificados de participación a los ciudadanos de oro.

Para los procedimientos en estudio no existen políticas establecidas, ni una definición del procedimiento a seguir, es decir, todo se realiza de forma empírica y la parte de la contratación externa es realizada por la Dirección de Prestaciones Sociales según el procedimiento establecido por esta Dirección.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la parte técnica de la Contratación externa de cursos o talleres del Área de Ciudadano de Oro, se determinó lo siguiente:

- Los funcionarios realizan las labores de una manera empírica.
- Existe un formulario llamado consentimiento informado, el cual se llena con los datos del ciudadano de oro.
- Para la evaluación del profesional a cargo de facilitar el curso, solamente se considera lo indicado por el coordinador de la comunidad.
- No existen políticas establecidas para los procedimientos.

- No existe una evaluación del curso o taller.
- La Dirección de Prestaciones Sociales se encarga de la contratación externa de acuerdo con el manual establecido por esta Dirección.

c. Recomendaciones

- El Área de Ciudadano de Oro debe realizar una evaluación que será aplicada por parte del funcionario al profesional encargado de brindar el curso o taller.
- Establecer un formulario para la evaluación del profesional encargado de brindar el curso.
- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento de los procedimientos.
- Realizar una evaluación del curso o taller.
- Diseñar el procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de cursos o talleres del Área de Ciudadano de Oro, definiendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

3. Procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de la alimentación.

a. Análisis

Algunas actividades que se realizan para los ciudadanos de oro se programa ofrecerles un almuerzo, desayuno o café, por lo que se hace necesario la contratación externa de un proveedor que se encargue de brindar este servicio.

El primer paso es establecer las actividades en las cuales se va a brindar el servicio, para lo cual es importante tener en consideración el Plan Anual Operativo

(PAO) que permite establecer el monto disponible para la contratación externa de la alimentación.

Se hace una estimación de las personas que van a asistir a las actividades. El funcionario del Área de Ciudadano encargado de la parte técnica de la contratación externa para la alimentación realiza cotizaciones del servicio, y luego elabora el diseño curricular, el cual es trasladado a la Dirección de Prestaciones Sociales para que se gestione la solicitud de dicha contratación y obtener el proveedor seleccionado.

Finalmente se coordina con el proveedor para establecer el lugar, la fecha, el horario y detalles de las actividades donde debe brindar el servicio.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la parte técnica de la Contratación externa para la alimentación, se determinó lo siguiente:

- Los funcionarios realizan las labores de una manera empírica.
- No se realiza una evaluación del servicio ofrecido.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe una evaluación del servicio brindado.
- La Dirección de Prestaciones Sociales se encarga de la contratación externa de acuerdo con el manual establecido por esta Dirección.

c. Recomendaciones

- Realizar una evaluación por parte del funcionario del Área de Ciudadano de Oro del servicio ofrecido, la cual se puede tener en consideración para futuras contrataciones.
- Establecer un formulario para que los ciudadanos de oro realicen una evaluación del servicio recibido en cuanto a la alimentación.

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Realizar una evaluación del servicio brindado.
- Diseñar el procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de la alimentación del Área de Ciudadano de Oro, definiendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

4. Procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de imagen.

a. Análisis

Para el Área de Ciudadano de Oro también es necesario el diseño de un plan para dar a conocer los servicios que brinda a los adultos mayores, por lo que debe realizar la contratación de un proveedor que realice el material, esto requiere que con anticipación se debe determinar qué es lo que se procura dar a conocer al público en general ya sea mediante el Banner, afiches, bolsas entre otros.

El procedimiento inicia con la necesidad de elaborar ya sea un Banner, afiche, u otro elemento que sea necesario, útil y que pueda dar a conocer a los usuarios la labor del Área de Ciudadano de Oro.

Es importante mencionar que el funcionario del Área de Ciudadano de Oro debe consultar al departamento de gráficas de la CCSS si ellos podrían satisfacer la necesidad encontrada con respecto a la imagen que se desea dar a conocer por esta área.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la parte técnica de la Contratación externa para la imagen, se determinó lo siguiente:

- Los funcionarios realizan las labores de una manera empírica.
- No se realiza una evaluación del servicio ofrecido.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No se realizan evaluación del servicio brindado.
- La Dirección de Prestaciones Sociales se encarga de la contratación externa de acuerdo con el manual establecido por esta Dirección.

c. Recomendaciones

- Realizar una evaluación por parte del funcionario del Área de Ciudadano de Oro del servicio ofrecido, la cual se puede tener en consideración para futuras contrataciones.
- Establecer un formulario para la evaluación del servicio ofrecido.
- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Realizar una evaluación del servicio brindado.
- Diseñar el procedimiento para la parte técnica de la contratación externa del diseño gráfico para dar a conocer los servicios que brinda el Área de Ciudadano de Oro, estableciendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

5. Procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de tarjetas.

a. Análisis

El Área de Ciudadano de Oro es la encargada de distribuir todas las tarjetas de ciudadano de oro a las Direcciones Regionales, por lo que es necesaria la contratación de un proveedor para que realice dichas tarjetas.

Las sucursales y direcciones regionales de la CCSS registran en el sistema la demanda de las tarjetas o Tiquetes de Ciudadano de Oro (TICO), envían mediante correo electrónico dicha información, luego un funcionario del Área de Ciudadano de Oro manda un archivo plano con la demanda de tarjetas al proveedor y a la semana siguiente él entrega el pedido.

Finalmente se hace la distribución de las tarjetas a las Direcciones Regionales y Sucursales de acuerdo al pedido que indicaron.

Actualmente no se cuenta con un procedimiento establecido para la contratación externa de un proveedor para la elaboración de tarjetas ni tampoco para su distribución.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la parte técnica de la contratación externa tarjetas de ciudadano de oro, se determinó lo siguiente:

- Los funcionarios realizan las labores de una manera empírica.
- No se realiza una evaluación del servicio ofrecido.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- La Dirección de Prestaciones Sociales se encarga de la contratación externa de acuerdo con el manual establecido por esta Dirección.

c. Recomendaciones

- Realizar una evaluación por parte del funcionario del Área de Ciudadano de Oro del servicio ofrecido, la cual se puede tener en consideración para futuras contrataciones.
- Establecer un formulario para la evaluación del servicio ofrecido.
- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.

- Diseñar el procedimiento para la parte técnica de la contratación externa de tarjetas de Ciudadano de Oro, plasmando los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

E. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA EL ÁREA DE SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES.

1. Procedimiento para la elaboración del Plan Anual Operativo (PAO) del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

El Plan Anual Operativo (PAO), como bien lo indica es una proyección que se hace anualmente, el cual contempla las metas a cumplir, el presupuesto necesario para alcanzar lo planteado, y las acciones pertinentes para el logro de los objetivos.

La jefe del Área es la encargada de realizar dicho plan en cooperación con los funcionarios, el plan debe ser realizado aproximadamente en mayo para que sea puesto en práctica en enero del año siguiente.

El aporte que hace cada uno de los funcionarios es realmente importante, ya que son parte clave de un buen Plan Anual Operativo.

La Dirección de Prestaciones Sociales esta formada por el Área de Ciudadano de Oro y el Área de Servicios y Beneficios Sociales, cada una de estas áreas realiza un PAO para el logro de sus objetivos y finalmente la dirección elabora un Plan Anual Operativo consolidado que es enviado a la Gerencia de Pensiones.

La Gerencia de Pensiones de la Caja revisa y aprueba el PAO así como su asignación presupuestaria, una vez aprobada realizan un PAO consolidado para

esta gerencia y lo envían a la Dirección de Planificación de la CCSS para su aprobación.

Cuando el PAO es aprobado por la Dirección de Planificación, se elabora la asignación presupuestaria y es enviada a la Dirección de Prestaciones Sociales, una vez aprobada se traslada a la Gerencia de Pensiones, este realiza un presupuesto a nivel general de la gerencia y es enviado a la Dirección de Presupuesto de la CCSS, para que esta dirección realice los trámites correspondientes y lo envíe a la Contraloría General de la República para su debida aprobación y así poder dar inicio al año próximo con lo planeado en el PAO.

Actualmente no se cuenta con un procedimiento para la elaboración del Plan Operativo del Área de Servicios y Beneficios Sociales de la Dirección de Prestaciones Sociales de la CCSS.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la elaboración del PAO, se determinó lo siguiente:

- El encargado de elaborar el PAO realiza las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la elaboración del PAO.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para la elaboración del PAO, definiendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

2. Procedimiento para las evaluaciones del Plan Anual Operativo (PAO) del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

El Plan Anual Operativo (PAO), es una estimación de lo que se desea para el año siguiente, por tal razón es necesario realizar evaluaciones trimestrales una vez que haya iniciado, con el objetivo de determinar si dichas estimaciones se van ajustando a la realidad.

Este es un aspecto realmente importante, ya que como fue analizado en el procedimiento para la elaboración del PAO, este contempla una serie de aspectos importantes y a nivel nacional.

Actualmente no se cuenta con un procedimiento establecido para dicha labor, lo cual es realmente importante establecer ya que depende de estas evaluaciones las asignaciones de presupuesto para los años siguientes.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la evaluación del PAO, se determinó lo siguiente:

- El encargado de realizar las evaluaciones del PAO desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la evaluación del PAO.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para la evaluación del PAO, estableciendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

3. Procedimiento para las compras por caja chica del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

Las compras por caja chica contemplan los gastos menores, de emergencia que requieren pronta respuesta y que su monto no superó los cien mil colones.

El coordinador de esta labor se encarga de realizar todo lo referente a la compra, la cual inicia al determinar la necesidad, hace un estudio de precios y verifica cual es el más conveniente, solicita las aprobación de la jefatura, realiza el vale provisional. Una vez realizada la compra se debe hacer el reintegro a tesorería.

Actualmente no se cuenta con un procedimiento establecido para este trámite, lo cual es realmente importante ya que va a permitir tener un mayor control de las compras realizadas.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para las compras por caja chica, se determinó lo siguiente:

- El encargado de realizar las compras por caja chica desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para las compras por caja chica.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.

- Diseñar el procedimiento para las compras por caja chica, definiendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

4. Procedimiento para la reparación de equipo informático del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

El equipo informático es una herramienta de gran utilidad y es indispensable para la realización de las labores del Área de Ciudadano de Oro, de ahí la importancia de contar con un buen equipo de cómputo que permite el logro de las tareas de los funcionarios de una manera eficaz.

La Gerencia de Pensiones cuenta con ingenieros en sistemas informáticos para que realicen estas labores, pero muchas veces es necesaria la contratación de servicios profesionales en este campo que den soporte a las Direcciones y Áreas pertenecientes a esta Gerencia.

No se cuenta con un diseño del procedimiento para realizar la reparación del equipo de cómputo del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la reparación del equipo informático del Área de Servicios y Beneficios Sociales, se determinó lo siguiente:

- El encargado de realizar el trámite para la reparación del equipo informático desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la reparación del equipo de informática del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para la reparación del equipo informático del Área de Servicios y Beneficios Sociales, estableciendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

5. Procedimiento para el control de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

Los activos representan todos los objetos que son propiedad del Área de Servicios y Beneficios Sociales, es importante que se maneje un control de los activos y de igual manera se identifique la persona responsable de ese activo.

El Área de Servicios y Beneficios Sociales trabaja con un sistema de información que permite tener un registro de los activos existentes y todos los cambios y traslados que se realizan, de igual manera se le asigna un número de placa a cada activo y la persona responsable de dicho activo.

Aunque el sistema de información para dicha gestión es muy fácil de utilizar es necesario establecer un procedimiento donde se indiquen las políticas, los responsables, el alcance, las actividades y el diagrama de flujo.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para el control de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales, se determinó lo siguiente:

- El encargado de realizar el trámite para el control de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales desempeña las labores de una manera empírica.

- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para el control de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para el control de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales, determinando los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

6. Procedimiento para salida de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

El Área de Servicios y Beneficios Sociales tiene como función ofrecer charlas y talleres para el bienestar social, es por eso que muchas veces se hace necesario que los funcionarios encargados de impartir estas charlas requieran un equipo, un video vin, una computadora portátil entre otros.

Para que estos equipos puedan salir del Área de Servicios y Beneficios Sociales, es necesario que se firme una fórmula para la salida del equipo, dicha fórmula debe ser autorizada por el encargado de activos y debe ser firmada, por el jefe del área, el funcionario solicitante y el guarda de seguridad.

No se cuenta con un procedimiento que permita determinar los pasos a seguir en caso de que sea necesario sacar un equipo del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la salida de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales, se determinó lo siguiente:

- El encargado de realizar el trámite para la salida de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la salida de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para la salida de activos del Área de Servicios y Beneficios Sociales, determinando los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

7. Procedimiento para control de suministros del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

Es importante llevar un inventario de los suministros del Área de Servicios y Beneficios Sociales, para esto fue diseñado un sistema en Excel, que le permite al funcionario responsable tener un control de los suministros que ingresan y los que salen.

Las labores se realizan de una manera empírica, y para la salida de suministros se utiliza un formulario.

El sistema diseñado para dicho control, mantiene una existencia actualizada de los suministros, lo cual es una herramienta útil ya que en caso de que exista

exceso de un suministro en un Área éste se puede distribuir dentro de la Dirección de Prestaciones Sociales.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para el control de suministros del Área de Servicios y Beneficios Sociales, se determinó lo siguiente:

- El encargado del control de suministros del Área de Servicios y Beneficios Sociales desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para el control de suministros del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para el control de suministros del Área de Servicios y Beneficios Sociales, plasmando los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

8. Procedimiento para la coordinación de vehículo del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

Muchos de los cursos y talleres que brinda el Área de Servicios y Beneficios Sociales, se imparten en lugares un poco lejanos de San José, y al tener que llevar equipo especializado se complica aun un poco más la situación, por lo que se requiere de un vehículo para que los funcionarios de esta Área puedan transportarse hasta el lugar donde se va a impartir el curso o taller.

Puede presentarse que el vehículo de la CCSS no se encuentra disponible para el día en que se va a ofrecer el curso o taller, de ahí la importancia de solicitarlo una semana antes del día en que se va a ofrecer el curso o taller.

Si el vehículo no está disponible para el día que se necesita, se debe hacer un vale de transporte o se pagan viáticos, dependiendo de la situación y en cumplimiento con el reglamento de viáticos de la institución.

No se cuenta con un procedimiento establecido, ni con las políticas para la solicitud de vehículo de la CCSS.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la coordinación del vehículo de la CCSS, se determinó lo siguiente:

- El encargado de coordinar la solicitud de vehículo desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la solicitud de vehículo de la CCSS.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para coordinar la solicitud de vehículo de la CCSS, estableciendo los objetivos, alcance, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

9. Procedimiento para la elaboración de los vales de alimentación y pago de taxi o bus del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

Como se indicó en el procedimiento anterior, muchas veces se hace necesario el pago de transporte para los funcionarios del Área de Servicios y Beneficios Sociales que deben salir de la oficina, porque no se contaba con un vehículo de CCSS disponible para ese momento.

Por tal motivo se origina la necesidad de elaborar un vale de alimentación y pago de taxi o bus.

Se cuenta con los formularios necesarios para realizar el pago de vales de alimentación, de taxi y bus, sin embargo, no se han definido las políticas, las actividades a seguir y el procedimiento para el logro de este trámite.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para la elaboración de vales de alimentación y pago de taxi o bus del Área de Servicios y Beneficios Sociales, se determinó lo siguiente:

- El encargado de elaborar los vales de alimentación y pago de taxi o bus desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la elaboración de vales de alimentación y pago de taxi o bus del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para coordinar la solicitud de vehículo de la CCSS, donde queden claro los objetivos, alcances, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

10. Procedimiento para el análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área de Servicios y Beneficios Sociales.

a. Análisis

Las evaluaciones permiten determinar la calidad del curso o taller impartido por el Área de Servicios y Beneficios Sociales. El objetivo es considerar la opinión de los participantes y realizar mejoras al curso o taller brindado.

Existe una evaluación establecida para todos los cursos o talleres brindados por el Área de Servicios y Beneficios Sociales, en la cual se valoran los siguientes rubros: organización, temas y satisfacción personal.

El funcionario encargado de brindar el curso o taller entrega las evaluaciones a los participantes del curso o taller para que contesten las preguntas y así obtener la información necesaria para las mejoras en los programas.

Otro funcionario del Área de Servicios y Beneficios Sociales realiza una tabulación de las preguntas plasmadas en la evaluación y luego elabora un informe ejecutivo donde se detallan los resultados de la evaluación del curso o taller impartido.

No se cuenta con un procedimiento establecido para la tabulación y análisis de las evaluaciones del curso o taller ofrecido por el Área de Servicios o Beneficios Sociales.

b. Conclusiones

Al analizar el procedimiento para de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área de Servicios y Beneficios Sociales, se determinó lo siguiente:

- El encargado de realizar la tabulación y análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres del Área de Servicios y Beneficios Sociales desempeña las labores de una manera empírica.
- No existen políticas establecidas para el procedimiento.
- No existe un procedimiento definido para la elaboración el análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

c. Recomendaciones

- Establecer las políticas necesarias para el debido cumplimiento del procedimiento.
- Diseñar el procedimiento para el análisis de las evaluaciones de los cursos o talleres ofrecidos por el Área de Servicios y Beneficios Sociales, estableciendo los objetivos, alcances, las actividades a realizar, y el debido fluxograma.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro no cuenta con un manual de procedimientos que permita guiar las labores de los funcionarios a cargo.
2. No existe un manual de procedimientos para la contratación externa del Área de Ciudadano de Oro.
3. No se cuenta con un manual de procedimientos para las áreas en estudio del Área de Servicios y Beneficios Sociales.
4. Las Áreas en estudio tienen claro los objetivos de sus labores.
5. La Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro no tiene definido los responsables en cada procedimiento.
6. No se cuenta con las políticas bien definidas para los 17 procedimientos analizados.
7. Faltan por definir y establecer formularios.
8. Los 17 procedimientos analizados, no se encontraban estructurados ni documentados, sin embargo los procedimientos para la parte técnica de la contratación externa y para las áreas en estudio del Área de Servicios y Beneficios Sociales se realizaban de forma empírica.
9. Las áreas en estudio no poseen un cuadro de actividades ni un diagrama de flujo de sus procedimientos.
10. EL Área de Ciudadano de Oro no cuenta con un organigrama establecido.
11. El Área de Ciudadano de Oro diseñó la propuesta de un análisis FODA, la cual está pendiente de ser aprobada por la Dirección de Prestaciones Sociales.
12. El Área de Servicios y Beneficios Sociales no cuenta un análisis FODA.
13. Las instalaciones físicas del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales cumplen con las condiciones mínimos para

la seguridad y bienestar de sus funcionarios, dicha gestión es analizada y supervisada por el personal encargado en ese campo de la CCSS.

B. RECOMENDACIONES

1. Someter el manual de procedimientos propuesto a aprobación por parte del jefe del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, así como a la Directora de Prestaciones Sociales.
2. Implementar el manual de procedimientos propuesto, de manera que la eficiencia y eficacia de dichos procedimientos permita brindar una mejor atención al ciudadano de oro.
3. Realizar evaluaciones de los servicios ofrecidos a los ciudadanos de oro y de las labores administrativas del Área de Servicios y Beneficios Sociales, con el fin de evaluar y proponer mejoras.
4. Actualizar el manual de procedimientos cada seis meses de manera que permita detectar si existen cambios y hacer los ajustes necesarios.
5. Definir bien la estructura organizacional del Área de Ciudadano de Oro, lo que permite tener una mejor visión de su jerarquía y los componentes que forman parte de esta Área.
6. Implementar los nuevos formularios que se proponen para cada procedimiento.
7. Realizar un análisis FODA exhaustivo del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales, donde participen todos sus funcionarios y detallen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área al que pertenecen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (17ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUNED.
- Franklin, B. (2009). *Organización de las Empresas*. (3ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Franklin, B., y Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos: Un enfoque competitivo*. (1ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. (5ª ed.). Editorial UNED.
- Kinnear y Taylor. (1998). *Investigación de Mercados*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (7ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Rey, R. (2010). *Contratación Administrativa Ley y su Reglamento*. (6ª ed.). Costa Rica: Editorial Investigaciones Jurídicas S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Trejos, J. y Moya, E. (2000). Introducción a la Estadística Descriptiva.

(2ª ed.). San José, C.R.: Sello Latino.

Información digital

Caja Costarricense del Seguro Social. Extraído el 8 de febrero del 2011.

Sitio web: http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Portal/Cultura_org

Proyectos de graduación consultados

Chang, Carmen. (2010). Manual de procedimientos para los Departamentos Financiero – Contable, Auditoria Internas y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Proyecto de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas.

Webb, Melisa. (2010). Manual de procedimientos para los Departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Proyecto de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas.

APÉNDICES

Apéndice N°1: El Cuestionario para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro.



Cuestionario para los procedimientos para la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro.

El presente cuestionario tiene la finalidad de recolectar información para realizar el estudio de los procedimientos para la realización del proyecto de la Plataforma de Atención Social al Ciudadano de Oro del Área. Le solicito unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

1. Existen procedimientos establecidos en el Área de Ciudadano de Oro?
 - 1.1. / Sí
 - 1.2. / No
2. ¿Existe un formato establecidos en caso de realizar un procedimiento para el Área de Ciudadano de Oro?
 - 2.1. / Sí
 - 2.2. / No
3. ¿Cuál es el formato establecido?

4. Indique el nombre de los procedimientos que realizaría en el proyecto.

5. Realice una breve descripción de los procedimientos que conlleva el proyecto indicado.

6. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento para la atención legal que se brindara?

7. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento para la atención psicológica que se brindara?

8. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento para la atención Fisioterapeuta que se brindara?

9. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento para brindar los cursos libres?

10. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento para la investigación y seguimiento del proyecto?

11. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo cada uno de los procedimientos? Indique la función que realizaría cada persona.

Legal: _____

Psicologica: _____

Fisioterapeutica: _____

Cursos libres: _____

Investigación y seguimiento: _____

12. ¿Cuáles son las áreas o unidades involucradas con los procedimientos indicados?

13. Indique algún tipo de políticas que usted considere para realizar efectivamente los procedimientos.

14. Indique las normas que fundamentan los procedimientos indicados

15. Indique los formularios que utilizaran para llevar a cabo el procedimiento.

16. Indique el nombre de los sistemas de información que utiliza para llevar a cabo el procedimiento.

17. ¿Cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo en cada procedimiento?

Atención Legal

Paso	Actividad

18. ¿Qué dificultades considera que puede presentar este procedimiento?

19. Mencione algunas recomendaciones que contribuyan a mejorar la ejecución del procedimiento.

Indique sus datos personales

Nombre _____

Puesto _____

Departamento _____

Firma _____

Fecha _____

Muchas Gracias

Apéndice N°2: El Cuestionario para los procedimientos del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales.



Cuestionario para los procedimientos del Área de Ciudadano de Oro y del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

El presente cuestionario tiene la finalidad de recolectar información para realizar el estudio del procedimiento _____. Le solicito unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

1. Existen procedimientos establecidos en el Área?

1.1. /_/ Sí

1.2. /_/ No

2. ¿Existe un formato establecidos en caso de realizar un procedimiento para el Área?

2.1. /_/ Sí

2.2. /_/ No

3. ¿Cuál es el formato establecido?

4. Indique el nombre del procedimiento que realiza.

5. Realice una breve descripción del procedimiento indicado.

6. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento indicado?

7. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo el procedimiento? Indique la función que realizaría cada persona.

8. ¿Cuáles son las áreas o unidades involucradas el procedimiento indicado?

9. Indique algún tipo de políticas que usted considere para realizar efectivamente el procedimiento.

10. Indique las normas que fundamentan el procedimiento indicado.

11. Indique los formularios que utilizaran para llevar a cabo el procedimiento.

12. Indique el nombre de los sistemas de información que utiliza para llevar a cabo el procedimiento.

13. ¿Cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo en el procedimiento?

Paso	Actividad

14. ¿Qué dificultades considera que puede presentar este procedimiento?

15. Mencione algunas recomendaciones que contribuyan a mejorar la ejecución del procedimiento.

Indique sus datos personales

Nombre _____

Puesto _____

Departamento _____

Firma _____

Fecha _____

Muchas Gracias

Apéndice N°3: La Entrevista



Encuesta para los procedimientos del Área de Ciudadano de Oro del Área de Servicios y Beneficios Sociales.

Las siguientes preguntas tienen la finalidad de recolectar información para realizar el estudio del procedimiento _____ Le solicito unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

Fecha _____

Nombre del entrevistado _____

Puesto _____

Departamento _____

1. ¿Cuál es el objetivo del Departamento a su cargo?

2. ¿Considera que es importante mantener un formato establecido para los procedimientos?

3. Nombre del procedimiento

4. Realice brevemente una descripción del procedimiento

5. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento?

6. ¿Quiénes son los responsables del procedimiento?

7. ¿Cuáles son las políticas que deben seguir este procedimiento?

8. ¿Cuáles son los formularios que utiliza este procedimiento?

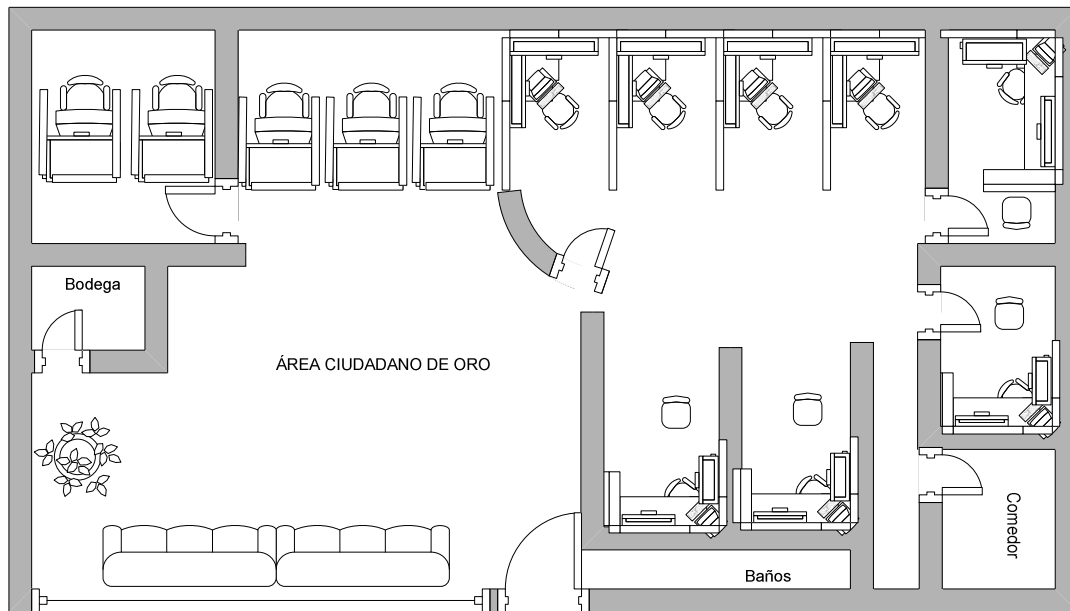
9. Mencione los pasos de las actividades en forma secuencial del procedimiento.

Paso	Actividad

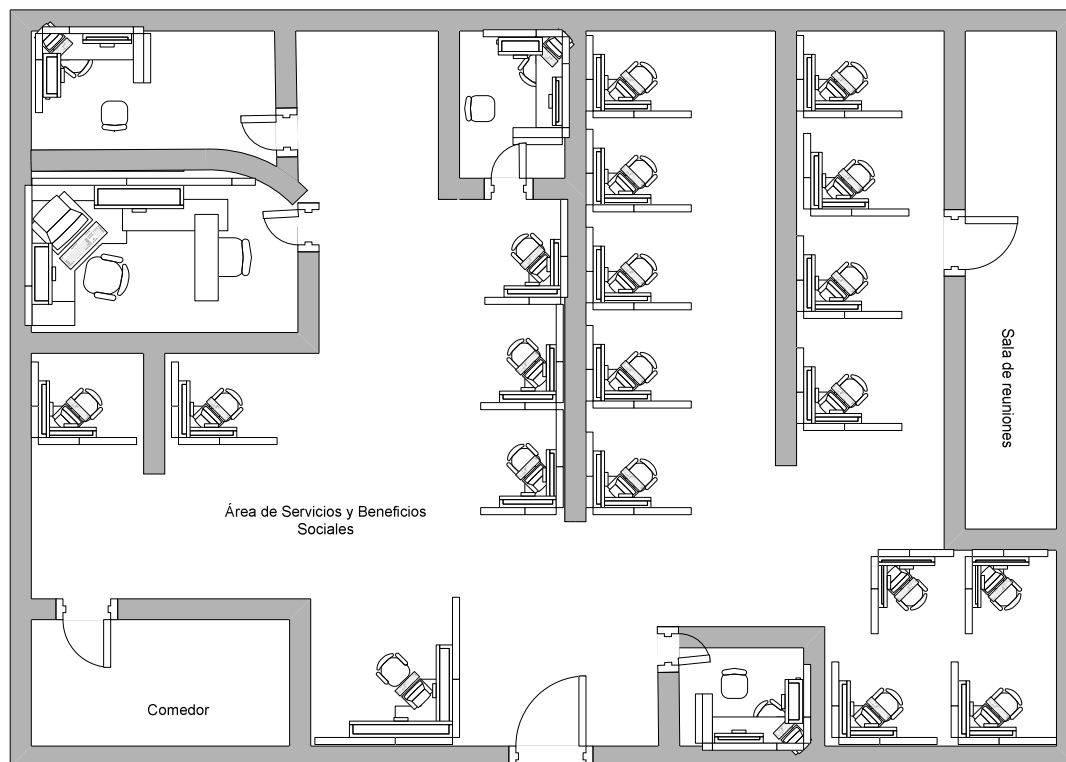
10. Mencione algún comentario o detalle para el procedimiento.

Observaciones


Apéndice N°4: Distribución física del Área de Ciudadano de Oro.



Apéndice N°5: Distribución física del Área de Servicios y Beneficios Sociales.



Apéndice N°6: Lista de Chequeo para la elaboración de formularios.

 LISTA DE CHEQUEO PARA EL ANALISIS DE FORMULARIO			
Nombre del Formulario		_____	
Área		_____	
Procedimiento		_____	
Detalle	Sí	No	Observaciones
¿Posee el nombre y el logo que lo identifica?			
¿Indica el nombre del Area al que pertenece?			
¿El nombre del formulario indica en forma clara la naturaleza y función del mismo?			
¿Posee el espacio para el consecutivo correspondiente?			
¿Posee el espacio para las firmas correspondiente?			
¿El lenguaje es claro y conciso?			
¿Es lógica la secuencia de los datos?			
¿El tamaño de la letra es legible?			
¿El espacio del formulario está distribuido en forma adecuada?			