

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS**



***Proyecto de graduación para optar por el grado de
Bachiller en Administración de Empresas***

***Mapeo de relaciones entre procesos en la Dirección de
Mercadeo y Comunicación Institucional,
Instituto Costarricense de Electricidad.
San José Costa Rica***

***Elaborado por:
Estéfany Martínez Suárez.***

***Profesor asesor:
Máster. Damaris Cordero Castillo***

San Carlos, Noviembre 2008.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**



***Proyecto de graduación para optar por el grado de
Bachiller en Administración de Empresas***

***Mapeo de relaciones entre procesos en la Dirección de
Mercadeo y Comunicación Institucional,
Instituto Costarricense de Electricidad.
San José Costa Rica***

***Elaborado por:
Estéfany Martínez Suárez.***

***Profesor asesor:
Máster. Damaris Cordero Castillo***

San Carlos, Noviembre 2008.

Resumen.

En los tiempos actuales, en un mundo que está en constante evolución, toda empresa busca una dirección estratégica y mejoras en las capacidades internas (capital humano, tecnológico, etc.), para satisfacer a los clientes, y lograr competir en mercados abiertos al libre comercio.

Para ello se deben de desarrollar e implementar programas de mejora continua, control de calidad, así como identificar y mejorar los procesos y procedimientos a lo interno de las empresas.

Es así como el proyecto de Mapeo de Relaciones entre Procesos en la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del Instituto Costarricense de Electricidad, permitirá identificar los procesos y las relaciones que se dan entre sí, para aplicar las mejoras (downsizing), requeridas.

El objetivo del proyecto es establecer de manera gráfica los procesos en la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, así como las relaciones de estos procesos, con el fin de llegar a una iniciativa de mejora continua afín al cumplimiento de la estrategia.

Para confeccionar los mapas de relaciones de los diferentes procesos se recopiló la información mediante grupos de colaboradores que trabajaron con herramientas especialmente diseñadas para esta investigación.

El proyecto determinó que la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional no trabaja bajo una administración por procesos, que se presentan duplicidades de funciones de diferentes áreas y no cuenta con un plan de proyectos que permita establecer una estrategia competitiva.

Palabras Claves: *Gestión por Procesos, Diagrama de Relaciones entre Procesos, Ruta Crítica, Matriz de Descripciones, Actividad, Servicios, Subproceso, Procesos, Macroproceso, Proceso de Apoyo, Proceso Estratégicos, Cadena de Valor.*

Abstract.

In the present times, in a world that is constantly evolving, any company seeking a strategic direction and improvements in the internal capacities (human capital, technology, etc.), to satisfy customers, and achieve compete in open markets to free trade.

This should develop and implement programs of continuous improvement, quality control, as well as identify and improve processes and procedures to the domestic enterprises.

Thus, the project to Mapping Relations between Processes in La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del Instituto Costarricense de Electricidad will identify the processes and relationships that exist between them to implement the improvements (downsizing) required.

The project aims to establish graphic processes in La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, as well as the relations of these processes in order to reach a continuous improvement initiative related to the implementation of the strategy.

To make the maps of relations of the different processes the information was gathered through working groups that worked with tools designed for this research.

The project determined that La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional does not work under administration processes, there are duplications of functions in different processes and which do not have a plan of projects to enable them to establish a competitive strategy.

Key words: *Management Process, Diagram Relations between Processes, Critical Path, Matrix Descriptions, Activity, Service, Thread, Process, macro, Process Support, Process Strategic, Value Chain.*

Dedicatoria.

A Dios, por permitirme concluir con éxito esta etapa y guiar mis pasos a través del camino hasta ser la persona que soy hoy.

A mi novio Wilson Corrales, porque siempre me ha brindado su apoyo incondicional, porque creyó en mí y me ayudó a crecer. Con amor.

A mi padre Wilbert Martínez Rodríguez quien siempre me ofreció su apoyo, comprensión y ayuda sincera. Gracias.

A mis hermanos Johanna, Rubén, Nikole, Josué, Calet y Jafet por los momentos que compartimos en familia.

Agradecimiento.

A Dios, por darme fuerza, entendimiento y tantas bendiciones en los momentos en que lo requería.

Al Instituto Costarricense de Electricidad, por la oportunidad de realizar la práctica profesional en esta empresa. Al Máster Osvaldo Castro Láscares y al personal de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, por el apoyo y colaboración en la realización de este proyecto

A Wilson Corrales Cruz y su familia por el apoyo incondicional, los cuidados, las atenciones y el cariño que me han brindado en el transcurso de estos años, mi más sincero agradecimiento.

A mi familia, porque me han enseñado a luchar y valorar lo que he logrado, con sinceridad y amor, siempre los tendré presentes.

A mis amigos Marlen Castro Salas y Diego Campos Cruz, por la amistad que compartimos, por los momentos inolvidables de trabajo que vivimos juntos. A mis compañeros, por la colaboración y por el excelente ambiente que se dió durante todos los semestres de nuestra carrera.

A la Máster Damaris Cordero Castillo, mi profesora asesora, por toda la ayuda, colaboración, comprensión y paciencia durante el desarrollo de mi práctica. Con toda sinceridad le estoy muy agradecida.

A todos los profesores del Instituto Tecnológico de Costa Rica de la Sede San Carlos, por la enseñanza y los conocimientos que me brindaron. A la Máster Eileen Barrantes, por todo el apoyo. A Luis Enrique, por permitirme formar parte de un equipo.

A todos mis amigos, a César, Randall, Hazel, Douglas, Roberto, que de alguna manera me dieron apoyo para seguir adelante. Muchas Gracias.

Contenidos.

Resumen.	iii
Abstract.	iv
Dedicatoria.	v
Agradecimiento.	vi
Contenidos.	vii
Índice de Cuadros.	xi
Índice de Ilustraciones.	xii
Introducción.	1
Capítulo I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.	4
A. Referencia Empresarial.	4
1. Antecedentes del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).....	4
2. Antecedentes de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del ICE.	10
B. Perfil del Proyecto.	12
1. Nombre del Proyecto.	12
2. Descripción del Proyecto.	12
3. Planteamiento del Problema.	12
4. Justificación del problema.	12
5. Objetivos.	13
6. Alcances y limitaciones.	14
Capítulo II. MARCO TEÓRICO.	18
A. Términos Administrativos.	18
1. Administración.	18
2. Misión, Visión y Valores.	21
3. Sistema.	22
4. Proyecto.	23
B. Método para el Mapeo de los Procesos.	25
1. Objetivo metodológico.	25
2. Beneficios.	25
3. Marco conceptual.	26

C.	Términos Técnicos.....	29
1.	Mapa de Procesos.....	29
2.	Macroproceso.....	30
3.	Proceso.....	31
4.	Actividad.....	32
5.	Técnica de Revisión y Evaluación Gráfica (GERT).....	33
D.	Método para el Mapeo de los Procesos.....	34
4.	Objetivo metodológico.....	34
5.	Beneficios.....	34
6.	Marco conceptual.....	35
Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO.....		38
A.	Contexto teórico del mapeo de procesos.....	39
1.	Tipo de investigación.....	39
2.	Fuentes de información.....	39
B.	Contexto estratégico del mapeo de procesos.....	43
1.	Pasos clave para mapear y manejar procesos.....	43
2.	Descripción del método y herramientas.....	43
3.	Elaborar un plan de acción.....	60
Capítulo IV. ESTUDIO RELACIONES INTERNAS.....		70
A.	Estudio de relaciones internas del proceso Gestión Empresarial.....	71
1.	Mapa de relaciones del proceso Gestión Empresarial.....	72
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Gestión Empresarial.....	73
3.	Ruta crítica del proceso Gestión Empresarial.....	76
B.	Estudio de relaciones internas del proceso Relaciones Públicas.....	77
1.	Mapa de relaciones del proceso Relaciones Públicas.....	79
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Relaciones Públicas.....	80
3.	Ruta crítica del proceso Relaciones Públicas.....	84
C.	Estudio de relaciones internas del proceso Mercadeo.....	85
1.	Mapa de relaciones del proceso Mercadeo.....	86
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Mercadeo.....	87
3.	Ruta crítica del proceso Mercadeo.....	90
D.	Estudio de relaciones internas del proceso Prensa.....	91
1.	Mapa de relaciones del proceso Prensa.....	92

2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Prensa.....	93
3.	Ruta crítica del proceso Prensa.....	101
E.	Estudio de relaciones internas del proceso Publicidad.....	102
1.	Mapa de relaciones del proceso Publicidad.....	103
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Publicidad.....	104
3.	Ruta crítica del proceso Publicidad.....	110
F.	Estudio de relaciones internas del proceso Diseño.....	111
1.	Mapa de relaciones del proceso Diseño.....	112
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Diseño.....	113
3.	Ruta crítica del proceso Diseño.....	115
G.	Estudio de relaciones internas del proceso Imagen e Identidad.....	116
1.	Mapa de relaciones del proceso Imagen e Identidad.....	117
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Imagen e Identidad.....	118
3.	Ruta crítica del proceso Imagen e Identidad.....	119
H.	Estudio de relaciones internas del proceso Museo Histórico y Tecnológico.....	120
1.	Mapa de relaciones del proceso Museo Histórico y Tecnológico	121
2.	Matriz descriptiva de relaciones del proceso Museo Histórico y Tecnológico.....	122
3.	Ruta crítica del proceso Museo Histórico y Tecnológico.....	130
Capítulo V.	ESTUDIO DE RELACIONES EXTERNAS.....	132
A.	Estudio de las relaciones externas de la DMCI.....	133
1.	Mapa de relaciones externas de la DMCI	134
2.	Matriz descriptiva de relaciones externas de la DMCI	135
3.	Ruta Crítica de las relaciones externas de la DMCI.....	158
Capítulo VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
A.	Conclusiones.....	161
B.	Recomendaciones.....	163
Bibliografía.....		166
Apéndices y Anexos.....		168
A.	Apéndices	168
1.	Apéndice I. Plantilla para la recolección de los servicios y actividades de los Procesos de la DMCI.....	169

2.	Apéndice II. Mapas de Relaciones Internas entre Procesos de la DMCI.	171
3.	Apéndice III. Mapa de Relaciones Externas entre procesos de la DMCI.	179
B.	Anexos	180
1.	Anexo I. Administración superior del Instituto Costarricense de Electricidad.	180

Índice de Cuadros.

Cuadro 3. 1. Matriz Asignación de Responsabilidades Mapeo de Relaciones entre Procesos.	42
Cuadro 3. 2. Cronograma del Proyecto de Mapeo de la DMCI.....	60
Cuadro 4. 1. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Gestión Empresarial	73
Cuadro 4. 2. Identificación de Ruta Crítica Procesos Gestión Empresarial	76
Cuadro 4. 3. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Relaciones Públicas.....	80
Cuadro 4. 4. Identificación de Ruta Crítica Matriz Procesos Relaciones Públicas.....	84
Cuadro 4. 5. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Mercadeo	87
Cuadro 4. 6. Identificación de Ruta Crítica Mercadeo	90
Cuadro 4. 7. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Prensa.....	93
Cuadro 4. 8. Identificación de la Ruta Crítica Prensa.....	101
Cuadro 4. 9. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Gestión Empresarial	104
Cuadro 4. 10. Identificación de Ruta Crítica Publicidad	110
Cuadro 4. 11. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Diseño	113
Cuadro 4. 12. Identificación de Ruta Crítica Diseño.....	115
Cuadro 4. 13. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Imagen e Identidad.....	118
Cuadro 4. 14. Identificación de Ruta Crítica Imagen e Identidad	119
Cuadro 4. 15. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Museo Histórico y Tecnológico.	122
Cuadro 4. 16. Identificación de Ruta Crítica Museo Histórico y Tecnológico.	130
Cuadro 5. 1. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional	135
Cuadro 5. 2. Identificación de Ruta Crítica DMCI.....	158

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1.1. Organigrama Estructural del Instituto Costarricense de Electricidad.....	9
Ilustración 1.2. Organigrama Estructural de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional	11
Ilustración 2. 1. Diagrama de un Sistema	22
Ilustración 2. 2. Diagrama Marco Conceptual del Mapeo de Relaciones entre Procesos.....	28
Ilustración 2. 3. Cadena de Valor de Porter.....	32
Ilustración 3. 1. Etapas del Método para el Diagrama de Relaciones entre Procesos.....	44
Ilustración 3. 2. Estructura Básica Mapeo de Relaciones Internas	46
Ilustración 3. 3. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 2º Etapa	48
Ilustración 3. 4. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 3º Etapa	50
Ilustración 3. 5. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 4º Etapa	51
Ilustración 3. 6. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 5º Etapa	52
Ilustración 3. 7. Estructura Mapeo de Relaciones Externas	53
Ilustración 3. 8. Estructura Mapeo Relaciones Externas 2º Etapa	54
Ilustración 3. 9. Estructura Mapeo de Relaciones Externas 3º Etapa	55
Ilustración 3. 10. Estructura Mapeo de Relaciones Externas 4º Etapa	56
Ilustración 3. 11. Estructura Mapeo Relaciones Externas 5 Etapa	57
Ilustración 3. 12. Diagrama de Gantt 1º	66
Ilustración 3. 13. Diagrama de Gantt 2º	67
Ilustración 3. 14. Diagrama de Gantt 3º	68
Ilustración 4. 1. Mapa Gestión Empresarial	72
Ilustración 4. 2. Mapa Relaciones Públicas	79
Ilustración 4. 3. Mapa Mercadeo.....	86
Ilustración 4. 4. Mapa Prensa	92
Ilustración 4. 5. Mapa Publicidad	103
Ilustración 4. 6. Mapa Diseño.....	112
Ilustración 4. 7. Mapa Imagen e Identidad.....	117
Ilustración 4. 8. Mapa Museo Histórico y Tecnológico	121
Ilustración 5. 1. Mapa de Relaciones Externas de la DMCI	134

Introducción.

El entorno dinámico en el que se desenvuelven los mercados en la actualidad, provoca impactos sobre las capacidades de las organizaciones, dificultando el cumplimiento de las metas y objetivos; siendo vital que la administración tenga una orientación hacia los procesos, para lograr satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

El Diagrama de Relaciones representa una herramienta que permite a las empresas la posibilidad de prestar atención a los diversos procesos, con el fin de analizar y conocer cómo se desarrollan estos procesos, el uso de los recursos disponibles y el mejoramiento de la calidad. Es una herramienta que proporciona una visión sobre los elementos que influyen en los procesos y cómo los afectan.

Este proyecto incluye la confección de los diagramas o mapas de relaciones entre procesos en la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del Instituto Costarricense de Electricidad, con el objeto de encontrar situaciones complejas o claves en los procesos que se desarrollan en la Dirección para mejorar la gestión de la misma y lograr una mejora estratégica que les permita competir en el mercado dinámico en el que se desarrolla su actividad productiva (Telecomunicaciones y Electricidad).

Este documento presenta en su contenido, diez apartados y seis capítulos. Los apartados están conformados según su orden de presentación por un Resumen donde se sintetiza el contenido de la investigación, luego se presentan los apartados del Abstract, Dedicatoria, Agradecimiento, Contenidos, Índice de Cuadros, Índice de Ilustraciones, Introducción, Bibliografía y por último el apartado de Apéndices y Anexos.

Sus capítulos se presentan de la siguiente forma.

El primero de ellos bajo el nombre de Generalidades de la Investigación contiene la referencia empresarial de la institución donde se realizó la investigación, y el perfil de proyecto que se elaboró.

El segundo, referente al Marco Teórico el cual está constituido por términos administrativos, términos técnicos y el método para el mapeo de los procesos.

El tercero, correspondiente al Marco Metodológico, contiene el argumento del método del mapeo de proceso, así como también el contexto estratégico del mismo.

El cuarto, corresponde a Estudios de las Relaciones Internas, entre los Procesos de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, en donde se describen detallan y analizan las relaciones que presentan a nivel interno los procesos presentes en la Dirección.

El quinto, Estudio de Relaciones Externas, y al igual que en el anterior presenta, describe y analiza las relaciones de los procesos de la Dirección con la diferencia de que son a nivel externo.

Finalmente, el sexto de Conclusiones y Recomendaciones donde se brinda, la síntesis de los desenlaces que se obtuvieron en la investigación y sugerencias de cómo mejorar las situaciones que se presentan en las conclusiones.



CAPÍTULO I
GENERALIDADES DE
LA INVESTIGACIÓN

Capítulo I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

A. Referencia Empresarial.

1. Antecedentes del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

✓ Reseña Histórica y Descripción del Negocio

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fue creado por el Decreto - Ley No.449 del 8 de abril de 1949 como una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está dotado de plena autonomía e independencia administrativa, técnica y financiera. Le corresponde, por medio de sus empresas, desarrollar, ejecutar, producir y comercializar todo tipo de servicios públicos de electricidad y telecomunicaciones, así como actividades o servicios complementarios a estos. Como objetivos primarios el ICE debe desarrollar, de manera sostenible, las fuentes productoras de energía existentes en el país y prestar el servicio de electricidad. A su vez, se encarga de desarrollar y prestar los servicios de telecomunicaciones, con el fin de promover el mayor bienestar de los habitantes del país y fortalecer la economía nacional. Su creación fue el resultado de una larga lucha de varias generaciones de costarricenses que procuraron solucionar, definitivamente, los problemas de la escasez de energía eléctrica presentada en los años 40 y en apego de la soberanía nacional, en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país. Como Institución encargada del desarrollo de fuentes productoras de energía eléctrica del país, le fueron encomendadas las siguientes funciones:

- Solucionar el problema de la escasez de energía eléctrica del país, mediante la construcción y puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica, con sus correspondientes redes de distribución.
- Promover el desarrollo del país mediante el uso de la energía eléctrica como fuente de fuerza motriz.
- Procurar la utilización racional de los recursos naturales y terminar con la explotación destructiva e indiscriminada de estos.
- Conservar y defender los recursos hidráulicos del país, mediante la protección de las cuencas, fuentes, cauces de los ríos y corrientes de agua.
- Hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros modelos de eficiencia capaces de garantizar el buen funcionamiento del Instituto y que sirvan de norma a otras actividades costarricenses.

Posteriormente, en 1963 y por medio de la Ley No. 3226, la Asamblea Legislativa le confirió al ICE un nuevo objetivo: el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional. Tres años más tarde, instaló las primeras centrales telefónicas automáticas y, a partir de entonces, las telecomunicaciones iniciaron su desarrollo. El ICE no absorbió a la empresa extranjera desde un principio; ambos sistemas coexistieron hasta 1967. Pero es claro que a partir de su creación, el país pudo dirigir su desarrollo eléctrico de acuerdo a sus propias necesidades sociales y económicas. Con el devenir del tiempo, ha evolucionado como un grupo de empresas estatales, integrado por el ICE (Sectores Electricidad y Telecomunicaciones) y sus empresas: Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), las cuales han trazado su trayectoria, mediante diversos proyectos de modernización desarrollados en las últimas décadas. Es así como, con más de medio siglo de existencia, el Grupo ICE ha logrado la construcción de numerosas obras hidroeléctricas, térmicas y geotérmicas; la instalación de paneles solares en

comunidades alejadas y la producción de energía eólica. Como resultado de este desarrollo, la generación eléctrica logró dar cobertura eléctrica al 97.06% del territorio nacional. En el sector de Telecomunicaciones se ha alcanzado una posición privilegiada con respecto a los demás países de Latinoamérica, pues cuenta con 31.62 teléfonos convencionales por cada 100 habitantes. Costa Rica posee una cobertura telefónica del 95% de la población, colocándolo en el primer lugar de los países centroamericanos y el segundo a nivel sudamericano. Ofrece un servicio de telefonía básica, con los precios más bajos de instalación y tarifa mensual, así como otras facilidades avanzadas de telefonía.

✓ Visión del Grupo ICE

“Empresa propiedad del Estado, competitiva, líder en el mercado de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que contribuya con el desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad del servicio en el ámbito nacional y el uso racional de los recursos naturales”.

✓ Misión del Grupo ICE.

"Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones e información, con niveles de competitividad internacional, a través de un enfoque de multi-servicios y aplicaciones, para satisfacer las crecientes y variadas necesidades de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo en los nuevos segmentos de estas industrias y segmentos asociados, de acuerdo con el marco jurídico vigente”.

- ✓ Valores.
 - Integridad.
 - Compromiso.
 - Excelencia.

- ✓ Objetivos del Grupo ICE
 - Desarrollar, de manera sostenible, las fuentes productoras de energía existentes en el país y prestar el servicio de electricidad.
 - Desarrollar y prestar los servicios de telecomunicaciones.
 - Establecer, mejorar, extender y operar los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional.

- ✓ Estructura Organizacional del Instituto Costarricense de Electricidad.

La administración superior del ICE está integrada por.

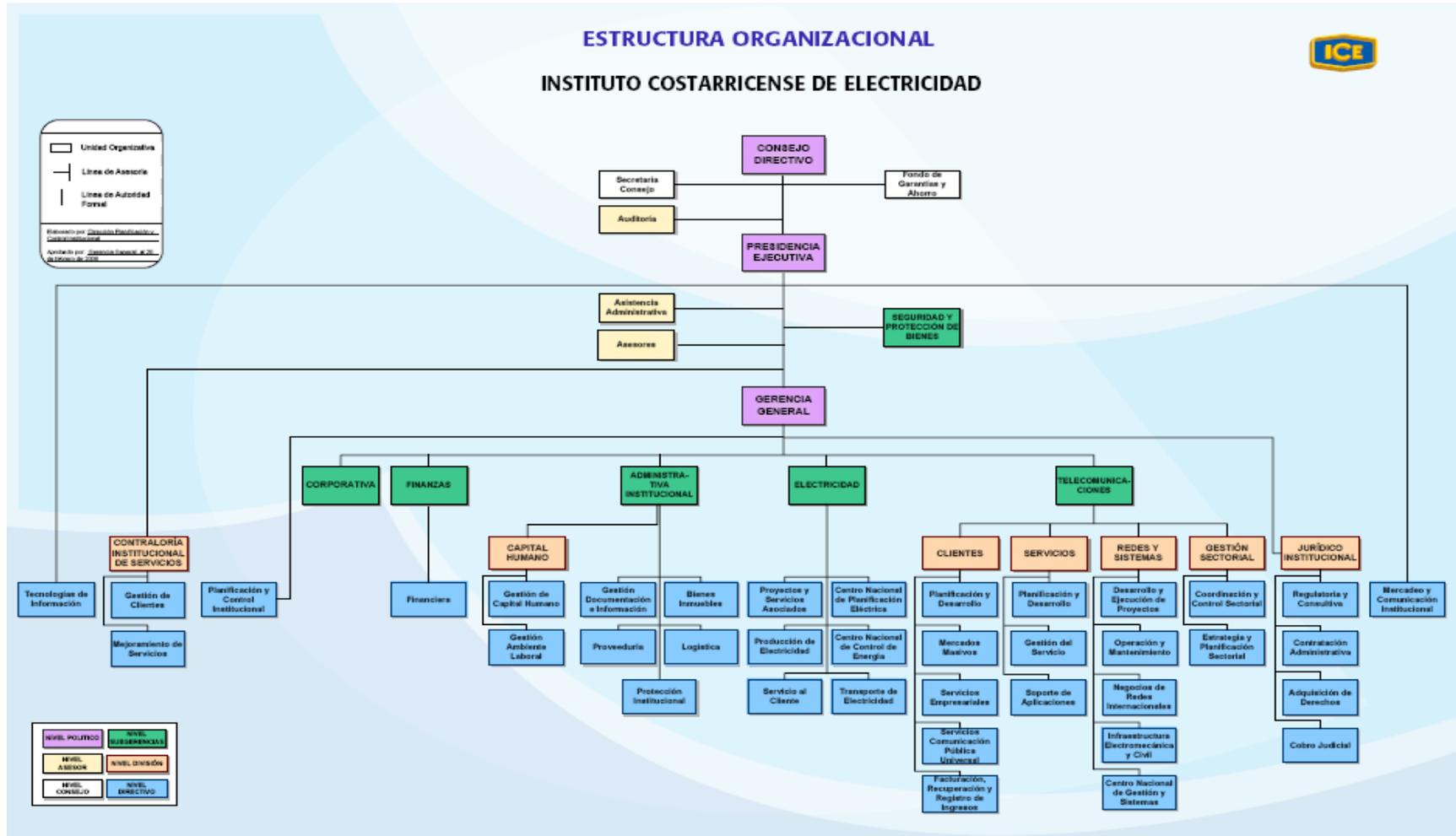
- Consejo Directivo: el ICE está dirigido por un Consejo Directivo compuesto por siete miembros nombrados por el Consejo de Gobierno. Del seno del Consejo Directivo se nombra un Presidente, quien dirige las sesiones, así como un Vicepresidente, que sustituye al Presidente en sus ausencias y un Secretario.
- La Presidencia Ejecutiva: la integra el Presidente Ejecutivo nombrado por el Consejo de Gobierno y un Grupo de Apoyo nombrado internamente.
- La Gerencia General: está integrada por un Gerente General nombrado por el Consejo Directivo y un Grupo de Apoyo nombrado internamente.
- Subgerencias de Electricidad, Administrativa Institucional, Seguridad y Protección de Bienes, Finanzas, Coordinación Corporativa y Telecomunicaciones integradas por Divisiones, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), Direcciones

Técnicas y direcciones cuyos Directores son nombrados a nivel interno y por concurso.

Las Empresas del Grupo ICE: Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), en su condición de accionista mayoritaria, Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A. (CRICRSA), ICE (Sector Electricidad, Sector Telecomunicaciones y Sector Gestión Administrativa).

Para efectos de organización se habla del Sector Electricidad, compuesto por CNFL y Electricidad del ICE y del Sector Telecomunicaciones, compuesto por Telecomunicaciones del ICE y RACSA.

Ilustración 1.1. Organigrama Estructural del Instituto Costarricense de Electricidad



Fuente: Instituto Costarricense de Electricidad.

2. Antecedentes de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del ICE.

✓ Descripción

La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional es la encargada de orientar, integrar, apoyar los planes y acciones de mercado y comunicación que se realizan en la institución; coordinando y aprobando los esfuerzos e inversiones, desde su planeamiento y ejecución.

✓ Misión

“Somos responsables de orientar, integrar, apoyar y controlar la gestión de mercadeo, comunicación y marca del ICE”

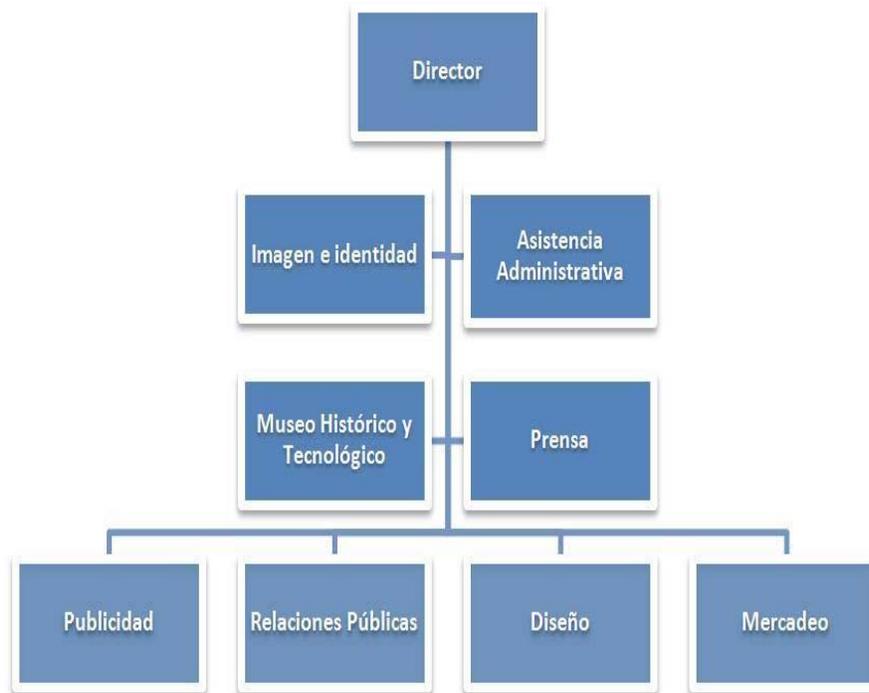
✓ Visión

“Dirigir a la organización en materia de mercadeo, comunicación y marca, para la toma de decisiones del negocio que contribuyan al liderazgo del ICE en el mercado de electricidad y telecomunicaciones”

✓ Organigrama Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.

La ilustración presenta la organización actual y vigente de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.

Ilustración 1.2. Organigrama Estructural de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional



Fuente: Instituto Costarricense de Electricidad.

B. Perfil del Proyecto.

1. Nombre del Proyecto.

Mapeo de relaciones entre procesos en la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, Instituto Costarricense de Electricidad. San José Costa Rica

2. Descripción del Proyecto.

La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional (DMCI), del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), a fin de realizar mejoras en su gestión y contribuir con el mejoramiento de la institución, pretende elaborar un mapeo de las relaciones entre los procesos que la componen, partiendo de la realidad que impera en la dirección, buscando evidenciar las secuencias de las actividades, las relaciones entre los participantes, los flujos de información y las oportunidades de mejora de los procesos.

3. Planteamiento del Problema.

La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional requiere analizar y documentar los procesos internos a partir de la metodología desarrollada y utilizada para estos efectos por el ICE, proporcionando una descripción actualizada de las actividades y relaciones, internas y externas, de los procesos que la componen: Gestión Empresarial, Imagen e Identidad, Mercadeo, Publicidad, Relaciones Públicas, Prensa, Diseño y Museo Histórico y Tecnológico.

4. Justificación del problema.

La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, ha detectado la necesidad de realizar una revisión de los procesos, para garantizar que los roles y responsabilidades estén claramente delimitadas y comunicadas, en función de la estrategia de la DMCI, para lo cual se contará con el mapeo de relaciones entre procesos, una representación gráfica que permitirá hacer los ajustes necesarios e impactar en los objetivos estratégicos pertinentes, a saber: 1) optimizar la eficiencia de los procesos mediante la mejora continua, para atender los requerimientos de los clientes y 2) diseñar e implementar un modelo de administración integral de comunicación mediante la normalización de los esfuerzos para lograr la sinergia entre las áreas de la DMCI. El impacto sobre estos dos objetivos permitirá la mejora continua de la DMCI, consolidando la razón de ser y la gestión de la Dirección en los sectores que conforman el ICE.

5. Objetivos.

- ✓ General.
 - Proporcionar un documento formal donde se establezcan los procesos, así como el mapeo de las relaciones de las diferentes áreas del nivel de Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del ICE, con el fin de identificar de manera gráfica los diferentes pasos que los componen, permitiendo visualizar las relaciones entre los diferentes procesos.

- ✓ Específicos.
 - Realizar un levantamiento y diagnóstico de los procesos que se desarrollan en la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.
 - Realizar un mapeo de los procesos que se realizan en la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.
 - Identificar las relaciones que se dan en los e procesos de la DMCI.
 - Analizar y describir las relaciones entre los procesos de DMCI.

6. Alcances y limitaciones.

- ✓ Productos a entregar.
 - Plantillas de actividades de los servicios según sub-procesos.
 - Mapas de relaciones internas de los procesos.
 - Matrices descriptivas de las relaciones internas.
 - Mapa de relaciones entre los procesos de la DMCI.
 - Matriz descriptiva de relaciones entre procesos de la DMCI.

- ✓ Exclusiones.
 - No involucra o incluye su aplicación y puesta en marcha.

- ✓ Restricciones.
 - Se analiza partiendo de la realidad actual de las áreas, y con base en la estructura organizacional vigente de la DMCI.

- ✓ Supuestos.
 - El mapeo de las relaciones actuales de procesos servirá de fundamento a un replanteamiento de la estrategia de la DMCI y justificará la reestructuración, reingeniería o downsizing en los procesos que se requiera.

- ✓ Riesgos.
 - Grado de error en la recaudación de la información a causa de posible información incompleta o errónea por parte de los individuos involucrados en el proceso del estudio.

- ✓ Limitantes.
 - La Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional no contaba al momento de iniciar este estudio con un Director nombrado, puesto que ocupaba como recargo temporal el Secretario del Consejo Directivo. Este puesto fue nombrado luego de iniciada la investigación, por lo que el proyecto no lo contempla.

- ✓ Factores críticos de éxito.
 - Aporte de las áreas desde un enfoque hacia actividades (procesos), y no por personas (funciones).
 - Intervención y asesoría oportuna por parte del asesor del proyecto, proporcionado por el ICE.



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Capítulo II. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico es una sección donde se reúnen y conceptualizan los conocimientos o aspectos técnicos que se utilizaron en la elaboración de este informe final, dando soporte y fundamento científico al desarrollo de la investigación.

Es así como se presenta una serie de términos administrativos y conceptos técnicos, con el fin de apoyar y facilitar la comprensión de estos, su significado y utilización en el desarrollo del informe final.

A. Términos Administrativos.

1. Administración.

Definida como el “proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz y Wehrich, 12^a. Edición, 2004, p. 7).

Tiene como fin la productividad del sistema o sistemas que integran una empresa. Esto conlleva a que los administradores desarrollen y apliquen las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir, controlar e integra los componentes de dichos sistemas.

Planear

Consiste en establecer las metas, definir los objetivos, fijar las estrategias, valorar las oportunidades y elegir cuales son las más favorables para la empresa. (www.monografias.com)

- ✓ La planeación establece el alcance de un proyecto, el cómo se realizarán los procedimientos y las tareas de éste. Como también la distribución de los roles, responsabilidades y demás valoraciones requeridas.

Organizar

Es el establecimiento de una estructura que garantice la asignación de las actividades o tareas requeridas para el cumplimiento de las metas. (www.monografias.com)

- ✓ Proporciona una estructura intencionada de los individuos involucrados en el proyecto, de sus funciones y desempeños en el proceso de desarrollo del proyecto.

Dirigir

Es la realización efectiva de lo planeado, por medio de la toma de decisiones, para alcanzar los objetivos y las metas establecidas, vigilado que se cumpla de manera eficaz y eficiente. (www.monografias.com)

- ✓ Influenciado por el aspecto interpersonal de la administración conlleva mantener un ambiente laboral adecuado, optimizando la calidad del trabajo, en función del cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

Controlar

Es la implicación de medir y corregir el desempeño mediante el cumplimiento de los planes y el alcance de las metas. De forma que se garantice que las actividades se apeguen a lo planificado y se pueda dar una detección de las desviaciones. (www.monografias.com)

- ✓ Es de esta forma como se vigila el desempeño del sistema y su adecuado rendimiento, interviniendo en el momento justo en caso de fallas, proporcionando las correcciones y retroalimentación requerida por el sistema.

Integrar

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un sistema. (www.monografias.com)

- ✓ Esta es la acción de suplir a los puestos del sistema con el personal capacitado, completando el funcionamiento adecuado del proceso.

La administración nos lleva al término de administración de proyectos.

Administración de Proyectos

Consiste en la administración de los recursos para lograr los objetivos, que se plantean desde un inicio por los involucrados en el proyecto. (Gibson, James L. (2006) Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (Duodécima edición) México: Editorial McGrawHill)

Más no obstante ha surgido un nuevo concepto que es la administración de proyectos moderna

Administración de Proyectos Moderna (M.P.M.)

El cual no solo se enfoca en la administración de los costos y el tiempo, sino en demás factores que intervienen en la elaboración de un proyecto, como lo son la calidad, el riesgo y el alcance del proyecto. (Gibson, James L. (2006) Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (Duodécima edición) México: Editorial McGrawHill)

Eficiencia y Eficacia.

La primera de ellas es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados esperados, permitiendo un sistema efectivo. La eficiencia, por otro lado, implica la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Si se logra alcanzar los resultados esperados con menos de los recursos planificados para tal fin, ese proceso proporcionará mayores beneficios, siempre y cuando se cumpla con todos los factores según lo planificado. (www.gestiopolis.com)

2. Misión, Visión y Valores.

La misión es el enunciado que describe la razón de ser de una organización, donde adquiere un compromiso de brindar un servicio o producto. (www.gestiopolis.com)

La visión es el enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. O bien lo que se quiere ser o cómo quieren ser vistos por sus clientes, socios o competidores en un plazo de tiempo determinado.

Por otra parte, los valores son el conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización y forma parte de los elementos de la cultura de una organización.

3. Sistema.

El sistema es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, compuesto por entradas, un proceso de transformación y salidas. (Gibson, James L. (2006) Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (Duodécima edición) México: Editorial McGrawHill)

Ilustración 2. 1. Diagrama de un Sistema



Alcances.

Es el trabajo que tiene que ser hecho para entregar los resultados planteados y se refiere a los requerimientos a satisfacer en el proyecto, entre estos requerimientos sobresalen los hitos. (www.gestiopolis.com)

Hitos.

Son eventos significativos o de trascendencia en el proyecto y que generalmente marcan la terminación de un entregable (Avance), principal o la finalización de una etapa importante del proyecto. (www.gestiopolis.com)

Así mismo se presenta el punto de Control de Calidad.

Control de Calidad.

Es el conjunto de acciones correspondientes al monitoreo de actividades y resultados, con el fin de determinar si éstas están siendo cumplidas con base en los estándares de calidad establecidas. Tiene como propósito eliminar procedimientos que no cumplan con los estándares y crear nuevas técnicas para lograr los objetivos deseados. (www.gestiopolis.com)

En un sistema también sobresalen los factores críticos de éxito y el control de la calidad, que como se mencionó con anterioridad es un factor fundamental para la M.P.M.

Factores Críticos de Éxito.

Los factores críticos de éxito son las cosas, las actividades o los hechos que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar y cumplir con los objetivos del proyecto. (www.gestiopolis.com)

4. Proyecto.

Se define como un trabajo o esfuerzo que se ejecuta una sola vez y que persigue un fin específico, y tiene como característica principal producir resultados únicos, como un producto o un servicio. (www.gestiopolis.com)

Fases del Proyecto.

Es una serie de actividades subsecuentes que generalmente son realizadas para un fin: el alcance del objetivo principal del proyecto. Estas pueden presentarse de varias formas, según los requerimientos del proyecto (continuo, simultáneo, Etc.) (www.gestiopolis.com)

Desarrollo de la Programación.

Este es el análisis de la secuencia de actividades, duración de actividades, y los requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto. Generalmente mediante un Diagrama de Gantt. (www.gestiopolis.com)

Desarrollo de Equipo.

Es el desarrollo de las habilidades de grupo o individuales para el mejoramiento del desempeño del proyecto. Es la capacitación para la mejora de las competencias del equipo de trabajo referentes a las herramientas y metodología que se empleará en el proyecto. (www.gestiopolis.com)

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM).

Es una estructura que relaciona la organización a la estructura en un desglose de trabajo, para ayudar a asegurar que cada elemento de trabajo y del alcance del proyecto sea asignado a un elemento del equipo de proyecto. (www.gestiopolis.com)

B. Método para el Mapeo de los Procesos.

1. Objetivo metodológico.

Es la aplicación a todos aquellos estudios en los que se tiene la necesidad y que busquen obtener una visión global o situaciones complejas a los que se enfrentan un proceso o una compañía. (Fundación Iberoamericana para la administración de Empresas Públicas)

Esta metodología tiene como objetivo mostrar y determinar gráficamente las relaciones existentes en los procesos de la DMCI (relaciones externas), así como las interrelaciones que existen entre los servicios de los procesos que componen la DMCI (relaciones internas). Esto a través de la identificación de las entradas y salidas de los diferentes procesos, con el objetivo de identificar los insumos requeridos para el adecuado funcionamiento de la administración por procesos; brindando roles y responsabilidades en el canal de cliente proveedor. También bajo el nombre de Diagrama de Relaciones entre procesos.

2. Beneficios.

La aplicación de esta metodología brinda a la administración una serie de beneficios que se detallan a continuación.

- ✓ Genera un impacto visual que permite comprender los procesos de una forma integral.
- ✓ Ayuda a la iniciativa de mejora de los procesos.
- ✓ Es una herramienta flexible y su tiempo de elaboración es relativamente corto
- ✓ Se basa en el criterio científico y experto.
- ✓ Es participativa y permite definir roles y responsabilidades
- ✓ Facilita el consenso por medio de la lluvia de ideas

- ✓ Identifica procesos críticos, lo cual es una guía para la normalización de procesos
- ✓ Los resultados que brinda contienen información importante para la toma de decisiones

3. Marco conceptual.

El marco conceptual bajo el cual se fundamenta y trabaja esta investigación como ya se ha mencionado, se deriva de la Fundación Iberoamérica para la Gestión de Empresas Públicas, la cual la describe como un instrumento de aplicación a todos aquellos procesos en los que sea necesario obtener una imagen integral de los problemas y situaciones complejas, identificando los factores que afectan a estos mismos y sus interrelaciones.

De igual manera esta metodología también se vio influenciada en sus orígenes por las Normas de Calidad ISO. “Las Normas ISO 9000 son normas de calidad y de gestión continua de la calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios”¹. Se destacan los beneficios de mejora de satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos relacionados con la calidad.

Es bajo estas dos ideologías es que la Dirección de Gestión de Capital Humano, en el área de Planificación de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional del ICE desarrolla una metodología propia que cubre las necesidades de la institución. Entre estas, tener insumos necesarios para poder realizar estudios de cargas de trabajo a nivel institucional y para poder entender y analizar las interacciones que tienen los diferentes procesos en estudio, en materia de diagramas de relaciones entre procesos.

Es mediante la práctica y la experiencia en la aplicación, que esta metodología se desarrolla y evoluciona, para convertirse en la herramienta que el ICE, está utilizando hoy por hoy para el estudio de las relaciones entre los procesos en

¹ <http://www.es.wikipedia.org>

diferentes departamentos de la institución. Cabe mencionar que esta metodología aplicada al mapeo de relaciones de la DMCI ya ha sido implementada exitosamente en otras direcciones y UENS del ICE con los resultados esperados y significativos para la organización y los usuarios finales de la información.

Esto nos lleva a que con esta metodología, el ICE ha iniciado un proceso para mapear y diagnosticar los procesos claves de la institución, con el fin de aplicar una administración por procesos y migrar hacia programas de mejora continua que les permita ser más eficientes, tanto a nivel interno de la institución como al nivel externo, para hacerle frente a la competencia con empresas transnacionales ante la apertura de los mercados y brindar mejores servicios a los clientes.

Todo esto se visualiza en la siguiente ilustración del Marco Conceptual para Diagrama de Relaciones, basado en la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Empresas Públicas.

Ilustración 2. 2. Diagrama Marco Conceptual del Mapeo de Relaciones entre Procesos



C. Términos Técnicos.

1. Mapa de Procesos.

El mapeo de procesos es un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales. En él se presentan situaciones que implican el uso de diferentes modelos o factores técnicos, como el método de ruta crítica, el diagrama de Gantt, entre otros. (Gibson, James L. (2006) Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (Duodécima edición) México: Editorial McGrawHill)

Método de la Ruta Crítica (CPM).

Este método es una técnica de análisis de red usada para predecir la duración del proyecto, en lo que se analiza la secuencia de actividades para determinar cuál de ellas tiene mayor dinamismo en el sistema. Cualquier retraso en un elemento de la ruta crítica afecta la fecha de término planeada del proyecto, y se dice que no hay holgura en la ruta crítica. (www.gestiopolis.com)

Ruta Crítica.

Son las actividades que determinan la finalización temprana del proyecto en un diagrama de red de proyecto, esta ruta se modifica durante el desarrollo del mismo, depende del término de las actividades, este se calcula regularmente para todo el proyecto. Sin embargo, puede hacerse solo para una parte. (www.gestiopolis.com)

Holguras.

Son la longitud de tiempo en la cual puede demorarse una actividad sin ocasionar atraso en la terminación del proyecto. Se calcula con la diferencia entre sus tiempos más lejanos de iniciación y más próximos de iniciación o, entre su tiempo más lejano de terminación y el tiempo más próximo de terminación. (www.gestiopolis.com)

Diagrama de Gantt.

Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. (www.gestiopolis.com)

2. Macroproceso.

Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objetivo general común, proporcionando diferentes insumos para la obtención de un producto final, en donde se da una gestión direccionada a los procesos. (www.gestiopolis.com)

Gestión por Procesos.

Un conjunto de actividades en los que entra y sale información, permitiendo el funcionamiento continuo de un sistema. (www.gestiopolis.com)

Procedimiento.

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. Una vez que se logra normalizar un procedimiento, se mejora los tiempos y factores de productividad, se eliminan los tiempos de espera para el cliente o bien, los

tiempos de óseosos o atraso en la siguiente estación o proceso del sistema.
(www.gestiopolis.com)

3. Proceso.

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos), o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso. Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.
(www.gestiopolis.com)

Procesos de Apoyo.

Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. (www.gestiopolis.com)

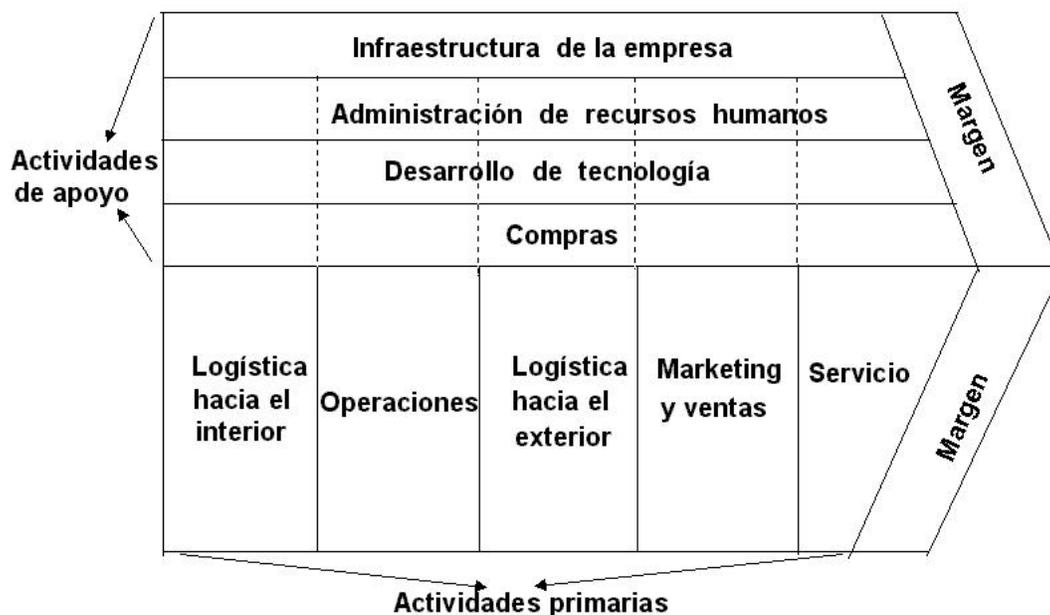
Procesos estratégicos.

Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización a través de la cadena de valor. Estos dirigen y administran el proceso y le permiten obtener a este o al Macroproceso ventajas estratégicas que generen el mejoramiento continuo. (www.gestiopolis.com)

Cadena de valor.

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter donde establece una forma para clasificar los procesos de una compañía en dos grupos: unos primarios y otros de soporte. El valor se agrega en la cadena a medida en que cada proceso se hace más productivo. (www.gestiopolis.com)

Ilustración 2. 3. Cadena de Valor de Porter



4. Actividad.

Son las diferentes acciones que se desarrollan a lo largo de un proyecto. Esta tiene una durabilidad, un costo y asignación de recursos. Se divide en tareas. (www.gestiopolis.com)

Descripción de Actividad.

Frase en que se usa en un diagrama de red de proyecto. La descripción de actividad incluye también el alcance de la misma. El diagrama de Red es una serie continua de actividades conectadas entre si. (www.gestiopolis.com)

Actividad crítica.

Es cualquier actividad sobre la ruta crítica, se determina usando el método de la ruta crítica. Se refiere a aquellas actividades cuya holgura es nula y que por lo tanto, si se retrasan en su fecha de inicio o se alargan en su ejecución más allá de su duración esperada, provocarán un retraso exactamente igual en tiempo en la fecha de término del proyecto. (www.gestiopolis.com)

Tarea.

Es la acción del proyecto que requiere un esfuerzo, recursos y genera un entregable. (www.gestiopolis.com)

Diagrama de flujo.

Es la representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (www.gestiopolis.com)

5. Técnica de Revisión y Evaluación Gráfica (GERT).

Esta es una técnica de análisis de red que permite el tratamiento condicional y probabilístico de las relaciones lógicas (ej. algunas actividades pueden no ejecutarse).

D. Método para el Mapeo de los Procesos.

4. Objetivo metodológico.

Es la aplicación a todos aquellos estudios en los que se tiene la necesidad y que busquen obtener una visión global o situaciones complejas a los que se enfrentan un proceso o una compañía. (Fundación Iberoamericana para la administración de Empresas Públicas)

Esta metodología tiene como objetivo mostrar y determinar gráficamente las relaciones existentes en los procesos de la DMCI (relaciones externas), así como las interrelaciones que existen entre los servicios de los procesos que componen la DMCI (relaciones internas). Esto a través de la identificación de las entradas y salidas de los diferentes procesos, con el objetivo de identificar los insumos requeridos para el adecuado funcionamiento de la administración por procesos; brindando roles y responsabilidades en el canal de cliente proveedor. También bajo el nombre de Diagrama de Relaciones entre procesos.

5. Beneficios.

La aplicación de esta metodología brinda a la administración una serie de beneficios que se detallan a continuación.

- ✓ Genera un impacto visual que permite comprender los procesos de una forma integral.
- ✓ Ayuda a la iniciativa de mejora de los procesos.
- ✓ Es una herramienta flexible y su tiempo de elaboración es relativamente corto
- ✓ Se basa en el criterio científico y experto.
- ✓ Es participativa y permite definir roles y responsabilidades
- ✓ Facilita el consenso por medio de la lluvia de ideas

- ✓ Identifica procesos críticos, lo cual es una guía para la normalización de procesos
- ✓ Los resultados que brinda contienen información importante para la toma de decisiones

6. Marco conceptual.

El marco conceptual bajo el cual se fundamenta y trabaja esta investigación como ya se ha mencionado, se deriva de la Fundación Iberoamérica para la Gestión de Empresas Públicas, la cual la describe como un instrumento de aplicación a todos aquellos procesos en los que sea necesario obtener una imagen integral de los problemas y situaciones complejas, identificando los factores que afectan a estos mismos y sus interrelaciones.

De igual manera esta metodología también se vio influenciada en sus orígenes por las Normas de Calidad ISO. “Las Normas ISO 9000 son normas de calidad y de gestión continua de la calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios”². Se destacan los beneficios de mejora de satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos relacionados con la calidad.

Es bajo estas dos ideologías es que la Dirección de Gestión de Capital Humano, en el área de Planificación de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional del ICE desarrolla una metodología propia que cubre las necesidades de la institución. Entre estas, tener insumos necesarios para poder realizar estudios de cargas de trabajo a nivel institucional y para poder entender y analizar las interacciones que tienen los diferentes procesos en estudio, en materia de diagramas de relaciones entre procesos.

Es mediante la práctica y la experiencia en la aplicación, que esta metodología se desarrolla y evoluciona, para convertirse en la herramienta que el ICE, está utilizando hoy por hoy para el estudio de las relaciones entre los procesos en

² <http://www.es.wikipedia.org>

diferentes departamentos de la institución. Cabe mencionar que esta metodología aplicada al mapeo de relaciones de la DMCI ya ha sido implementada exitosamente en otras direcciones y UENS del ICE con los resultados esperados y significativos para la organización y los usuarios finales de la información.

Esto nos lleva a que con esta metodología, el ICE ha iniciado un proceso para mapear y diagnosticar los procesos claves de la institución, con el fin de aplicar una administración por procesos y migrar hacia programas de mejora continua que les permita ser más eficientes, tanto a nivel interno de la institución como al nivel externo, para hacerle frente a la competencia con empresas transnacionales ante la apertura de los mercados y brindar mejores servicios a los clientes.

Todo esto se visualiza en la siguiente ilustración del Marco Conceptual para Diagrama de Relaciones, basado en la Fundación Iberoamericana para la Gestión.



CAPÍTULO III

**MARCO
METODOLÓGICO**

Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO.

Según el estudio histórico, la metodología consiste en un conjunto de métodos utilizados en una investigación científica, donde se establece un orden lógico para efectuar las actividades previamente establecidas, facilitando el descubrimiento seguro, verídico y confiable de la información requerida para la investigación. (www.monografias.com)

En el presente capítulo se pretende explicar el tipo de metodología que se emplea en esta investigación. Así como en qué consiste esta metodología, el porqué se necesita emplear está en la DMCI, cuáles son las diversas aplicaciones y beneficios que genera como una herramienta de administración, planificación comercial y comunicación.

En síntesis la metodología a utilizar en la presente investigación es la de “DIAGRAMA DE RELACIONES ó MAPEO DE RELACIONES ENTRE PROCESOS”, bajo el marco conceptual de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Empresas Públicas, el cual la describe como una herramientas de análisis de situaciones complicadas, proporcionando una visión del conjunto de los elementos en estudio y de cómo influyen y se relacionan entre ellos.

La filosofía de Diagrama de Relaciones ha sido estudiada, analizada y adaptada a las necesidades de uso en el ICE por parte de la Dirección de Gestión de Capital Humano, en Planificación de Recurso Humano y Desarrollo Organizacional.

A. Contexto teórico del mapeo de procesos.

1. Tipo de investigación.

A pesar de que el método científico es uno, existen diversas formas de identificar la investigación en la aplicación. De tal forma que una investigación se puede clasificar de diversas formas según la necesidad de la investigación.

Esta investigación, por su naturaleza abarca la investigación descriptiva.

a. Investigación descriptiva.

Con este tipo de investigación se buscó desarrollar una imagen fiel y representativa del tema en estudio, describir y especificar las propiedades importantes de los procesos que se analizaron.

La investigación descriptiva llevó como objetivo recopilar los datos necesarios para la realización del proyecto de mapeo, de relaciones entre procesos, en la DMCI, utilizando fuentes de información primaria y herramientas que permitieron identificar y analizar las necesidades que sustentaron la realización de este trabajo.

2. Fuentes de información.

Las fuentes de información se clasificaron en fuentes primarias y secundarias. Estos diversos tipos de fuentes de información son los determinantes para la recopilación de los datos, para el desarrollo del caso en estudio.

a. Fuentes primarias.

La disposición de la información primaria para esta investigación se generó por medio del trabajo de campo que se realizó con un grupo de colaboradores, con las herramientas diseñadas para esta investigación.

Las fuentes primarias de información contienen información original no abreviada ni traducida. Se recolectó especialmente para el objetivo específico de este proyecto.

Brindó las bases para el desarrollo del trabajo de campo, lo que permitió evidenciar las necesidades o el problema que dio origen a la indagación.

b. Fuentes secundarias.

Entre las fuentes secundarias que se utilizaron está la revisión de documentos o estudios anteriores con afinidad en el caso en exposición. Entre las fuentes consultadas se encuentra el estudio “Programa de mejora continua”, realizado por el ingeniero Henry Bustos López (2006), en la Dirección de Mercadeo Corporativo y Relaciones Públicas, artículo de Diagrama de relaciones entre procesos de la Fundación Iberoamericana para la Administración de Empresas Públicas, entre otros documentos relacionados al tema de procesos, así como también a las teorías de mapeo de relaciones, normas de calidad, brindando soporte teórico al proyecto.

c. Sujetos de información.

La realización de este estudio se llevó a cabo mediante el trabajo de un equipo constituido por ocho expertos y ocho facilitadores, uno por cada proceso, que facilitaron y tabularon la información requerida para el levantamiento de los mapas. Los ocho coordinadores de los procesos a mapear revisaron la veracidad de los datos proporcionados por los expertos y facilitadores. Un asesor de proyecto proporcionado por Gestión de Capital Humano indicó y asesoró el uso correcto de la metodología, así como también se incluye al director de la DMCI y al investigador (Practicante del Instituto Tecnológico de Costa Rica), quien tomó un papel de coordinador.

Cada uno de los participantes del equipo de trabajo se definieron responsabilidades, como se muestra en cuadro N°3.1 de Matriz de responsabilidades.

Cuadro 3.1. Matriz Asignación de Responsabilidades Mapeo de Relaciones entre Procesos.

Estéfany Martínez Suárez

Cuadro 3. 1. Matriz Asignación de Responsabilidades Mapeo de Relaciones entre Procesos.

		INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD ORGANIZACIÓN PARA LA NORMALIZACIÓN MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES F06-20.00.002.2005					
		Solicitud de Cambio No:	Elaborado por:	Aprobado por:	Rige a partir de: Versión 1		
		Registro No.					
MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES							
NOMBRE DEL PROYECTO:		MAPEO RELACIONES ENTRE PROCESOS DIRECCION MERCADEO					
COORDINADOR DEL PROYECTO:		Lic. Pablo López Campos					
PATROCINADOR:		DIRECCIÓN MERCADEO					
ELABORADO POR:		Equipo de Proyecto					
Recursos	ASESOR	COORDINADOR PROYECTO	ASISTENTE DIRECCION	COORDINADOR AREA	FACILITADOR	EXPERTO	DIRECTOR
Tareas (project)	Clasificación	Clasificación	Clasificación	Clasificación	Clasificación	Clasificación	Clasificación
Presentación de la metodología y la propuesta	Resposable	Participa	Participa	Participa	Participa		
Capacitación de los facilitadores	Resposable	Participa			Participa		
Reunión preliminar	Participa	Resposable			Participa		
Definición de la arquitectura de mapeo		Resposable			Participa	Participa	
Definición de las actividades de los servicios					Resposable	Participa	
Determinación de las relaciones internas del proceso					Resposable	Participa	
Descripción de las relaciones internas						Resposable	
Definición de la ruta critica					Resposable		
Reunión de cierre	Participa	Participa		Participa	Resposable	Participa	
Determinación de las relaciones externas entre los procesos		Participa	Participa	Participa	Participa	Participa	
Descripción de las relaciones externas por cada proceso		Resposable		Participa	Participa	Participa	
Definición de la ruta critica externa		Resposable					
Reunión de cierre	Participa	Resposable	Participa	Participa			Participa

B. Contexto estratégico del mapeo de procesos.

Se pretende con esto dar una síntesis, con visión amplia de cómo se maneja la investigación, dar fundamento metodológico sobre el mapeo de los procesos e información pertinente que beneficie al lector.

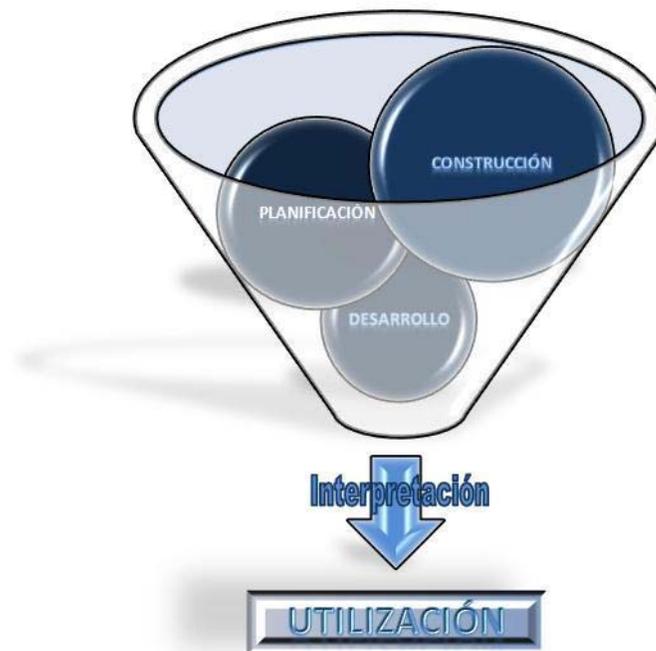
1. Pasos clave para mapear y manejar procesos.

- a) Escoger los procesos a ser mapeados.
- b) Integrar equipos adecuados para cada proceso a mapear, para la implementación posterior de mejoras.
- c) Recopilar información relevante y pertinente: ¿qué datos, cuándo, de dónde y cómo?
- d) Delinear el mapa, dibujar el flujo de operaciones tal como actualmente se ejecutan en la institución, y contrastar luego el dibujo con la realidad.
- e) Analizar el mapa y lo que dice acerca de los actuales procedimientos.
- f) Identificar en una reunión, cuáles son las áreas-problema, qué soluciones se encuentran para resolver problemas, para mejorar procesos mal diseñados, o identificar riesgos ocultos y decidir sobre los cambios principales.
- g) Sintetizar y compartir los hallazgos, diseñar ajustes a los procesos analizados.
- h) Manejo de la implementación de las mejoras.

2. Descripción del método y herramientas.

El objetivo de describir el método y las herramientas de esta metodología es definir los criterios fundamentales para la elaboración e interpretación de los diagramas de relaciones, y demás herramientas utilizados para el desarrollo de la investigación. Es así como el método presenta tres etapas para llevar a cabo los procedimientos de la metodología, expuestas en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. 1. Etapas del Método para el Diagrama de Relaciones entre Procesos



Construcción. Es la etapa, donde se ven reflejadas la planificación y el desarrollo del diagrama de relaciones. Se inicia identificando la herramienta del diagrama de relaciones como una técnica de grupo y para su uso es necesario que alguien del equipo se responsabilice de la construcción e interpretación de la metodología.

La Planificación. La primera actividad de la etapa de construcción; el primer paso a seguir fue identificar y elegir al coordinador del proyecto. Él tomó la responsabilidad de la metodología y su cumplimiento, así como el correcto desarrollo de las sesiones de trabajo.

El coordinador debió establecer el objeto de análisis, el objetivo que se buscó y los efectos que se deseaban analizar en la ejecución del estudio, estableciendo la información que se quería obtener. Definiendo estos aspectos con anterioridad a la primera sesión de trabajo. También definió los ocho procesos a mapear, obtenidos del diagrama estructural de la DMCI.

Una vez cumplidos estos aspectos, se realizó una reunión preliminar con los coordinadores de los procesos en donde se definió:

1) ¿Quiénes participarían en la investigación?, estableciendo el equipo de trabajo por cada proceso en estudio. Estos fueron integrados por el coordinador, así como también un facilitador y un experto del proceso. Adicionalmente, la investigación también contó con un asesor que veló por el adecuado uso de la metodología, así como también por el análisis de los procesos.

2) ¿Qué se investigaría?, estableciendo el alcance y las limitaciones que tendría el diagrama de relaciones.

3) ¿Cómo se desarrollaría la investigación?, analizando las etapas posteriores y sesiones de trabajo.

4) ¿Cuándo se realizaría?, programando las sesiones de trabajo y creando un cronograma de actividades.

Desarrollo. Luego de finalizada la planificación, se procedió a la actividad de desarrollo; en ella se trabajó las sesiones de diseño. En estas sesiones de trabajo el primer paso fue, analizar la estructura organizacional de los procesos de la DMCI, elaborando un inventario de subprocesos con el objetivo de diseñar la arquitectura del diagrama de relaciones. Estos procesos deben de llevar o representar un orden o una cadena de valor que permita identificar un claro proceso en ella, definiendo así la importancia de cada subproceso y los servicios que se ofrecen dentro de él. (Macroproceso-DMCI, Procesos,

Una vez diseñada la arquitectura del diagrama de relaciones, se coordinó una nueva sesión de trabajo con cada proceso de forma individual para establecer los servicios que brinda cada subproceso, así como las actividades requeridas para cada uno de estos servicios, las herramientas que se utilizaron para este fin fueron una plantilla donde se recolectó la información referente a los servicios y actividades que integran cada uno de los subprocesos en los diferentes procesos (Ver apéndice I), y el programa donde se elaboró cada uno de los mapas de la DMCI.

Así mismo, a modo de referencia, con la información recolectada en la plantilla mencionada anteriormente, se elaboró otra plantilla que proporcionó respaldo y bases para el Mapeo de las Relaciones entre Procesos de la DMCI (Ver apéndice I).

Con esto se establece el mapa de un proceso en específico, para identificar las relaciones internas, tal y como lo muestra la ilustración N°3.3.

Una vez finalizada la etapa en donde se determinan las actividades de los servicios se inició otra sesión de trabajo en donde se analizaron, se estimaron y trazaron las relaciones internas existentes entre los servicios de los sub procesos.

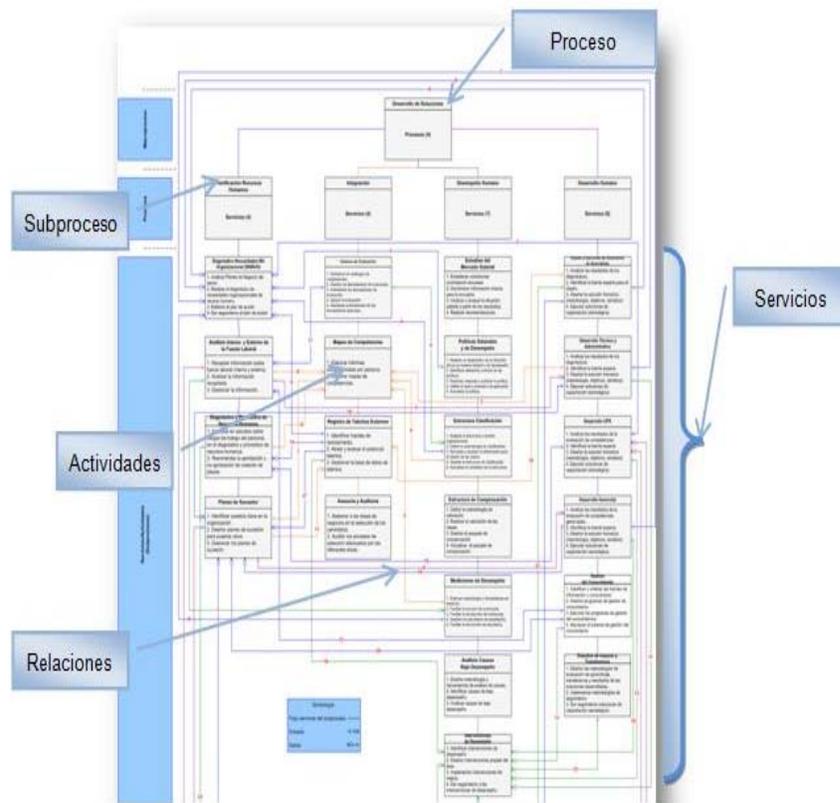
Cada subproceso que conforma el mapa se destaca con un color determinado para diferenciarlo de los demás. La escogencia de colores no representa ningún significado, por lo que queda a la jurisprudencia del coordinador establecer la distribución de los colores, para diferenciar los subprocesos.

Hay que resaltar que para esta investigación la primera columna a la izquierda del mapa representa el subproceso estratégico que, para efectos de este estudio, se identificó en azul.

De igual forma, la última columna a la derecha hace referencia al proceso de apoyo (color rojo), y en medio de estas columnas se desarrolla la cadena de valor del proceso.

Es así que en el momento de trazar e identificar las relaciones, éstas variarán de color en cada subproceso, y se enumeran solo las relaciones de salidas del subproceso, como se muestra en la siguiente imagen.

Ilustración 3. 4. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 3º Etapa



Una vez identificadas y trazadas las relaciones internas del proceso en estudio, se procedió a representarlas en una matriz descriptiva elaborada para tal fin. En ella se observa el origen de la relación, el número, el destino de la misma y una breve descripción de dicha relación.

A continuación se ejemplifica una matriz descriptiva de las relaciones.

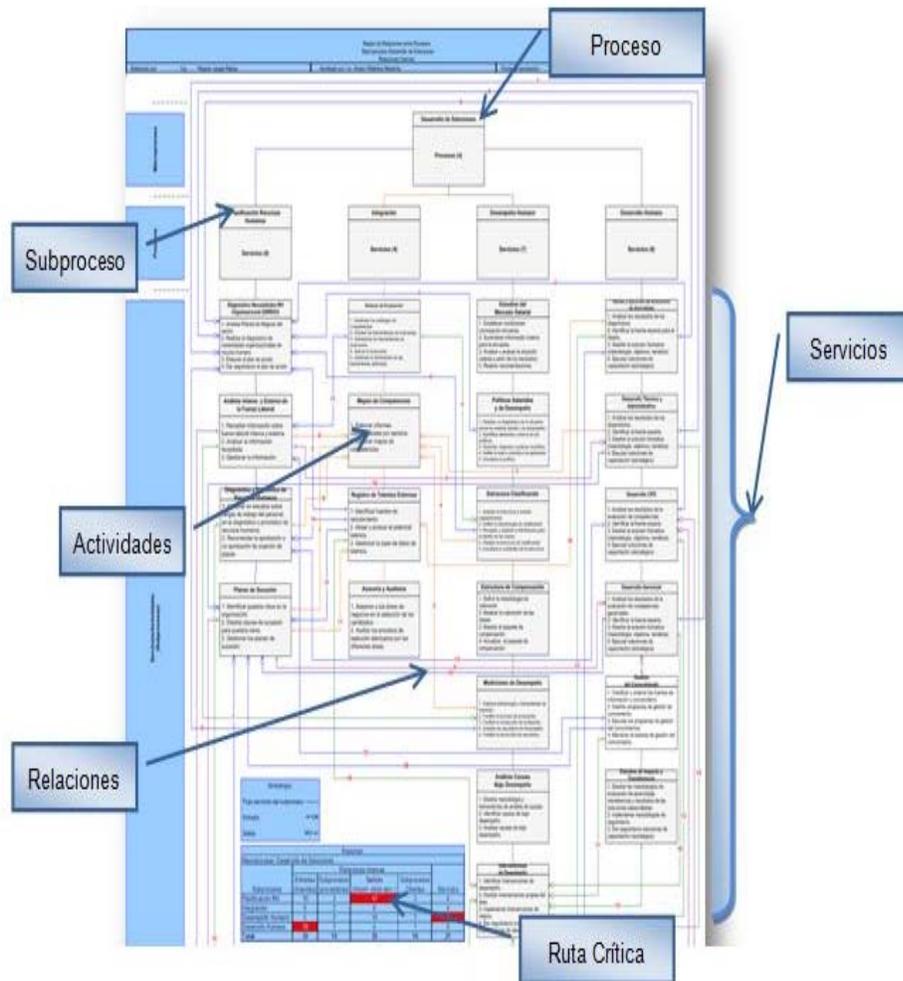
Ilustración 3. 5. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 4º Etapa

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos								
Elaborada por María Marilú Salas María Soledad C.			Aprobada por Anabel Cabrera Solís Fátima Aprobación			Versión: 1		Referencia: Proceso Desarrollo de Soluciones Relaciones Internas
Relaciones	Procesos	Subprocesos	Servicio	Relación	Servicio	Subprocesos	Procesos	Descripción de la Relación
1	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Estructura de Clasificación	4	Sistema de evaluación	Integración	Desarrollo de soluciones	Las claves contienen la descripción de las actividades generadas de los puntos, a las cuales se les asigna una categoría salarial. La clave y el perfil son el mismo banco segundo para generar los instrumentos de evaluación que permitan ubicar al personal en estas, bajo el enfoque de competencias.
2	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Mediciones del Desempeño	7	Análisis interno y externo de la fuerza laboral	Planificación de Recursos	Desarrollo de soluciones	Los resultados de la medición del desempeño son un insumo a considerar en el Análisis interno y externo de la fuerza laboral de la institución.
3	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intenciones de Desempeño	10	Desarrollo General	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información obtenida en las intenciones de desempeño retroalimenta el programa de desarrollo general en la identificación de soluciones formativas.
4	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intenciones de Desempeño	11	Gestión del Conocimiento	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información y resultados de las intenciones de desempeño retroalimenta los programas y el sistema de gestión del conocimiento.
5	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intenciones de Desempeño	12	Estudios de Impacto y	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	Los resultados de las intenciones de desempeño retroalimenta la evaluación del impacto y la pertinencia de soluciones de formación y capacitación.
6	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intenciones de Desempeño	13	Desarrollo CPI	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información y resultados de las intenciones de desempeño permiten identificar competencias clave, asociadas a proyectos, procesos u organizacionales, para evaluar e fortalecer en los programas de desarrollo de competencias del personal CEE.
7	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intenciones de Desempeño	14	Desarrollo Técnico y	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información y resultados de las intenciones de desempeño permiten retroalimentar y actualizar los programas de formación y desarrollo en los niveles Técnico y Administrativo.

La quinta etapa para terminar el mapa de relaciones fue la de identificar la ruta crítica. La cual consistió en determinar los subprocesos que poseen mayor cantidad de relaciones entrantes, salientes y mayor número de servicios.

Esta fase se observa en la ilustración el mapa en su evolución por las etapas ya descritas, agregándole el señalamiento de la ruta crítica.

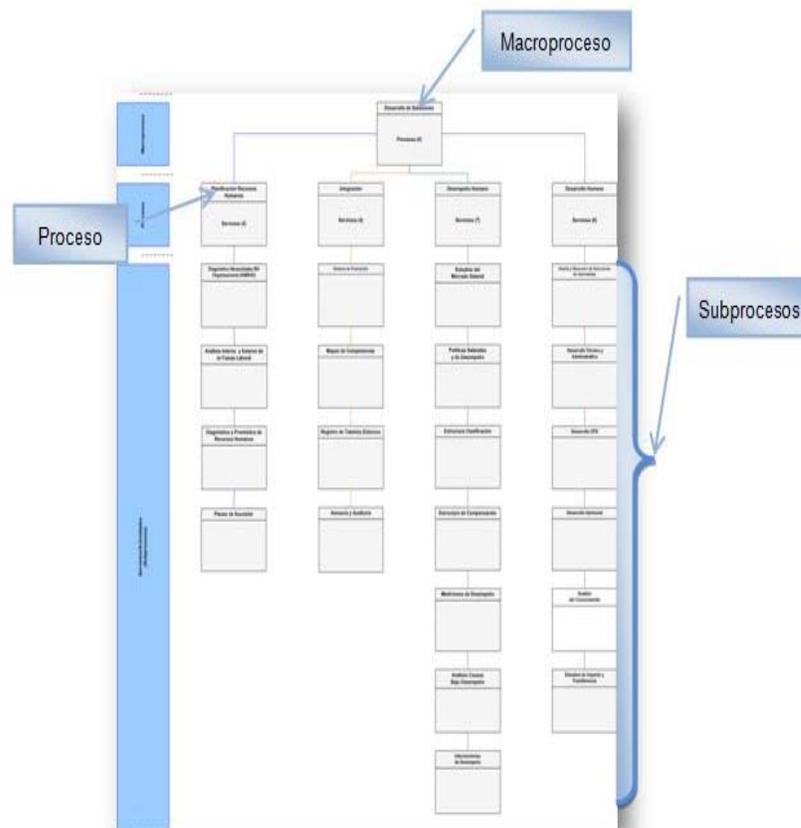
Ilustración 3. 6. Estructura Mapeo de Relaciones Internas 5º Etapa



Metodología para Relaciones externas.

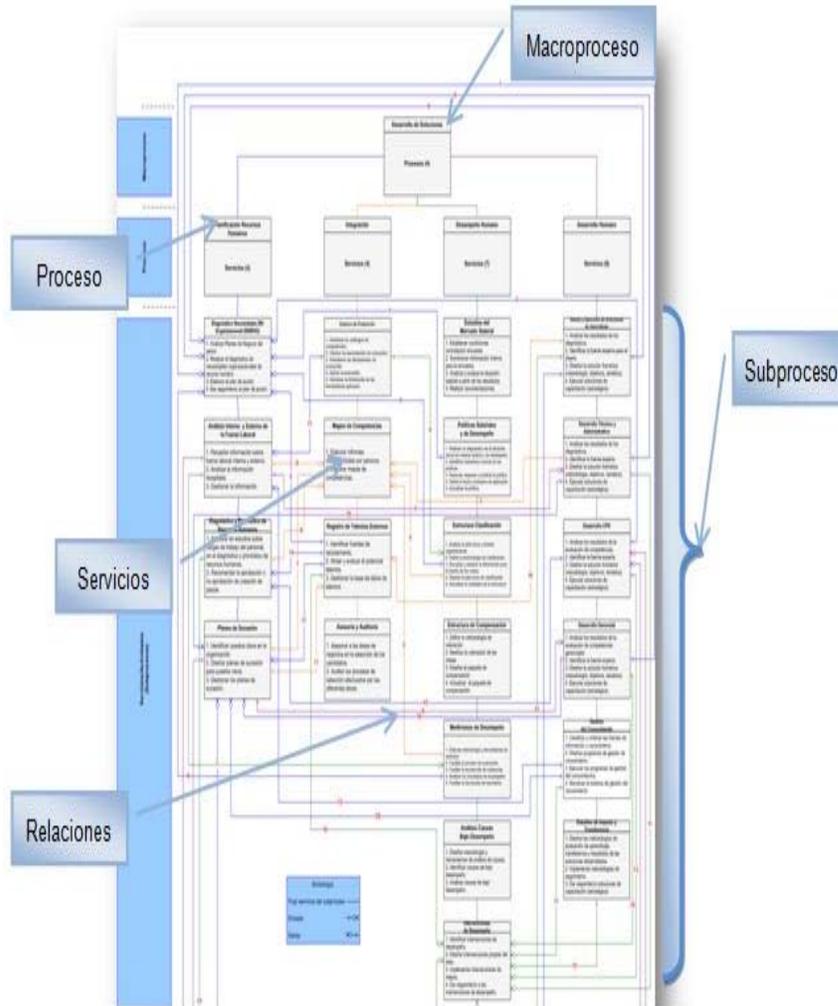
Posteriormente los equipos de trabajo se unen en las siguientes sesiones de trabajo para realizar el mapeo de las relaciones externas. Esto consiste en tomar la misma estructura que en las relaciones internas, a diferencia de que se trabaja a un nivel más arriba. Esta nueva estructura se inicia con el Macroproceso que es la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, se toman todos los procesos que la integran y los subprocesos que conforman a estos, ya establecidos en los mapas de relaciones internas. La ilustración N°3.7 muestra los nuevos niveles que toman estos insumos en el mapa de relaciones externas.

Ilustración 3. 7. Estructura Mapeo de Relaciones Externas



entre los subprocesos de los procesos que conforman la DMCI, como lo muestra la ilustración a continuación.

Ilustración 3. 9. Estructura Mapeo de Relaciones Externas 3º Etapa



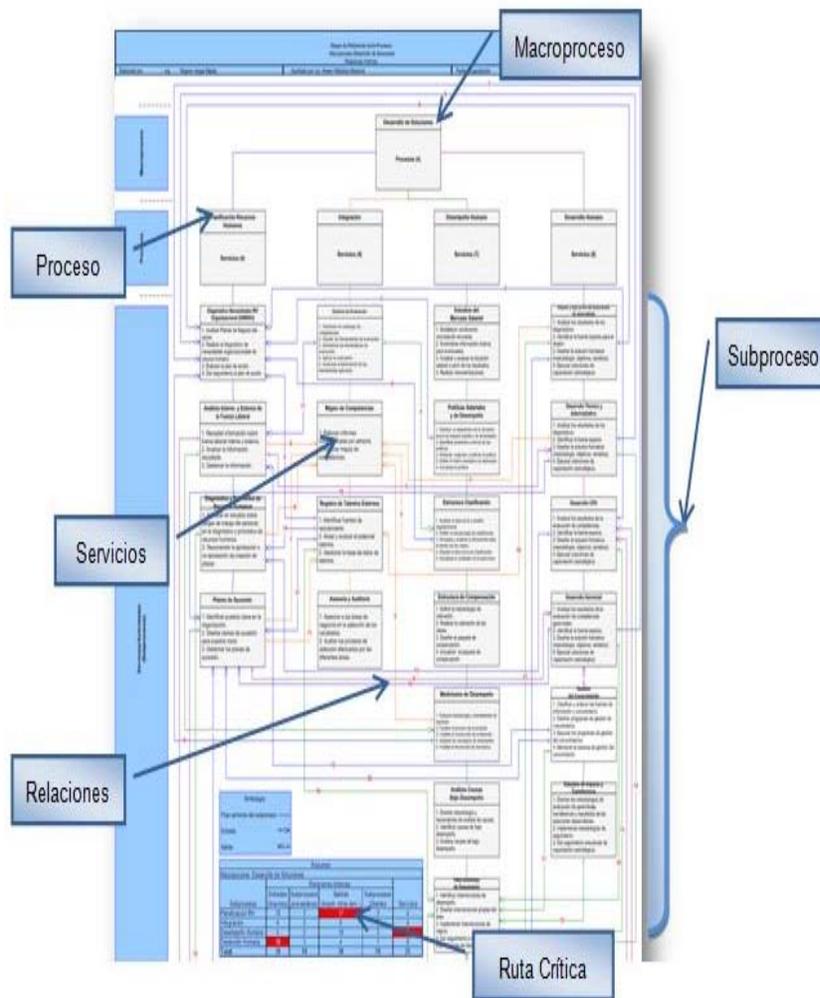
Una vez trazadas las relaciones externas se procedió a describirlas en la matriz correspondiente, la cual lleva una mecánica similar a la de las relaciones internas, como lo ejemplifica la imagen N°3.10, en donde los colores definen el como se visualizarán las relaciones en sus matrices.

Ilustración 3. 10. Estructura Mapeo de Relaciones Externas 4º Etapa

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos								
Elaborada por Martha Mariño Salas Marzo Sevilla C.			Aprobada por Anabel Cabrera Solís Fecha aprobación:			Versión: 1		Referencia: Proceso Desarrollo de Soluciones Relaciones Internas
MP	Proceso	Subproceso	Servicio	MP	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Estructura de Clasificación	4	Sistema de evaluación	Integración	Desarrollo de soluciones	Las claves contienen la descripción de las actividades genéricas de los puntos, a las cuales se les adjunta una categoría salarial. La clave y el perfil son el mismo banco respecto para generar los instrumentos de evaluación que permitan ubicar al personal en estas, bajo el enfoque de competencias.
2	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Mediciones del Desempeño	7	Análisis interno y externo de la fuerza laboral	Planificación de Recursos	Desarrollo de soluciones	Los resultados de la medición del desempeño son un insumo a considerar en el Análisis interno y externo de la fuerza laboral de la institución.
3	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intervenciones de desempeño	10	Desarrollo General	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información obtenida en las intervenciones de desempeño retroalimenta el programa de desarrollo personal en la identificación de soluciones formativas.
4	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intervenciones de desempeño	11	Gestión del Conocimiento	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información y resultados de las intervenciones de desempeño retroalimenta los programas y el sistema de gestión del conocimiento.
5	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intervenciones de desempeño	12	Estudios de Impacto y	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	Los resultados de las intervenciones de desempeño retroalimenta la evaluación del impacto y Transferencia de soluciones de formación y capacitación.
6	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intervenciones de desempeño	13	Desarrollo DPI	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información y resultados de las intervenciones de desempeño permiten identificar competencias clave asociadas a proyectos, procesos u organizacionales, para incluir o fortalecer en los programas de desarrollo de competencias del personal CEE.
7	Desarrollo de soluciones	Desarrollo Humano	Intervenciones de desempeño	14	Planificación Táctica y	Desarrollo Humano	Desarrollo de soluciones	La información y resultados de las intervenciones de desempeño permiten retroalimentar y actualizar los programas de formación y desarrollo en los niveles Táctica y Administrativa.

De igual forma que en las relaciones internas, se finalizó el mapa de relaciones externas, con la identificación de la ruta crítica, lo que permitió conocer cuales procesos de la DMCI poseen mayor actividad, como lo muestra la siguiente ilustración.

Ilustración 3. 11. Estructura Mapeo Relaciones Externas 5 Etapa



Análisis de los Resultados del Método

Luego de finalizada esta etapa de construcción, que compete al trabajo de campo del estudio, se procedió a la etapa de análisis del método, donde se realizó la interpretación de los mapas. En esta etapa se amplió la información referente a cada uno de los procesos de la DMCI, como también el contenido de los mapas internos y externos, el contenido de las matrices descriptivas y el significado de cada una de las rutas críticas trazadas en los mapas.

Análisis de Relaciones Internas

El análisis de los mapas internos se realizó con cada equipo de trabajo en sesiones individuales donde el facilitador, el experto y el coordinador realizaron el análisis respectivo y la validación.

Análisis de Relaciones Externas

El análisis de las relaciones externas se llevó a cabo mediante una nueva sesión de trabajo con todos los equipos de trabajo. En esta sesión se trazaron las líneas de relaciones en el mapa, al mismo tiempo que se trabajaba con la matriz descriptiva externa.

Reunión de Cierre

Finalizando las etapas del método, en una reunión de cierre se discutirá la aprobación del estudio, así como el plan de divulgación y el plan de mantenimiento para cumplir con los objetivos de la investigación. Esta reunión de cierre se llevó a cabo con los coordinadores de los procesos, junto con el director de la DMCI y el asesor del proyecto.

La ilustración a continuación muestra un diagrama metodológico el cual sintetiza a grandes rasgos el método que se utiliza para esta investigación.

3. Elaborar un plan de acción.

La elaboración del plan de acción para este proyecto se llevó a cabo mediante la aplicación de un cronograma de actividades que marcó la pauta en el desarrollo de las sesiones de trabajo. Este cronograma se presenta a continuación en la cuadro N°3.2.

Cuadro 3. 2. Cronograma del Proyecto de Mapeo de la DMCI

CRONOGRAMA PARA MAPEO DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL				
NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	NOMBRE DE LOS RECURSOS.
<i>Mapeo Relaciones Procesos Dirección Mercadeo</i>	<i>66 días</i>	<i>31-jul-2008</i>	<i>30-oct-2008</i>	-
Presentación de la metodología y la propuesta	2 días	31-jul-2008	1-ago-2008	Coordinador Proyecto
Capacitación de los facilitadores	1 día	7-ago-2008	7-ago-2008	Asesor
Mapeo del proceso Relaciones Públicas	53 días	11-ago-2008	22-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	11-ago-2008	11-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador; Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	18-ago-2008	18-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Experto (s)
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Facilitador
Reunión de cierre	1 día	22-oct-2008	22-oct-2008	Coordinador de Área; Coordinador Proyecto; Experto (s); Facilitador; Asesor

Mapeo del proceso Mercadeo	53 días	11-ago-2008	22-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	11-ago-2008	11-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador; Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	18-ago-2008	18-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Experto (s)
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Facilitador
Reunión de cierre	1 día	22-oct-2008	22-oct-2008	Coordinador de Área; Coordinador Proyecto; Experto (s); Asesor; Facilitador
Mapeo del proceso Identidad e Imagen	53 días	12-ago-2008	23-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	12-ago-2008	12-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador; Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	19-ago-2008	19-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Facilitador
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Experto (s)
Reunión de cierre	1 día	23-oct-2008	23-oct-2008	Coordinador de Área; Coordinador Proyecto; Experto (s); Asesor; Facilitador
Mapeo del proceso Prensa	53 días	12-ago-2008	23-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	12-ago-2008	12-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador;

				Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	19-ago-2008	19-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Facilitador
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Experto (s)
Reunión de cierre	1 día	23-oct-2008	23-oct-2008	Coordinador de Área; Coordinador Proyecto; Experto (s); Asesor; Facilitador
Mapeo del proceso Publicidad	53 días	13-ago-2008	24-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	13-ago-2008	13-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador; Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	20-ago-2008	20-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Facilitador
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Experto (s)
Reunión de cierre	1 día	24-oct-2008	24-oct-2008	Coordinador Proyecto; Coordinador de Área; Experto (s); Asesor; Facilitador
Mapeo del proceso Museo Histórico y Tecnológico	53 días	13-ago-2008	24-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	13-ago-2008	13-ago-2008	Asesor; Coordinador Proyecto; Facilitador

Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	20-ago-2008	20-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Experto (s)
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Facilitador
Reunión de cierre	1 día	24-oct-2008	24-oct-2008	Coordinador Proyecto; Coordinador de Área; Experto (s); Asesor; Facilitador
Mapeo del proceso Gestión Empresarial	54 días	14-ago-2008	28-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	14-ago-2008	14-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador; Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	21-ago-2008	21-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto
Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Experto (s)
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Facilitador
Reunión de cierre	1 día	28-oct-2008	28-oct-2008	Coordinador Proyecto; Coordinador de Área; Experto (s); Asesor; Facilitador
Mapeo del proceso Diseño y Audiovisuales	54 días	14-ago-2008	28-oct-2008	
Reunión preliminar	1 día	14-ago-2008	14-ago-2008	Coordinador Proyecto; Facilitador; Asesor
Definición de la arquitectura de mapeo	1 día	21-ago-2008	21-ago-2008	Experto (s); Facilitador; Coordinador Proyecto

Definición de las actividades de los servicios	10 días	25-ago-2008	5-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Determinación de las relaciones internas del proceso	10 días	8-sep-2008	19-sep-2008	Experto (s); Facilitador
Descripción de las relaciones internas	5 días	22-sep-2008	26-sep-2008	Experto (s)
Definición de la ruta crítica	5 días	29-sep-2008	3-oct-2008	Facilitador
Reunión de cierre	1 día	28-oct-2008	28-oct-2008	Coordinador Proyecto; Coordinador de Área; Experto (s); Asesor; Facilitador
Determinación de las relaciones externas entre los procesos	5 días	6-oct-2008	10-oct-2008	Asesor; Asistente de la Dirección; Coordinador de Área; Coordinador Proyecto; Experto (s); Facilitadores
Descripción de las relaciones externas por cada proceso	5 días	13-oct-2008	17-oct-2008	Coordinador de Área; Experto (s); Facilitador
Definición de la ruta crítica externa	5 días	20-oct-2008	24-oct-2008	Coordinador Proyecto
Reunión de cierre	1 día	30-oct-2008	30-oct-2008	Asesor; Asistente de la Dirección; Coordinador de Área; Coordinador Proyecto; Director
Análisis correspondientes a cada mapa de los procesos.	N/A	N / A	N / A	Coordinador de proyecto.

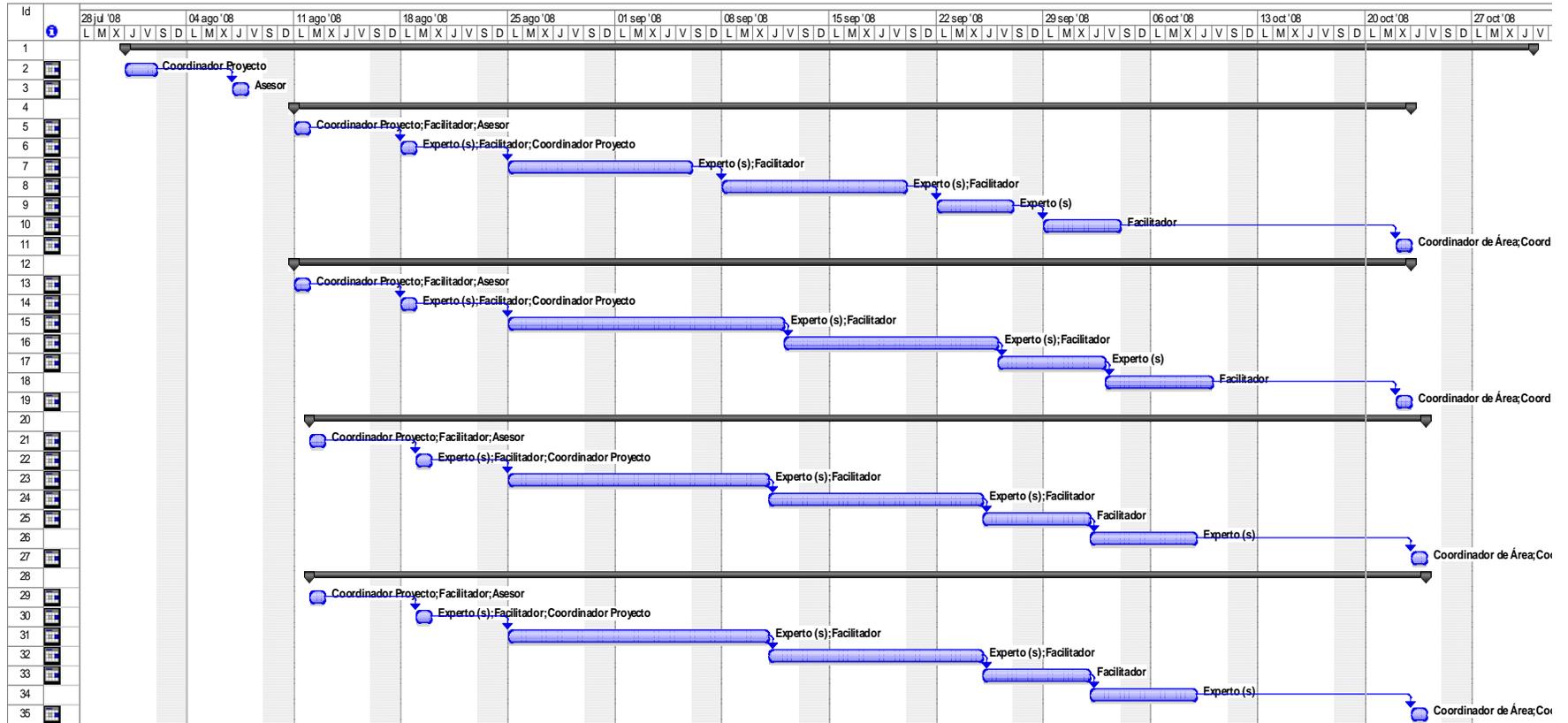
Junto con el cronograma anteriormente presentado se planteó un diagrama de Gantt para una planificación adecuada de las sesiones de trabajo. Es así como a continuación se expone una serie de ilustraciones que componen este diagrama.

La ilustración N°3.12 muestra las primeras etapas de las sesiones de trabajo, iniciando con lo que fue la identificación de la metodología, así como la capacitación a todo el grupo de trabajo. También se puede apreciar las sesiones de trabajo de los primeros cuatro procesos de la investigación del Mapeo de Relaciones entre Procesos.

La imagen N°3.13 es la continuación de este Diagrama de Gantt, el cual muestra la secuencia de las actividades de los cuatro procesos restantes del estudio.

Por otro lado, con la ilustración N°3.14 expone la última etapa del proyecto la cual involucra las sesiones de trabajo de las relaciones externas. Incluye además la reunión, para darle cierre a la investigación.

Ilustración 3. 12. Diagrama de Gantt 1º





CAPÍTULO IV

ESTUDIO RELACIONES INTERNAS

Capítulo IV. ESTUDIO RELACIONES INTERNAS.

Este capítulo lleva el fin de mostrar los mapas y una síntesis de análisis de cada uno de los procesos de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional, con sus respectivas relaciones internas trazadas, las rutas críticas a lo interno de cada proceso y las Matrices descriptivas de las relaciones internas.

De esta forma se procede al mapeo de los ocho procesos de la DMCI, los cuales se identificaron en la estructura organizacional vigente de la misma, por lo que se puede hablar ya que es probable que el ICE esté presentando una reingeniería o downsizing en su estructura organizacional; además de que esta investigación podría llevar a una reestructuración, la cual comprende que el organigrama de la DMCI será distinto al actual.

Los procesos a mapear se encuentran claramente identificados en el organigrama de la DMCI como áreas de la misma: Gestión Empresarial, Relaciones Públicas, Mercadeo, Prensa, Publicidad, Diseño y Audio visuales, Identidad e Imagen y Museo Histórico y Tecnológico, a raíz de que el ICE no se gestiona bajo los estándares de una administración por procesos, sino por una de funciones. Es así como las ocho áreas presentes en el organigrama vigente de la DMCI, se convirtieron en los ocho procesos involucrados en esta investigación.

Por ello este estudio brindará una impresión clara y real del curso que lleva la DMCI para tomar las decisiones pertinentes y mejoras en la gestión, tomando el camino hacia la meta y planteamiento estratégico del Grupo ICE y la mejora continua en un mercado de competencia.

A. Estudio de relaciones internas del proceso Gestión Empresarial

En el proceso de Gestión Empresarial convergen todos los resultados de las demás coordinaciones.

Administra temas de la Dirección en los ámbitos de Finanzas, Recursos Humanos y Logística, este último en lo relacionado a la adquisición de bienes o servicios y el control de activos.

El proceso de Gestión Empresarial presenta un subproceso de Coordinación, identificado como el subproceso estratégico. Conlleva en él, dos servicios: el primero Labores Administrativas, donde se visualizan las actividades estratégicas como lo son las gestiones de normalización, procedimientos estratégicos, convenios y mejoras entre otros. El segundo servicio consistente en un apoyo administrativo para el primer servicio. Esto nos brinda una cadena de valor en el subproceso de Coordinación.

Gestión Empresarial presenta tres subprocesos más, los cuales son Gestión Financiera, Gestión de Recurso Humano y Gestión de Logística. En estos subprocesos no se logra identificar una cadena de valor definida; todo lo contrario, presenta una situación que denota una administración por funciones, ya que a pesar de que se interrelacionan entre ellos, no presentan el seguimiento de la cadena de valor, pues si se vería el orden de cómo se presentan en el mapa, no se verían afectadas sus funciones ni su productividad.

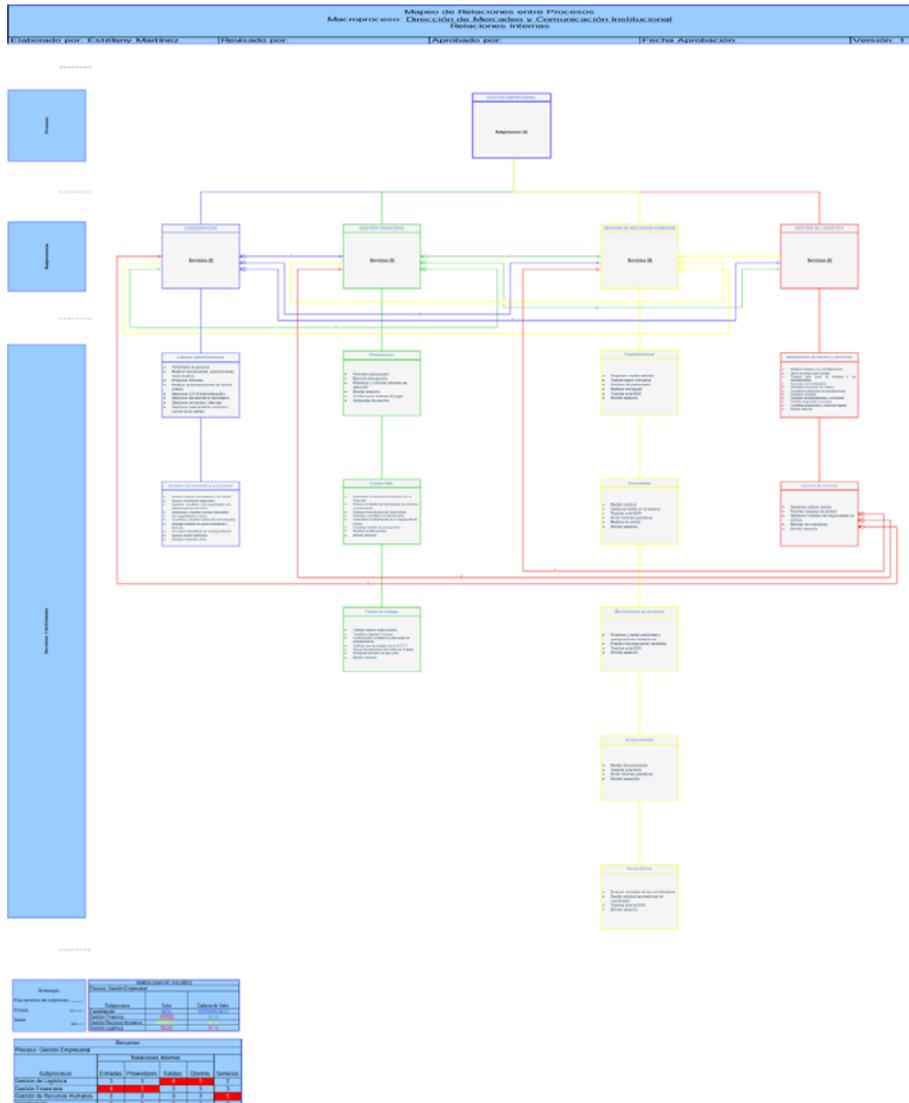
En lo referente a las interrelaciones, es claro que estas, presentan gran relación, ya que un subproceso requiere cumplir con los requisitos de los otros dos. Por ejemplo.

“Para que el servicio de Adquisición de Bienes y Servicios pueda realizar una compra debe de consultar al subproceso de Gestión Financiera, pero dicha compra debe de venir por una solicitud de compra de otro subproceso, y de esta forma con cada subproceso en Gestión Empresarial.”

1. Mapa de relaciones del proceso Gestión Empresarial

Como se puede observar en la siguiente ilustración N°4.1 (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala), se presenta el mapa de relaciones internas del proceso de Gestión Empresarial en donde se observa de azul la Coordinación, pero no existe un proceso de apoyo como ya se mencionó anteriormente.

Ilustración 4. 1. Mapa Gestión Empresarial



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Gestión Empresarial

El cuadro N°4.1 muestra la matriz descriptiva de las relaciones que aparecen en el mapa de relaciones de la ilustración 19, en este cuadro detalla el significado de cada una de las relaciones internas.

Cuadro 4. 1. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Gestión Empresarial

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Gestión Empresarial								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Gestión Empresarial de la DMCI
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Gestión Empresarial	Coordinación	Gestión documental y secretarial, labores administrativas	1	Presupuesto, Costeo ABC, Fondo de Trabajo.	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	Revisión con el Área de Finanzas sobre los diferentes procedimientos financieros, por ejemplo elaboración de informes ejecutivos, presentación del presupuesto, control de los presupuestos, pagos, manejo del Fondo de Trabajo, Costeo de las áreas de trabajo.
2	Gestión Empresarial	Coordinación	Gestión documental y secretarial, labores administrativas	2	Capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal, incapacidades y horas extras	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	Manejo de políticas, aprobación de procesos en pro del personal, orientación en la gestión del recurso humano, seguimiento a los procesos del área.

3	Gestión Empresarial	Coordinación	Gestión documental y secretarial, labores administrativas	3	Adquisición de bienes y servicios, Control de activos	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	Orientación, manejo de políticas, seguimiento a los procesos de adquisiciones y control de activos.
4	Gestión Empresarial	Gestión Financiera	Presupuesto, Costeo ABC, Fondo de Trabajo.	1	Capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal, incapacidades y horas extras	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	Se requiere del manejo del presupuesto, costeo y Fondo de Trabajo, compromisos presupuestarios, pago de capacitaciones, pago a practicantes, para el adecuado funcionamiento del área de Recursos Humanos
5	Gestión Empresarial	Gestión Financiera	Presupuesto, Costeo ABC, Fondo de Trabajo.	2	Adquisición de bienes y servicios, Control de activos	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	Gestión Financiera presta el servicio de compromisos presupuestarios, fondo de trabajo, seguimiento presupuestario, elaboración de órdenes de pago, de compra de equipos, materiales y servicios en conjunto con adquisición de bienes y servicios.
6	Gestión Empresarial	Gestión Financiera	Presupuesto, Costeo ABC, Fondo de Trabajo.	3	Gestión documental y secretarial, labores administrativas	Coordinación	Gestión Empresarial	Manejo presupuestario, costeo, control de Fondo de trabajo, elaboración de informes financieros, elaboración de órdenes de pago correspondientes a la gestión de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.
7	Gestión Empresarial	Gestión de Recursos Humanos	Capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal, incapacidades y horas extras	1	Adquisición de bienes y servicios, Control de activos	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	Coordinación de capacitaciones, control de vacaciones, movimientos de personal, manejo de incapacidades, trámite de tiempo extra, etc., como parte del apoyo al área de Logística.

8	Gestión Empresarial	Gestión de Recursos Humanos	Capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal, incapacidades y horas extras	2	Presupuesto, Costeo ABC, Fondo de Trabajo.	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	Coordinación de capacitaciones, control de vacaciones, movimientos de personal, manejo de incapacidades, trámite de tiempo extra, orientación sobre procedimientos en Recursos Humanos.
9	Gestión Empresarial	Gestión de Recursos Humanos	Capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal, incapacidades y horas extras	3	Gestión documental y secretarial, labores administrativas	Coordinación	Gestión Empresarial	Presentación de informes, seguimiento de capacitaciones, control de vacaciones, movimientos de personal, manejo de incapacidades, trámite de tiempo extra, apoyo motivacional del personal en conjunto con la Coordinación.
10	Gestión Empresarial	Gestión de Logística	Control de activos	1	Capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal, incapacidades y horas extras	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	Elaboración de vales, listados de activos, traspaso de activos, custodia de documentación para con el Área de Recursos Humanos.
11	Gestión Empresarial	Gestión de Logística	Control de activos	2	Presupuesto, Costeo ABC, Fondo de Trabajo.	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	Gestión Logística presta el servicio de Control de Activos, mediante la elaboración de vales, listados de activos, traspaso de activos, custodia de documentación a toda el área Financiera.

3. Ruta crítica del proceso Gestión Empresarial

Como ya se mencionó en la metodología, la ruta crítica consiste en identificar cuáles de los subprocesos de Gestión Empresarial poseen mayor cantidad de entradas y salidas de relaciones.

Como se muestra en el cuadro N°4.2, el subproceso de Gestión Financiera cuenta con una entrada más que los otros subprocesos, lo que indica que recibe mayor cantidad de insumos, solicitudes o consultas que el resto de los procesos. Por otra parte el subproceso de Gestión de Logística muestra una salida más que el resto de los subprocesos de la Gestión Empresarial, finalizando mismo a su vez presenta una mayor cantidad de servicios.

La diferencia entre los procesos que se encuentran en la ruta crítica no posee una amplia ventaja numérica ante los demás espacios que no se encuentran en ella, ya que la diferencia entre estos es mínima, como se observa en el cuadro adjunto.

Cuadro 4. 2. Identificación de Ruta Crítica Procesos Gestión Empresarial

Resumen					
Proceso: Gestión Empresarial					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Gestión de Logística	3	3	4	3	2
Gestión Financiera	4	3	3	3	3
Gestión de Recursos Humanos	3	3	3	3	5
Coordinación	3	3	3	3	2

B. Estudio de relaciones internas del proceso Relaciones Públicas

El proceso de Relaciones Públicas tiene entre sus principales labores la comunicación del ICE, tanto interna como externamente.

En se identifican cinco subprocesos los cuales son los de Coordinación, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Eventos Especiales y Servicios de Apoyo a otras áreas de la Institución.

De estos procesos se identificó a la Coordinación como el subproceso que brinda la estrategia en el proceso de Relaciones Públicas. En ella se encuentra un servicio de Labores Administrativas, donde se manejan propuestas estratégicas, apoyos y coordinaciones con otras áreas, dando inicio a la cadena de valor.

Se logra identificar en el mapa tres procesos que deberían acompañar o formar parte de la cadena de valor, con lo que se facilita el flujo de trabajo en el proceso de Relaciones Públicas. Esta cadena de valor no está claramente identificada en estos subprocesos, lo que devela una administración por funciones, cada proceso lleva una función específica y separada de los otros subprocesos y no existe una línea de producción en un determinado bien o servicio.

El último subproceso que debería presentar el proceso de apoyo es el de Servicios de Apoyo a otras áreas de la Institución como anteriormente se nombró. En él al igual que en los anteriores, no se puede identificar con precisión el lugar que ocupa en la cadena de valor; aún así es un subproceso que denota apoyo, aunque éste no respalde a los demás subprocesos de Relaciones Públicas, sino más bien a otros fuera del proceso e incluso fuera de la DICM.

En este mapa se observa, además de la falta de claridad para obtener una cadena de valor, las duplicidades de funciones a nivel interno, donde destaca la

existencia de dos servicios que proporcionan resultados similares, como lo son los servicios de Divulgación sobre la Gestión del ICE.

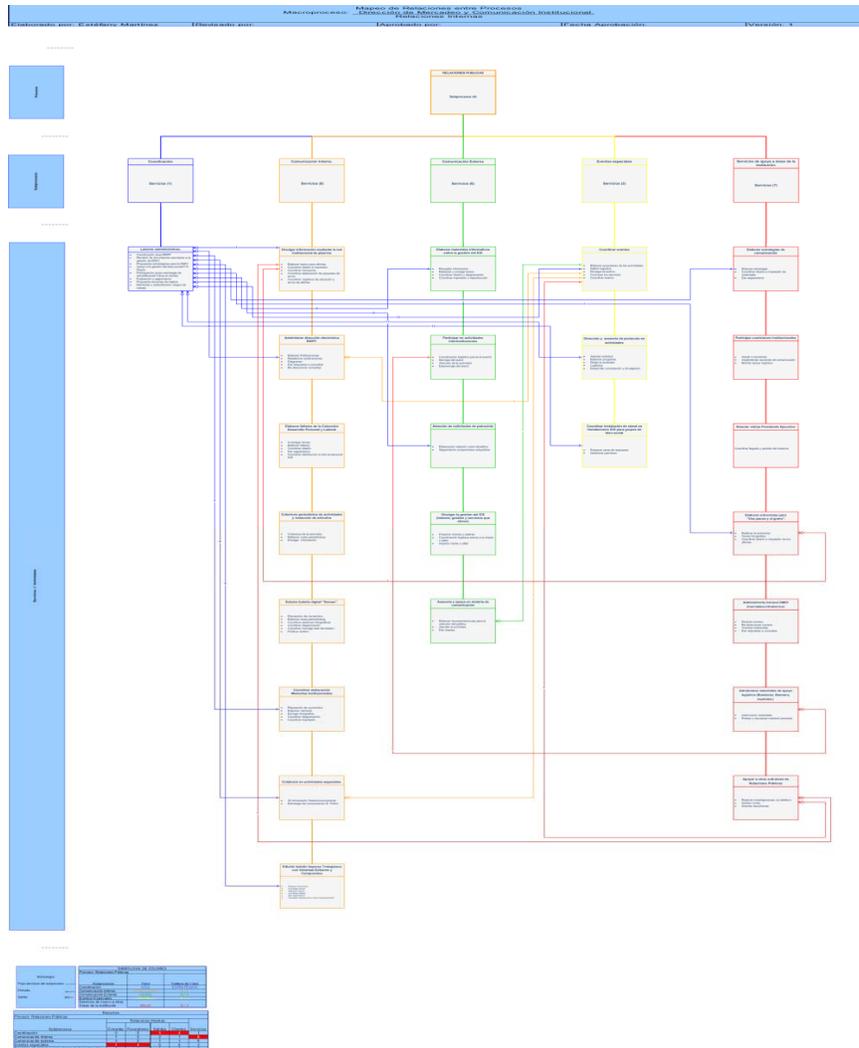
El mapa también brinda una visión de las relaciones que se presentan a nivel interno del proceso de Relaciones Públicas, donde destaca el hecho de que no hay interconexión entre Comunicación Interna y el de comunicación Externa.

En síntesis, todos los subprocesos, a excepción de la Coordinación, presentan pocas relaciones con sus homónimos, lo que provoca que se visualicen como procesos aislados.

1. Mapa de relaciones del proceso Relaciones Públicas.

A continuación se muestra la ilustración N°4.2 que nos permite ver el mapa de relaciones internas del Proceso de Relaciones Públicas, en el cual, la coordinación ocupa el lugar estratégico en color azul, pero aunque se muestra un subproceso de color rojo no existe claramente como proceso de apoyo, sino, como ya se explicó, éste apoya a otras áreas fuera del proceso. (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala)

Ilustración 4. 2. Mapa Relaciones Públicas



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Relaciones Públicas.

El cuadro N°4.3 muestra la matriz descriptiva para las relaciones del proceso de Relaciones Públicas, la cual se encuentran en detalle las 19 relaciones presentes en el mapa.

Cuadro 4. 3. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Relaciones Públicas

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Relaciones Públicas								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Relaciones Públicas de la DMCI
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	1	Divulgar información mediante red institucional de pizarras.	Comunicación interna	Relaciones Públicas	Revisión y aprobación de textos, diseño y diagramación de afiches que se ubican en las pizarras informativas.
2	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	2	Administrar la Dirección Electrónica de Relaciones Públicas	Comunicación interna	Relaciones Públicas	Elaboración de artículos, revisión y reelaboración de textos para el envío de plantillas a través de la Dirección electrónica de Relaciones Públicas.
3	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	3	Coordinar y elaborar memorias institucionales	Comunicación interna	Relaciones Públicas	Brindar apoyo en la revisión de textos, diseño y diagramación de memorias institucionales.

4	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	4	Colaborar en actividades especiales	Comunicación interna	Relaciones Públicas	Asesorar, brindar apoyo y revisión de materiales para la implementación de estrategia de la Presidencia Ejecutiva.
5	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	5	Edición boletín impreso Trabajamos con Voluntad Esfuerzo y Compromiso	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	Elaborar artículos, revisión de textos, contenidos, proyección, diseño y diagramación.
6	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	6	Elaborar estrategias de comunicación	Servicios de apoyo a áreas de la institución.	Relaciones Públicas	Revisión de textos, corrección y aporte de ideas para la elaboración de las estrategias.
7	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	7	Elaborar entrevistas para una Pausa y al Grano.	Servicios de apoyo a Áreas de la institución.	Relaciones Públicas	Revisión de material a publicar.
8	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	8	Elaborar materiales informativos sobre la gestión del ICE	Comunicación externa	Relaciones Públicas	Revisión y corrección de textos, diseño y diagramación de los materiales a publicar.
9	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	9	Atención de solicitudes de patrocinio	Comunicación externa	Relaciones Públicas	Análisis y aprobación de patrocinios.
10	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	10	Coordinar eventos	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Asesoría revisión, colaboración y aprobación de las actividades que se generan antes y posterior al evento organizado.
11	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	11	Dirección y asesoría de protocolo en actividades	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Asesoría y apoyo. Revisión de materiales.

12	Relaciones Públicas	Coordinación	Labores administrativas	12	Coordinar instalación de stands en actividades del ICE para grupos de bien social.	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Asesoría y apoyo.
13	Relaciones Públicas	Comunicación Interna	Administrar Dirección Electrónica de Relaciones Públicas.	1	Coordinar eventos	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Envío de afiches o comunicados a través de la Dirección electrónica de Relaciones Públicas, ejemplo: Afiches, programas, entre otros para invitar a los trabajadores a participar de los eventos que se organizan.
14	Relaciones Públicas	Comunicación Interna	Colaborar en actividades especiales.	2	Coordinar eventos	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Elaborar publirreportajes, Memoria y mensaje del Presidente Ejecutivo ICE, para eventos especiales ejemplo: 45 Aniversario de Telecomunicaciones.
15	Relaciones Públicas	Comunicación Externa	Asesoría y apoyo en materia de comunicación	1	Coordinar eventos	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Brindar apoyo en la logística y suministro de materiales informativos para la realización de los eventos entre otros.
16	Relaciones Públicas	Servicio de Apoyo Áreas de la Institución.	Elaborar entrevistas para una Pauta y al Grano	1	Divulgar información mediante red institucional de pizarras.	Comunicación interna	Relaciones Públicas	Elaborar entrevistas, enviar información a Diseño Gráfico y preparar afiche para colocar en las pizarras informativas de la Red Institucional.
17	Relaciones Públicas	Servicio de Apoyo Áreas de la Institución.	Administrar materiales de apoyo logístico como banderas, banners, manteles, entre otros.	2	Apoyar actividades institucionales.	Comunicación externa	Relaciones Públicas	Se brinda apoyo con materiales para la participación en actividades como ferias, stand informativos, entre otros.

18	Relaciones Públicas	Servicio de Apoyo Áreas de la Institución.	Apoyo a otras sub-áreas de Relaciones Públicas	3	Divulgar información mediante red institucional de pizarras.	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	Investigación de la efectividad de este medio de comunicación y otras observaciones.
19	Relaciones Públicas	Servicio de Apoyo Áreas de la Institución.	Apoyo a otras sub-áreas de Relaciones Públicas	4	Coordinar eventos	Eventos especiales	Relaciones Públicas	Apoyo logístico actividades protocolarias, entre otros.

3. Ruta crítica del proceso Relaciones Públicas.

La ruta crítica en este proceso presenta mayor diferencia numérica, que las anteriores, en las entradas y salidas de sus subprocesos, como lo muestra el cuadro N°4.4.

Es así como el subproceso de Eventos Especiales presenta mayor cantidad de de entradas a que los otros subprocesos. Sin embargo, aun así como el subproceso de Eventos Especiales posee 7 entradas, el subproceso de Comunicación Interna lo iguala en esa categoría. La diferencia entre ellos estriba en que Eventos Especiales cuenta con más proveedores (4 para ser exactos), mientras que Comunicación Interna tiene dos solamente.

En lo referente a salidas, el subproceso con mayor cantidad de ellas es el de Coordinación, que cuenta con cinco salidas y cuatro proveedores, esto puede verse como una situación beneficiosa, ya que ayuda a que las directrices estratégicas planteadas por la Coordinación se filtren más rápido y de una forma más adecuada hacia el resto del proceso.

El subproceso de Comunicación Interna cuenta con la mayor cantidad de servicios, lo que podría indicar que posee servicios de bajo nivel, duplicidad de funciones o bien, recargos laborales.

Cuadro 4. 4. Identificación de Ruta Crítica Matriz Procesos Relaciones Públicas

Resumen					
Proceso: Relaciones Públicas					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Coordinación	0	0	5	4	1
Comunicación Interna	7	2	2	1	8
Comunicación externa	3	2	1	1	6
Eventos especiales	7	4	0	0	3
Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	2	1	4	3	7

C. Estudio de relaciones internas del proceso Mercadeo

Mercadeo es un proceso que presenta una cadena de valor mejor definida que otros procesos de la DMCI. Cuenta con cinco subprocesos, el primero de ellos es el de Coordinación, que se constituye como el subproceso estratégico y aborda actividades de decisiones estratégicas y temas sobre gestión financiera, recursos humanos, entre otros.

El siguiente subproceso en la cadena de valor es el de Investigación de Mercados, el cual presenta dos servicios: Estudios de Mercado y Labores Administrativas. Este último referente a las labores administrativas de la Investigación de Mercados.

Como tercer subproceso se presenta el de Mercadeo, que al igual que en el anterior presenta dos servicios: el Análisis Mercadológico, que analiza el mercado donde se desenvuelve todo Grupo ICE y, el servicio de Labores Administrativas, que está de apoyo al análisis mercadológico.

El subproceso que continúa en la cadena de valor es el de Célula Web, el cual está conformado por cinco servicios. Este subproceso conlleva en él todo lo referente al sitio Web del Grupo ICE y todas las aplicaciones y necesidades que surjan en el mismo. Al igual que en los anteriores éste presenta un servicio de apoyo que es el de Labores Administrativas referentes a la administración del sitio Web del Grupo ICE.

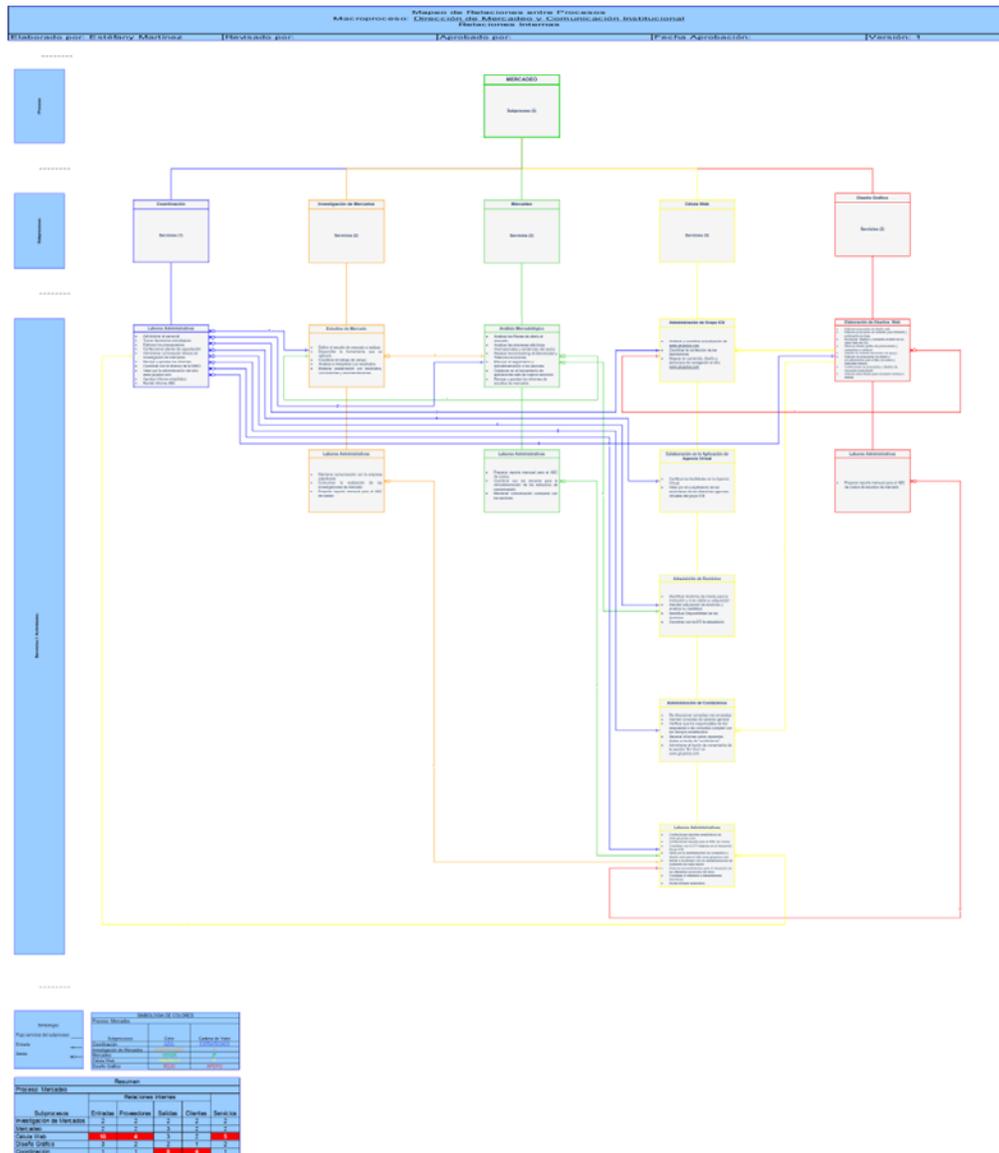
Por último el subproceso de Diseño Gráfico, que cuenta con dos servicios: La Elaboración de Diseños Web y Labores Administrativas que conlleva el primer servicio.

Las relaciones internas que presenta este proceso identifican una línea de procesos, donde un subproceso brinda insumos a otro para obtener un bien o servicio.

1. Mapa de relaciones del proceso Mercadeo.

La ilustración N°4.3 (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala), permite ver de forma gráfica lo anteriormente explicado sobre el proceso de Mercadeo. Esta ilustración muestra también las relaciones internas que se dan en el proceso, donde se nota que el proceso estratégico tiene gran influencia en los subprocesos de la DMCI.

Ilustración 4. 3. Mapa Mercadeo



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Mercadeo.

La matriz descriptiva del proceso de Mercadeo detalla el proceder y el significado de cada una de las 18 relaciones representadas en el mapa de la ilustración 21. En ella se encuentra en primera instancia las relaciones del proceso estratégico de Coordinación representadas de color azul, en un azul más tenue aparece el servicio de donde procede la relación; en la última columna se encuentra la descripción de cada relación del mapa de Mercadeo. Este acontecer se repite según se cambien de subproceso en la matriz.

Cuadro 4. 5. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Mercadeo

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Mercadeo								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Mercadeo de la DMCI
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	1	Estudios de Mercado	Investigación de Mercados	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las actividades diarias.
2	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	2	Análisis Mercadológico	Mercadeo	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las actividades diarias.
3	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	3	Administración de Grupo ICE	Célula Web	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las

								actividades diarias.
4	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	4	Colaboración en la Aplicación de Agencia Virtual	Célula Web	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las actividades diarias.
5	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	5	Adquisición de Dominios	Célula Web	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las actividades diarias.
6	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	6	Administración de Contáctenos	Célula Web	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las actividades diarias.
7	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	8	Elaboración de Diseños Web	Diseño Gráfico	Mercadeo	Brindar asesoría o generar directrices relacionadas con las actividades diarias.
8	Mercadeo	Coordinación	Labores Administrativas	7	Labores Administrativas	Célula Web	Mercadeo	Remitir el informe estadístico mensual revisado, con observaciones cuando corresponde y aprobado para su distribución.
9	Mercadeo	Investigación de Mercados	Estudios de Mercado	1	Análisis Mercadológico	Mercadeo	Mercadeo	Entregar la presentación con los resultados, conclusiones y recomendaciones de cada investigación de mercados realizada para revisar y aprobar.
10	Mercadeo	Investigación de Mercados	Labores Administrativas	2	Labores Administrativas	Célula Web	Mercadeo	Suministro de datos para el informe ABC de costos mensuales del proceso de mercadeo.
11	Mercadeo	Mercadeo	Análisis Mercadológico	1	Estudios de Mercado	Investigación de Mercados	Mercadeo	Suministrar temas de investigaciones de mercado a desarrollar.

12	Mercadeo	Mercadeo	Análisis Mercadológico	2	Adquisición de Dominios	Célula Web	Mercadeo	Sugerir posibles dominios a adquirir, producto de los datos arrojados en los diferentes estudios de mercados o nuevos servicios que se piensen lanzar al mercado.
13	Mercadeo	Mercadeo	Labores Administrativas	3	Labores Administrativas	Célula Web	Mercadeo	Suministro de datos para el informe ABC de costos mensuales del proceso de mercadeo.
14	Mercadeo	Célula Web	Administración de Grupo ICE	1	Elaboración de Diseños Web	Diseño Gráfico	Mercadeo	Solicitar diseños web para el sitio www.grupoice.com, en los cuales hay páginas para nuevas secciones, banners, ajuste de fotografías, conversión de archivos pdf, etc.
15	Mercadeo	Célula Web	Administración de Contáctenos	2	Elaboración de Diseños Web	Diseño Gráfico	Mercadeo	Solicitar diseños web para actualizar las páginas del sitio www.grupoice.com en la sección de contáctenos y comentarios a la sección "En Vivo".
16	Mercadeo	Célula Web	Labores Administrativas	3	Labores Administrativas	Coordinación	Mercadeo	Entregar los informes mensuales de ABC de costos y el estadístico de Grupo ICE para su respectiva revisión y aprobación.
17	Mercadeo	Diseño Gráfico	Elaboración de Diseños Web	1	Administración de Grupo ICE	Célula Web	Mercadeo	Diseños gráficos, fotografías u otros ajustados a web para tramitar las solicitudes de los clientes.
18	Mercadeo	Diseño Gráfico	Labores Administrativas	2	Labores Administrativas	Célula Web	Mercadeo	Suministro de datos para el informe ABC de costos mensuales del proceso de mercadeo.

3. Ruta crítica del proceso Mercadeo.

La cantidad de entradas y salidas presentes en el mapa de relaciones de mercadeo proporciona una manera de identificar una ruta crítica en el proceso. Es así como surge el cuadro N°4.6 donde se identificó la ruta crítica para el Proceso de Mercadeo.

En este cuadro se observa que el subproceso con mayor cantidad de entradas es el de Célula Web, encargado de administrar el sitio Web de Grupo ICE, este subproceso presenta diez entradas provenientes de cuatro proveedores, los que representan la totalidad de los otros subprocesos de Mercadeo.

Por otra parte, el subproceso que presenta mayor cantidad de salidas es la Coordinación, lo que evidencia que es uno de los pocos procesos que presenta una cadena de valor fácilmente identificable que los demás subprocesos.

Siguiendo con lo que muestra el cuadro de ruta crítica, el subproceso de Célula Web cuenta con cinco servicios, lo que lo pone otra vez a la cabeza por encima de los otros cuatro procesos, que solo cuentan con dos servicios cada uno, y la Coordinación con un solo servicio. Esto puede identificar a este subproceso como clave para el proceso de Mercadeo.

Cuadro 4. 6. Identificación de Ruta Crítica Mercadeo

Resumen					
Proceso: Mercadeo					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Investigación de Mercados	2	2	2	2	2
Mercadeo	2	2	3	2	2
Célula Web	10	4	3	2	5
Diseño Gráfico	3	2	2	1	2
Coordinación	1	1	8	4	1

D. Estudio de relaciones internas del proceso Prensa

El proceso de Prensa se compone de tres subprocesos. El primero de ellos es el de Coordinación, y al igual que en los anteriores este es el subproceso estratégico, en el cual se organiza, controla y planifica el desarrollo del proceso de Prensa.

El segundo de los subprocesos involucrados en Prensa es encuentra el de Gestión de la Información a Medios de Comunicación y otros Públicos, que cuenta con diez servicios que son: Atención de solicitudes de información, Conferencias de prensa, Sala de prensa virtual, Cobertura de actividades, Divulgaciones electrónicas, Comunicados de prensa, Publireportajes, Apoyo producciones audiovisuales, Atención a estudiantes y otros públicos y, Giras a obras institucionales.

El tercero el subproceso de Análisis y Asesoría Periodística, que está conformado por cuatro servicios: Asesoría y acompañamiento a voceros, Monitoreo de medios, Acompañamiento a la administración superior y, Discursos de presidencia ejecutiva.

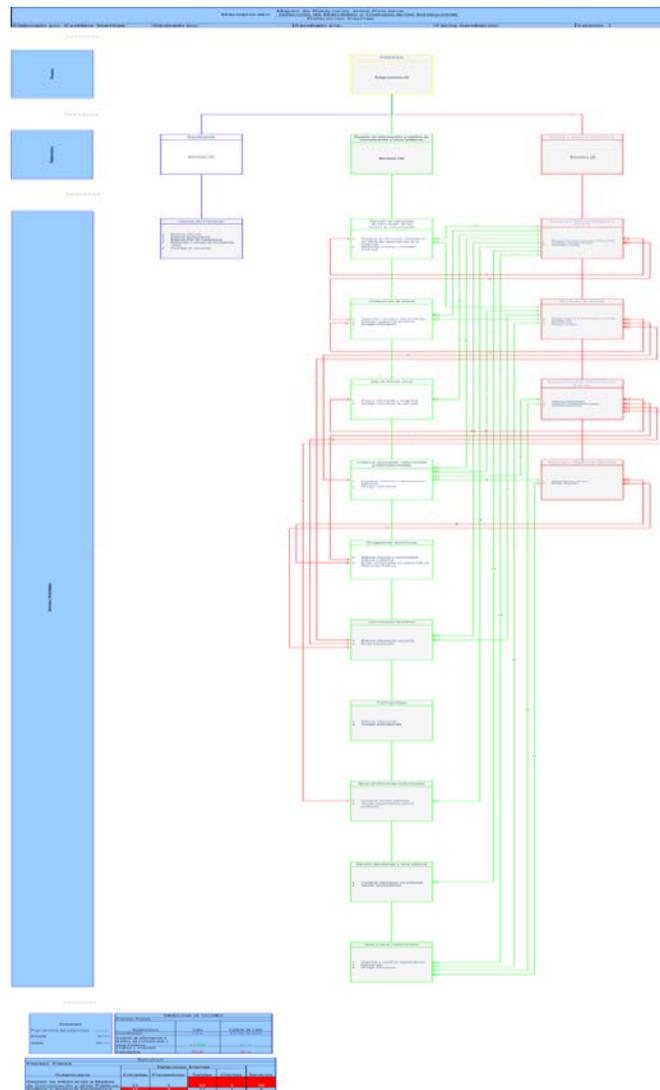
Al igual que en otros procesos no se presenta una estructura que permita visualizar una cadena de valor, no solo por la naturaleza de los subprocesos y su modelo de administración, sino también por otros factores, como el tamaño.

Se puede decir en cuanto al tema de las relaciones internas que se hacen presentes en el mapa de relaciones que, entre los servicios de cada proceso existe o se vislumbra una estrecha relación.

1. Mapa de relaciones del proceso Prensa

La siguiente ilustración permite visualizar lo mencionado anteriormente acerca del proceso de Prensa. Este proceso, a pesar de no contar con muchos subprocesos, sí presenta una gran cantidad de servicios, al punto de ser el proceso con mayor número de servicios en un subproceso, lo cual ofrece una estructura más vertical, como se observa en la imagen. (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala)

Ilustración 4. 4. Mapa Prensa



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Prensa.

La matriz de relaciones del proceso de Prensa brinda una explicación del significado de las relaciones trazadas en el mapa del proceso. Esta matriz describe las relaciones de dos de los subprocesos de Prensa, por lo que se destaca el hecho de que no existe una relación entre el proceso estratégico y los subprocesos que deberían formar una cadena de valor.

Cuadro 4. 7. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Prensa

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Prensa								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Prensa de la DMCI
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Atención de solicitudes de información de los medios de comunicación	1	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	La atención de las solicitudes de los medios requiere asesorar a los voceros sobre qué información brindar y cómo, ya sea en forma escrito como verbal.

2	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Atención de solicitudes de información de los medios de comunicación	2	Monitoreo de medios	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Las informaciones brindadas a los medios de comunicación se monitorean posteriormente, con el fin de verificar que se divulguen correctamente.
3	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Conferencia de prensa	3	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Las conferencias de prensa demandan que el Área de Prensa asesore a los voceros sobre qué información brindar y de qué manera.
4	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Conferencia de prensa	4	Monitoreo de medios	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Posterior a la conferencia se monitorea el manejo que los medios hicieron de la información brindada, para verificar que esté correcta.
5	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Sala de Prensa Virtual	5	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	La divulgación de artículos en la Sala de Prensa Virtual genera solicitudes de entrevistas de los medios de comunicación. Para atenderlas, el Área de Prensa facilita información y asesora a los voceros, además de que los acompaña durante la entrevista para cualquier requerimiento adicional.

6	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Cobertura actividades institucionales	6	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Durante la cobertura de actividades oficiales, el Área de Prensa asesora y acompaña a los voceros cuando brindan declaraciones a los medios de comunicación.
7	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Cobertura actividades institucionales	7	Monitoreo de medios	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Posterior a la realización de actividades institucionales, se monitorea la cobertura que dan los medios de comunicación.
8	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Cobertura actividades institucionales	8	Acompañamiento Administración Superior	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Durante la cobertura de actividades institucionales, se acompaña al Presidente Ejecutivo para escuchar y grabar sus declaraciones, y atender cualquier requerimiento adicional que necesite del Área de Prensa.
9	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Cobertura actividades institucionales	9	Discursos Presidencia Ejecutiva	Análisis y asesoría periodística	Prensa	En las actividades institucionales, se graban los discursos del Presidente Ejecutivo, para posteriormente divulgarlos.

10	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Comunicados de prensa	10	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Posterior al envío de los comunicados de prensa, los medios de comunicación piden entrevistas adicionales sobre el tema. El Área de Prensa asesora a los voceros sobre qué información dar y cómo. Además, se les acompaña durante la entrevista.
11	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Comunicados de prensa	11	Monitoreo de medios	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Posterior al envío de los comunicados de prensa, se monitorea el tratamiento que le dieron los medios de comunicación a la información.
12	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Apoyo producciones audiovisuales	12	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	El apoyo a las producciones audiovisuales incluye la asesoría periodística y acompañamiento durante la grabación.

13	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Atención estudiantes y otros públicos	13	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Cuando es requerida información por estudiantes u otros públicos, se gestiona la información con el área respectiva de la institución. Además, se asesora al funcionario (a) sobre el tipo de datos a brindar, y en ocasiones también es acompañado por alguien del Área de Prensa. La asesoría también se ofrece mediante la revisión y edición de información, cuando la respuesta se da en forma escrita.
14	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Giras a obras institucionales	14	Asesoría y acompañamiento a voceros	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Durante las giras institucionales, se asesora a los voceros sobre la información a entregar y cómo hacerlo, cuando deban dar declaraciones a los medios de comunicación.
15	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Giras a obras institucionales	15	Monitoreo de medios	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Posterior a la realización de giras institucionales, se monitorea el tratamiento que dieron los medios de comunicación a la información suministrada.

16	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Giras a obras institucionales	16	Acompañamiento Administración Superior	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Durante la realización de giras institucionales, en ocasiones hay que acompañar al Presidente Ejecutivo, para registrar sus declaraciones y atender cualquier otro requerimiento que demande del Área de Prensa.
17	Prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Giras a obras institucionales	17	Discursos Presidencia Ejecutiva	Análisis y asesoría periodística	Prensa	Cuando el Presidente Ejecutivo brinda discursos en giras institucionales, se graban y se transcriben para su divulgación posterior.
18	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Asesoría y acompañamiento a voceros	1	Atención de solicitudes de información de los medios de comunicación	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	La asesoría previa a voceros institucionales, permite afresca una atención más eficaz ante los requerimientos de los periodistas de los medios de comunicación.
19	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Asesoría y acompañamiento a voceros	2	Conferencia de prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	La asesoría previa a voceros institucionales, permite comunicar en forma más eficaz el mensaje que se quiere transmitir durante las conferencias de prensa.

20	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Asesoría y acompañamiento a voceros	3	Sala de Prensa Virtual	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	Luego de que los voceros son asesorados, atienden los requerimientos de entrevistas de los medios de comunicación sobre los temas divulgados en la Sala de Prensa Virtual.
21	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Monitoreo de medios	4	Conferencia de prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	El monitoreo de los medios de comunicación en algunos casos contribuyen a tomar la decisión de realizar conferencias de prensa sobre temas específicos.
22	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Monitoreo de medios	5	Divulgaciones electrónicas	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	El monitoreo de los medios de comunicación permite determinar cuáles informaciones deben transmitirse a través de los medios electrónicos disponibles.
23	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Monitoreo de medios	6	Comunicados de prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	El monitoreo de los medios de comunicación en algunos casos contribuye a tomar la decisión de enviar algún comunicado de prensa.
24	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Acompañamiento Administración Superior	7	Sala de Prensa Virtual	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	Posterior al acompañamiento de actividades del Presidente Ejecutivo, se redactan artículos para divulgarlos a través de la Sala de Prensa Virtual.

25	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Acompañamiento Administración Superior	8	Divulgaciones electrónicas	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	Posterior al acompañamiento de actividades del Presidente Ejecutivo, se redactan artículos para divulgarlos a través de los medios electrónicos.
26	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Acompañamiento Administración Superior	9	Apoyo producciones audiovisuales	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	El apoyo a la Administración Superior incluye la participación en producciones audiovisuales sobre su gestión.
27	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Acompañamiento Administración Superior	10	Comunicados de prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	Posterior al acompañamiento de actividades del Presidente Ejecutivo, se redactan comunicados de prensa.
28	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Discursos Presidencia Ejecutiva	11	Divulgaciones electrónicas	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	Los discursos de la Presidencia Ejecutiva son grabados, para luego ser transcritos y divulgados por los medios electrónicos.
29	Prensa	Análisis y asesoría periodística	Discursos Presidencia Ejecutiva	12	Comunicados de prensa	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos	Prensa	En ocasiones los discursos de la Presidencia Ejecutiva son enviados a los medios de comunicación.

3. Ruta crítica del proceso Prensa.

A diferencia de cómo se han venido presentando los procesos anteriores, la ruta crítica en el proceso de Prensa se vuelve simple, ya que al solo contar solo con relaciones entre dos de los subproceso, se limita a que la ruta crítica esté conformada únicamente por esos subprocesos, como se observa en el cuadro número diez.

Nótese que el subproceso de Análisis y Asesoría Periodística cuenta con 17 entradas, provenientes de la misma cantidad de salidas producidas por el subproceso de Gestión de Información a Medios de Comunicación y otros Públicos.

La única diferencia descrita en la cantidad de servicios que posee el subproceso de Gestión de Información a Medios de Comunicación y otros Públicos, lo clasifica como el subproceso con mayor dinamismo.

Cuadro 4. 8. Identificación de la Ruta Crítica Prensa

Resumen					
Proceso: Prensa					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Gestión de Información a Medios de Comunicación y otros Públicos	11	1	17	1	10
Análisis y Asesoría Periodística	17	1	11	1	4
Coordinación	0	0	0	0	1

E. Estudio de relaciones internas del proceso Publicidad

El proceso de Publicidad está conformado por cuatro sub procesos bien definidos y presentados en el mapa en una cadena de valor.

Esta cadena de valor inicia con el Sub proceso estratégico de Coordinación, en el cual se identifica una serie de seis servicios (Desarrollo de Campañas Publicitarias, Gestión Administrativa, Seguimiento de Actividades, Manejo de Presupuestos, Análisis de Pautas no Tradicionales y Patrocinios).

Aunque parecieran similares o dependientes unos de otros, como el de Seguimiento de Actividades con Gestión Administrativa, existe una estructura en este subproceso que denota un grado estratégico, como lo es el Desarrollo de Campañas Publicitarias y el Análisis de Pautas.

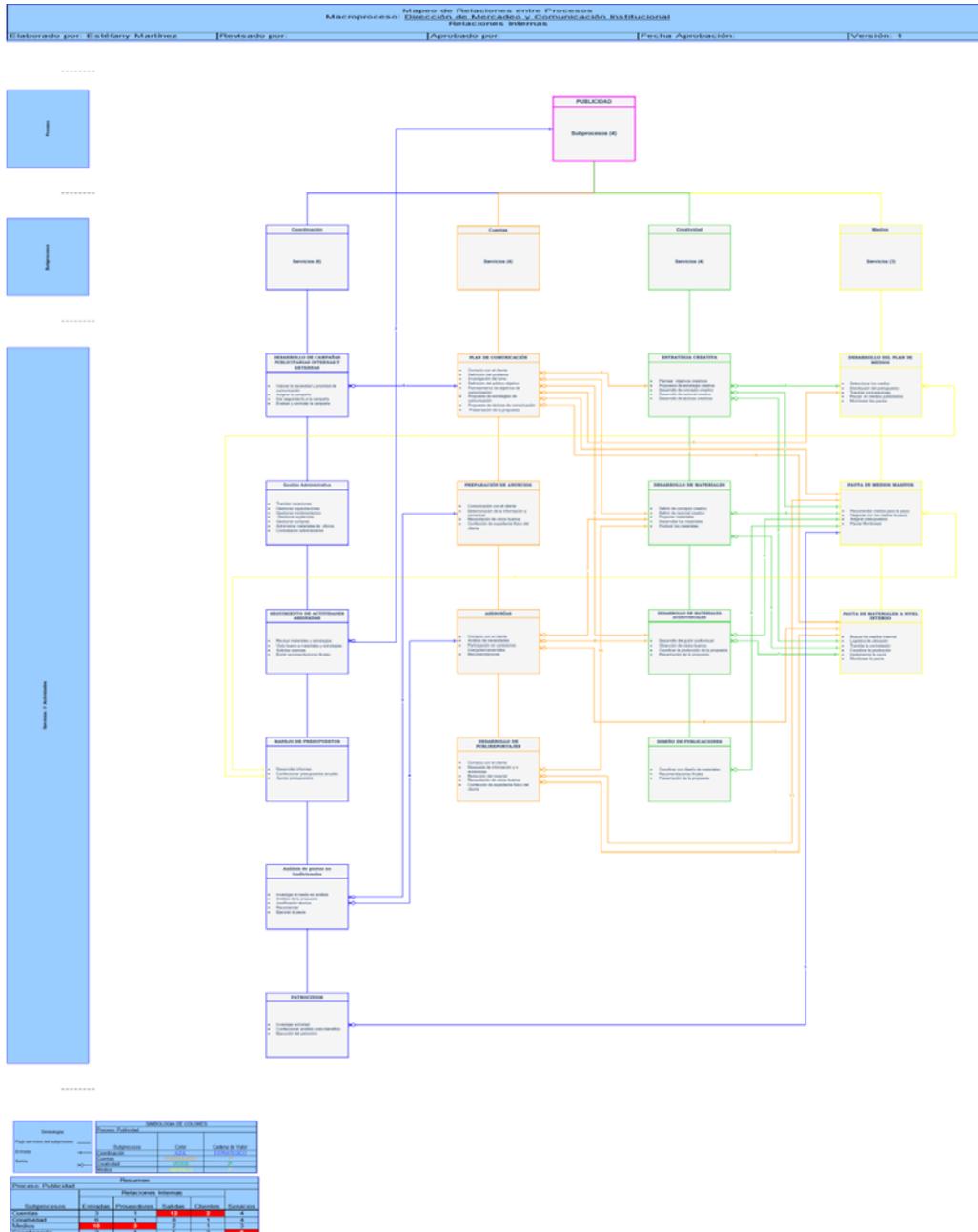
En la cadena de valor se identifican los subprocesos de Cuentas, Creatividad y Medios. El primero de ellos ofrece cuatro servicios (Plan de Comunicación, Preparación de Anuncios, Asesorías y Desarrollo de Publrreportajes), los cuales presentan sus salidas hacia los servicios de los subprocesos siguientes en la cadena de valor.

El subproceso de Creatividad, también ofrece cuatro servicios (Estrategia Creativa, Desarrollo de Materiales, Desarrollo de Materiales Audiovisuales y Diseño de Publicaciones), es el siguiente en la cadena de valor y conlleva relaciones con el Subproceso siguiente que es el de Medios, el cual cuenta con tres servicios (Desarrollo del Plan de Medios, Pauta en Medios Masivos y Pautas a Nivel Interno), este subproceso termina cerrando el proceso y con ello la cadena de valor, entregando los resultados al primer eslabón del proceso, el subproceso de Coordinación.

1. Mapa de relaciones del proceso Publicidad

La ilustración N°4.5 permite visualizar lo comentado anteriormente. Se observa que las relaciones internas presenta una se da en la cadena de valor. (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala)

Ilustración 4.5. Mapa Publicidad



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Publicidad.

La Matriz Descriptiva del proceso de Publicidad entre el significado de las relaciones trazadas en el mapa. En esta explicación se observa una relación que permite percibir una cadena de valor. En esta descripción de las relaciones se contemplan relaciones de colaboración, además se el un seguimiento a un producto mientras se transforma durante el proceso para entregar un producto final, que atravesó la cadena de valor.

Cuadro 4. 9. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Gestión Empresarial

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Publicidad								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Publicidad de la DMCI
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Publicidad	Coordinación	Desarrollo de campañas publicitarias	1	Plan de comunicación	Cuentas	Publicidad	Una vez que la coordinación analiza las necesidades de las campañas que se solicitan al proceso de publicidad, ésta lo asigna al ejecutivo de cuentas y le traspasa todos los lineamientos a seguir para el planteamiento de las estrategias de comunicación.
2	Publicidad	Coordinación	Seguimiento de actividades asignadas	2	Todos	Cuentas, Creatividad, Medios	Publicidad	El área de coordinación le da seguimiento a todas las actividades en desarrollo dentro de los subprocesos, esto para aprobaciones y directrices.
3	Publicidad	Coordinación	Análisis de pautas no tradicionales	3	Preparación de anuncios	Cuentas	Publicidad	Las solicitudes de pautas no tradicionales que llegan directamente a la coordinación y que ésta analiza son la materia

								prima para poder preparar los anuncios.
4	Publicidad	Coordinación	Análisis de pautas no tradicionales	4	Asesorías	Cuentas	Publicidad	Las solicitudes de pautas no tradicionales que llegan directamente a la coordinación y que ésta analiza son la materia prima para poder dar las asesorías.
5	Publicidad	Coordinación	Patrocinios	5	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	Los patrocinios se analizan y una vez aprobados se colocan en los medios masivos o se asigna el presupuesto para los mismos.
6	Publicidad	Cuentas	Plan de comunicación	1	Estrategia creativa	Creatividad	Publicidad	El plan de comunicación representa una guía a seguir para el desarrollo de la creatividad, ésta dicta las pautas de lo que se espera, de lo que se debe y lo que no se puede realizar en el desarrollo de la campaña.
7	Publicidad	Cuentas	Plan de comunicación	2	Desarrollo de materiales	Creatividad	Publicidad	Para desarrollar materiales impresos o promocionales es necesario contar con una guía que dicte el camino a seguir para el desarrollo de los mensajes, este plan proporciona lo necesario.
8	Publicidad	Cuentas	Plan de comunicación	3	Desarrollo de materiales audiovisuales	Creatividad	Publicidad	Para desarrollar un material audiovisual se debe conocer los antecedentes y los lineamientos a seguir, es por esto que para realizar un guión lo primero es conocer los objetivos y lo que se espera del trabajo, a fin de no conducir a un desperdicio de recursos y esfuerzos.

9	Publicidad	Cuentas	Plan de comunicación	4	Desarrollo plan de medios	Medios	Publicidad	El plan de comunicación sirve además de guía para las estrategias a nivel de medios. De la misma manera que para los demás servicios, este plan dicta las necesidades de comunicación y es a través de estas que se seleccionan las tácticas para el desarrollo del plan de medios.
10	Publicidad	Cuentas	Plan de comunicación	5	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	En caso de que solamente se deba pautar en los medios, el plan de comunicación establece los objetivos y las necesidades de comunicación para que la selección de los medios sea la idónea y que se dirija al mercado correcto.
11	Publicidad	Cuentas	Plan de comunicación	6	Pauta de materiales a nivel interno	Medios	Publicidad	Para colocar materiales a nivel interno también se debe conocer las necesidades que originan la comunicación y poder dirigirlos a los mercados de interés.
12	Publicidad	Cuentas	Asesorías	7	Desarrollo de materiales	Creatividad	Publicidad	Las asesorías aportan el conocimiento del profesional en comunicación y de este modo se identifican las mejores formas de plantear los mensajes para su posterior ejecución gráfica.
13	Publicidad	Cuentas	Asesorías	8	Desarrollo de materiales audiovisuales	Creatividad	Publicidad	De la misma manera que para el desarrollo de materiales, las asesorías en publicidad plantean un norte para el desarrollo de la creatividad en los materiales audiovisuales.

14	Publicidad	Cuentas	Asesorías	9	Pauta de materiales a nivel interno	Medios	Publicidad	La experiencia y los conocimientos en materia de publicidad ayudan a mejorar los proyectos que vengan un poco más desarrollados de otras áreas. Por medio de estas asesorías las pautas a nivel interno se hacen de manera más dirigida.
15	Publicidad	Cuentas	Desarrollo de publrreportajes	10	Desarrollo de materiales	Creatividad	Publicidad	El contenido del publrreportaje lo establece el subproceso de Cuentas y es Creatividad quien coordina todo lo relacionado con la diagramación de los materiales.
16	Publicidad	Cuentas	Desarrollo de publrreportajes	11	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	La investigación y la estructuración del contenido de los publrreportajes son la materia prima para poder divulgar estos mensajes a nivel masivo.
17	Publicidad	Cuentas	Desarrollo de publrreportajes	12	Pauta de materiales a nivel interno	Medios	Publicidad	El desarrollo de los publrreportajes y la indagación previa que se realiza para la elaboración de los mismos, son a la vez vitales para poder colocarlos a nivel interno.
18	Publicidad	Creatividad	Estrategia creativa	1	Desarrollo plan de medios	Medios	Publicidad	La estrategia creativa es muy importante para el planeamiento de medios, teniendo el conocimiento de ésta, se pueden lograr a su vez mejores estrategias y tácticas, eficacia y eficiencia en el manejo de presupuestos.
19	Publicidad	Creatividad	Estrategia creativa	2	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	Para la pauta en medios masivos, se deben conocer los formatos de los materiales que se hayan desarrollado a nivel de creatividad.

20	Publicidad	Creatividad	Estrategia creativa	3	Pauta de materiales a nivel interno	Medios	Publicidad	Para la pauta en medios internos, se deben conocer los formatos de los materiales que se hayan desarrollado a nivel de creatividad.
21	Publicidad	Creatividad	Desarrollo de materiales	4	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	Para pautar en los medios también se tienen que conocer los materiales que se hayan desarrollado, esto para plantear los costos para la colocación de los mismos.
22	Publicidad	Creatividad	Desarrollo de materiales	5	Pauta de materiales a nivel interno	Medios	Publicidad	Para pautar en los medios también se tienen que conocer los materiales que se hayan desarrollado, esto para plantear los costos para la colocación de los mismos.
23	Publicidad	Creatividad	Desarrollo de materiales audiovisuales	6	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	Para poder pautar en los medios es importante conocer el contenido de los materiales que van a salir principalmente en cuestión de formatos para el manejo óptimo de presupuestos.
24	Publicidad	Creatividad	Desarrollo de materiales audiovisuales	7	Pauta de materiales a nivel interno	Medios	Publicidad	De la misma manera, para poder pautar a nivel interno se debe conocer los materiales y la creatividad que se haya desarrollado para la producción de los mismos.
25	Publicidad	Creatividad	Diseño de publicaciones	8	Pauta en medios masivos	Medios	Publicidad	Para pautar en medios masivos externos se debe conocer el diseño de las publicaciones, en este caso para el envío a los medios y para el manejo de los presupuestos.

26	Publicidad	Medios	Desarrollo plan de medios	1	Manejo de presupuesto	Coordinación	Publicidad	El plan de medios que se desarrolle para cada una de las campañas, debe ser trasladado a la coordinación, ya que es ésta quien maneja todo el presupuesto existente para estos y otros fines.
27	Publicidad	Medios	Pauta en medios masivos	2	Manejo de presupuesto	Coordinación	Publicidad	Toda pauta que se realice en medios masivos de anuncios especiales, etc. debe ser trasladado a la Coordinación, ya que es ésta quien maneja todo el presupuesto existente para estos y otros fines.

3. Ruta crítica del proceso Publicidad.

La ruta crítica del proceso de Publicidad permite identificar cuáles de los subprocesos son clave para el buen funcionamiento del proceso.

De los cuatro subprocesos que presenta Publicidad, el subproceso de Cuentas es el que tiene mayor cantidad de salidas, lo que es acorde a la cadena de valor, ya que es el primer subproceso luego del proceso estratégico. Este cuenta con doce salidas que se distribuyen hacia delante de la cadena de valor. De estas doce, la mitad de ellas van al subproceso siguiente, que es el de Creatividad y las restantes seis hacia Medios.

Por otra parte, el subproceso con mayor cantidad de entradas es el de Medios. Esto también concuerda con el comportamiento de una cadena de valor, ya que al ser el último eslabón de esta cadena, es ahí donde se reúnen todos los productos que el sistema ha elaborado.

De igual forma, el subproceso estratégico de Coordinación es el que presenta mayor cantidad de servicios. Esto refleja que es el subproceso que controla, organiza y dirige el proceso, presenta un seguimiento a los otros subprocesos, así como también a los productos que se están desarrollando.

Cuadro 4. 10. Identificación de Ruta Crítica Publicidad

Resumen					
Proceso: Publicidad					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Cuentas	3	1	12	2	4
Creatividad	6	1	8	1	4
Medios	15	3	2	1	3
Coordinación	2	1	5	3	6

F. Estudio de relaciones internas del proceso Diseño.

El proceso de Diseño consta de tres subprocesos. El primero de ellos es el estratégicamente identificado como de Coordinación, el cual presenta un único servicio bajo el nombre de Labores Administrativas, donde se desarrollan actividades de coordinación, planeación, aprobación entre otras.

Luego se presenta el subproceso de Audiovisuales, que está conformado por cuatro servicios: Sonido, Fotografía, Video y Labores Administrativas. Este último servicio compete a aquellas actividades administrativas del subproceso, pero éstas brindan cuentas a las Labores Administrativas del subproceso de Coordinación.

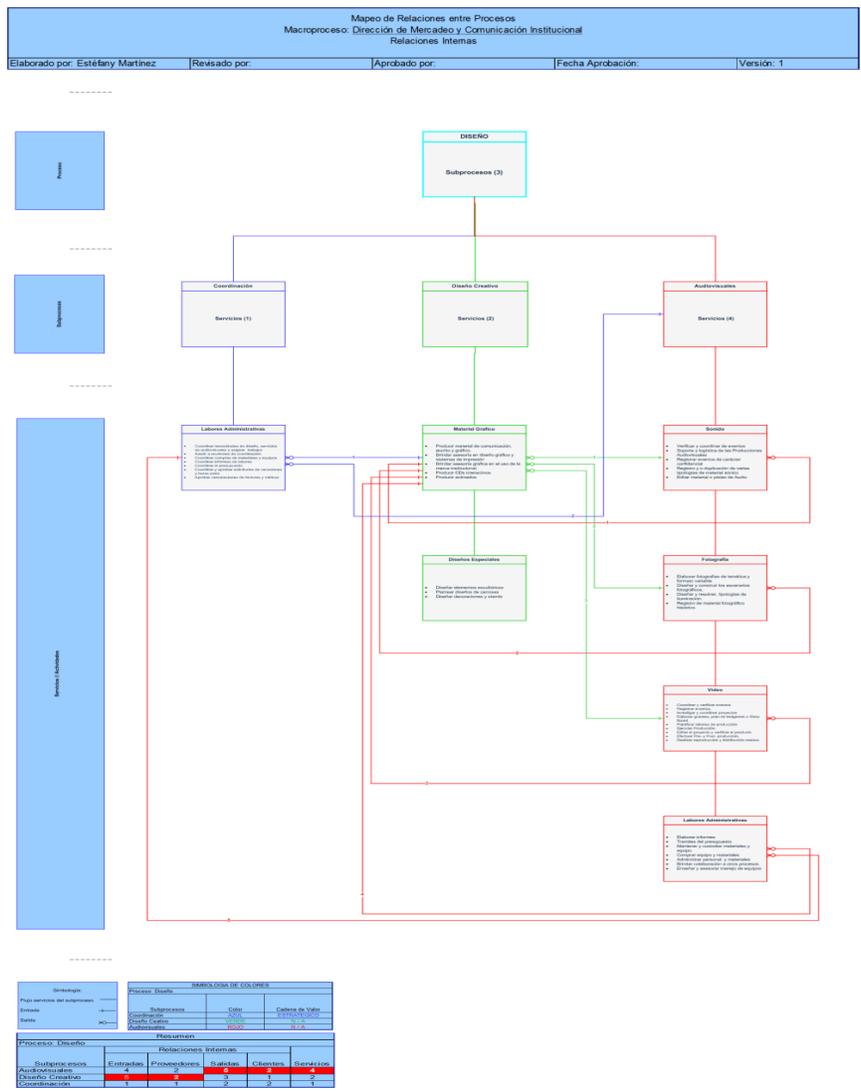
Por otra parte, el subproceso de Diseño Creativo consta de dos servicios, Material Gráfico y Diseños Especiales. Este último no cuenta con relaciones hacia ninguno de los otros servicios.

Es notable que en este mapa no se visualiza una cadena de valor: ya que los procesos funcionan separados, lo que manifiesta lo implantado que está el modelo por funciones, tanto en la mente de los colaboradores como en la administración del proceso y en la DMCI.

1. Mapa de relaciones del proceso Diseño

La imagen del mapa de relaciones del proceso de Diseño, evidencia visualmente lo comentado anteriormente. A pesar de que se dan relaciones internas entre los subprocesos, no figuran concretamente como cadena de valor. También se debe considerar que el tamaño del proceso afecta a la hora de identificar una cadena de valor. (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala)

Ilustración 4. 6. Mapa Diseño



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Diseño.

La matriz descriptiva del proceso de Diseño, además de proporcionarnos el significado de las líneas trazadas en el mapa (las relaciones), muestra la colaboración que se da entre los subprocesos. Estos subprocesos (Diseño Creativo / Audiovisuales), funcionan como complemento uno del otro, según se requiera.

Cuadro 4. 11. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Diseño

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Diseño								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Diseño de la DMCI
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Diseño	Coordinación	Labores Administrativas	1	Material gráfico	Diseño Creativo	Diseño	Coordinar los trabajos de diseño, compra y aprobación de materiales y equipo que se utilizan para realizar ésta labor
2	Diseño	Coordinación	Labores Administrativas	2	Sonido, Fotografía, Videos	Audiovisuales	Diseño	Coordinar y aprobar las solicitudes de sonido, fotografía, video y aprobación de facturas y viáticos
3	Diseño	Diseño Creativo	Material gráfico	1	Sonido	Audiovisuales	Diseño	Producción de piezas musicales a utilizar en videos
4	Diseño	Diseño Creativo	Material gráfico	2	Fotografía	Audiovisuales	Diseño	Coordinar y solicitar tomas fotográficas a utilizar en diseños

5	Diseño	Diseño Creativo	Material gráfico	3	Video	Audiovisuales	Diseño	Producir animados y diseños gráficos a utilizar en producciones audiovisuales
6	Diseño	Audiovisuales	Sonido	1	Material gráfico	Diseño Creativo	Diseño	Suministro de bandas sonoras para producción de animaciones
7	Diseño	Audiovisuales	Fotografía	2	Material gráfico	Diseño Creativo	Diseño	Suministro de fotografías para producción de material gráfico
8	Diseño	Audiovisuales	Video	3	Material gráfico	Diseño Creativo	Diseño	Suministro de videos para producción de animaciones y CDS interactivos
9	Diseño	Audiovisuales	Labores Administrativas	4	Material gráfico	Diseño Creativo	Diseño	Compra de materiales a utilizar en el área de Diseño
10	Diseño	Audiovisuales	Labores Administrativas	5	Labores Administrativas	Coordinación	Diseño	Coordinación de solicitudes de trabajo, administración del personal de audiovisuales y trámites de facturas y viáticos

3. Ruta crítica del proceso Diseño.

Como ya se mencionó, el tamaño del proceso puede ser un factor determinante, ya que al definir la ruta crítica, esta se ubica entre lo pocos subprocesos que lo componen.

Es así como Diseño Creativo cuenta con cinco entradas, de estas cuatro provienen del subproceso de Audiovisuales. Mientras que el mayor número de salidas las posee Audiovisuales, que cuenta con cinco, las cuales una va hacia el subproceso de Coordinación y las cuatro son las entradas de Diseño Creativo.

Así mismo Audiovisuales es el subproceso que cuenta con mayor número de servicios, un total de cuatro.

Con esto se puede decir que Audiovisuales es el subproceso más dinámico en cuanto a brindar servicios.

Cuadro 4. 12. Identificación de Ruta Crítica Diseño

Resumen					
Proceso: Diseño					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Audiovisuales	4	2	5	2	4
Diseño Creativo	5	2	3	1	2
Coordinación	1	1	2	2	1

G. Estudio de relaciones internas del proceso Imagen e Identidad

Este proceso se encarga de velar por la imagen de Grupo ICE. Es decir, todo lo contrario con el adecuado uso de los slogans, banderas, uniformes entre otros, que identifiquen al Grupo ICE ante el cliente.

Imagen e identidad es un proceso que tan solo cuenta con dos subprocesos. El proceso estratégico que es el de Coordinación, bajo el cual existe solo un servicio Labores Administrativas, que vela por aspectos estratégicos de la coordinación del proceso.

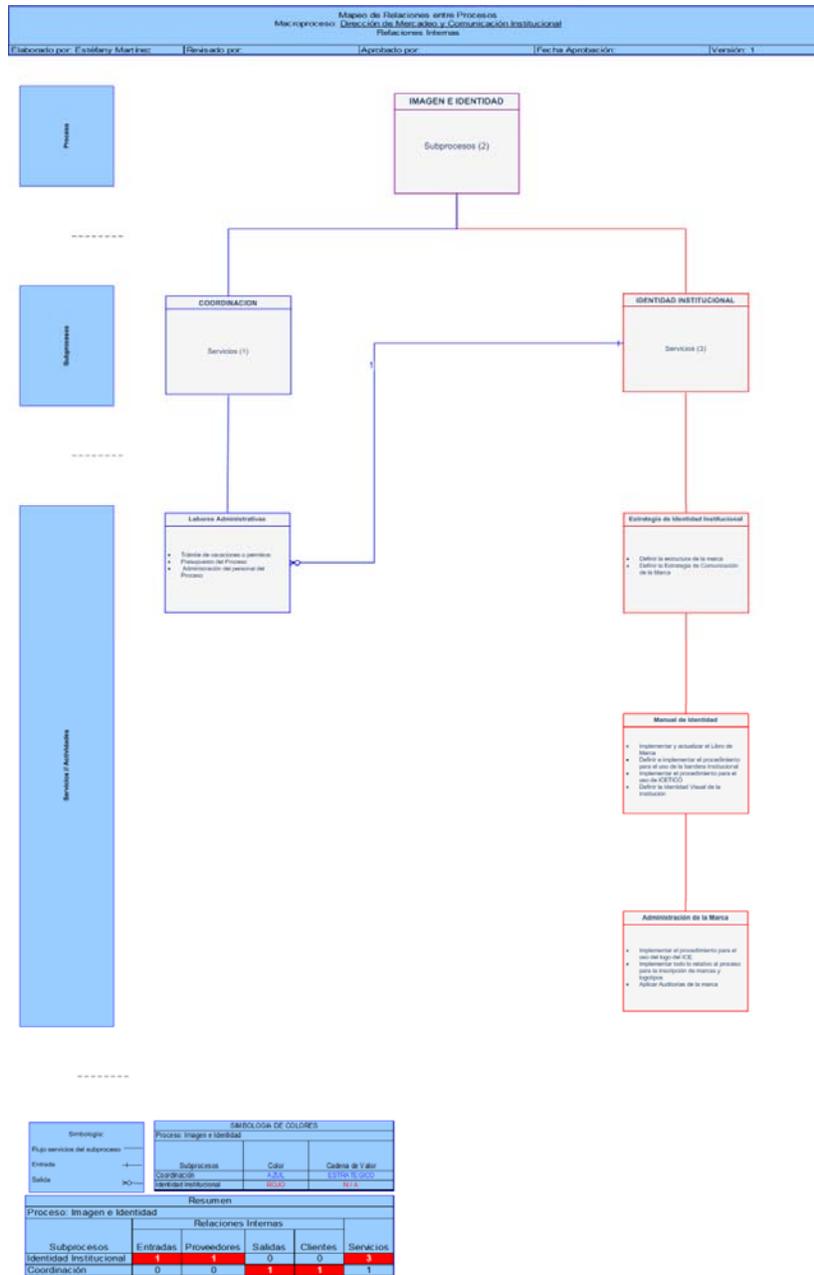
Junto a la Coordinación se encuentra el subproceso de Identidad Institucional, conformado por tres servicios, los cuales son: Estrategia de identidad Institucional, Manual de identidad y el de Administración de la marca.

Por el tamaño de este proceso no se logra identificar una cadena de valor previamente establecida, lo que lo convierte en un mapa de relaciones relativamente pequeño y de una complejidad mínima.

1. Mapa de relaciones del proceso Imagen e Identidad.

Como ya se mencionó la ilustración N°4.7 (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala), muestra lo que en el punto anterior se explicó, la arquitectura sencilla que posee el mapa del proceso de Imagen e Identidad.

Ilustración 4. 7. Mapa Imagen e Identidad



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Imagen e Identidad.

A raíz de una arquitectura sencilla como la que muestra el proceso de Imagen e Identidad, surge una sola relación del Subproceso de Coordinación al de Identidad Institucional, donde se proporcionan los aspectos necesarios para brindar los servicios se filtra la estrategia que presenta este subproceso.

Cuadro 4. 13. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Imagen e Identidad

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Imagen e Identidad								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Imagen e Identidad
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Imagen e Identidad	Coordinación	Labores Administrativas	1	Estrategia de Identidad Institucional / Manual de Identidad / Administración de la Marca	Identidad Institucional	Imagen e Identidad	Mediante esta relación se proveen los insumos necesarios, la logística y la asistencia administrativa necesarios para la implementación de los servicios que brinda el Subproceso Identidad Institucional

3. Ruta crítica del proceso Imagen e Identidad.

Al igual como ocurre con el proceso de Diseño, la ruta crítica del proceso de Imagen e Identidad se observa como la única entrada del subproceso de Identidad Institucional, y es la única salida del subproceso de Coordinación.

Así mismo, el cuadro N°4.14 muestra que el subproceso de Identidad Institucional es el que presenta mayor cantidad de servicios, los cuales son un reflejo del tamaño del proceso, ya que solo son tres.

Cuadro 4. 14. Identificación de Ruta Crítica Imagen e Identidad

Resumen					
Proceso: Imagen e Identidad					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Coordinación	0	0	1	1	1
Identidad Institucional	1	1	0	0	3

H. Estudio de relaciones internas del proceso Museo Histórico y Tecnológico.

El proceso de Museo Histórico y Tecnológico cuenta con siete subprocesos, en una cadena de valor visible y compleja en su forma.

El primer subproceso que se presenta en el mapa es el proceso estratégico de Coordinación, en el cual se identifican servicios y actividades estratégicas como los son el desarrollo de proyectos, desempeño, etc. En estos se encuentran las funciones de organizar, controlar, planear y dirigir el proceso.

Luego de este subproceso, aparece la cadena de valor del proceso, la cual se conforma por los subprocesos de Investigación y Curaduría, Restauración y Mantenimiento, Archivo Documental, Comunicación y Educativo.

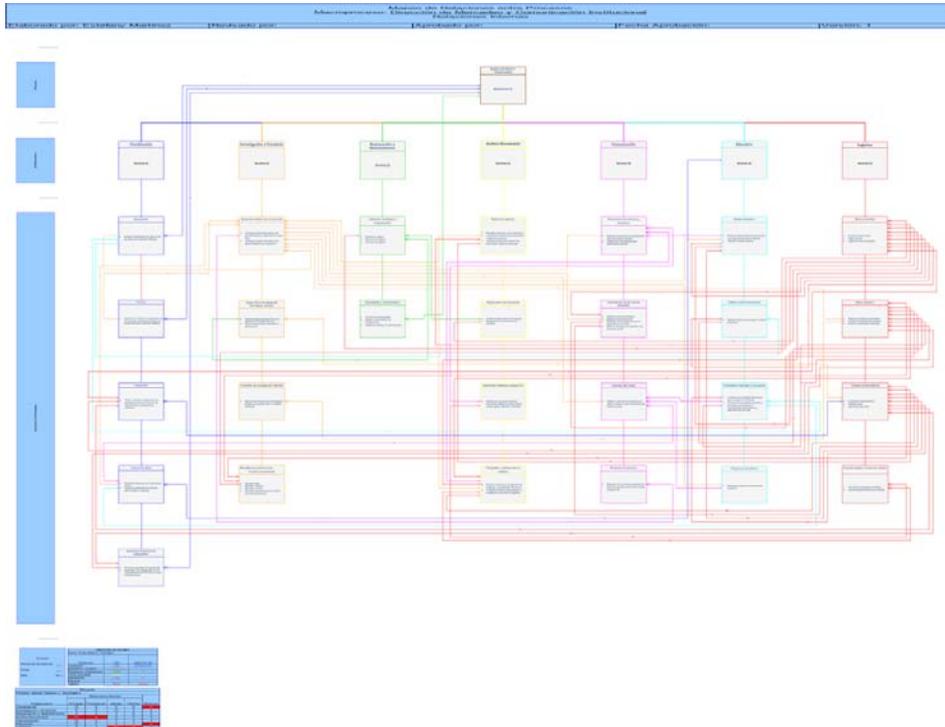
Se finaliza con el subproceso de apoyo que es el de Logística, el cual tiene relaciones con todos los demás subprocesos.

En lo referente a las relaciones de todo el proceso se nota una complejidad mayor que en el mapa anterior, ya que en su gran mayoría todos los servicios de los subprocesos se relacionan entre sí.

1. Mapa de relaciones del proceso Museo Histórico y Tecnológico

Como se puede apreciar la ilustración N°4.8 permite ver la complejidad que presenta este proceso, así como también las dimensiones del mismo. (Ver apéndice II. Imagen a mayor escala)

Ilustración 4. 8. Mapa Museo Histórico y Tecnológico



2. Matriz descriptiva de relaciones del proceso Museo Histórico y Tecnológico.

La matriz descriptiva de las relaciones del proceso de Museo da una idea clara del significado de estas relaciones y del manejo y administración que se genera en él.

Cuadro 4. 15. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Museo Histórico y Tecnológico.

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Proceso Museo Histórico y Tecnológico								
Elaborada por: Estéfany Martínez			Aprobada por:		Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Internas del Proceso de Museo Histórico y Tecnológico
Nº Relaciones	Proceso	Subproceso	Servicio	Nº Relación	Servicio	Subproceso	Proceso	Descripción de la Relación
1	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	Desempeño	1	Todos los subprocesos	Todos los subprocesos	Museo Histórico y Tecnológico	Evaluar el desempeño de todas las áreas que componen el Museo.
2	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	Proyectos	2	Todos los subprocesos	Todos los subprocesos	Museo Histórico y Tecnológico	Supervisar y verificar el cumplimiento de todos los proyectos de cada área.
3	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	Presupuesto	3	Trámites administrativos	Logística	Museo Histórico y Tecnológico	Dirigir la elaboración del presupuesto anual.
4	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	Instituciones afines	4	Educativo	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Organizar actividades en conjunto: el área educativa con los entes externos para elaboración de los servicios que presta el Museo.

5	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	Desarrollo integral de los trabajadores	5	Todos los subprocesos	Todos los subprocesos	Museo Histórico y Tecnológico	Promover la capacitación para desarrollar especialidades técnicas.
6	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	1	Patrimonio Histórico	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de documentos referentes a electricidad y telecomunicaciones.
7	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	2	Fotografiar y rastrear todo el material	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de fotografías al área del archivo documental.
8	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	3	Promocionar los servicios y productos	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de investigaciones para la elaboración de revistas, CD y documentos para su debida publicación.
9	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	4	Presentación de los nuevos productos	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de nuevos productos al área de diseño gráfico para promocionar las campañas para el montaje de las exposiciones del Museo.
10	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	5	Usuarios del Museo	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinar las visitas de los diferentes centros educativos y público en general al Museo.
11	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	6	Material didáctico	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega del material didáctico para promocionar las actividades de Museo.
12	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	7	Programas educativos	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de los cronogramas con sus metas y objetivos para promocionar las campañas de divulgación y difusión del Museo.
13	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	8	Apoyo logístico	Logística	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de información para elaboración de notas.
14	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	9	Desempeño	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de informes sobre cantidad de investigaciones realizadas.

15	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	10	Proyectos	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Supervisión de los proyectos a investigar sobre la historia de la electrificación y telecomunicaciones en Costa Rica y reuniones de los diferentes proyectos que aportan valor a nuestra gestión.
16	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Desarrollo Histórico de los servicios	11	Instituciones Afines	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Organización de actividades para realizar mesas redondas para dar a conocer la historia de la energía y telecomunicaciones a instituciones afines al Museo
17	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Grupo ICE en el desarrollo tecnológico del país.	12	Trámites administrativos	Logística	Museo Histórico y Tecnológico	Elaborar guiones para exposiciones temporales y permanentes.
18	Museo Histórico y Tecnológico	Investigación y Curaduría	Proyectos de investigación histórico	13	Apoyo logístico	Logística	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de documentos para fotocopiar a utilizar en área de investigación.
19	Museo Histórico y Tecnológico	Restauración y Documentos	Valoración de objetos e infraestructura.	1	Restauración de documentos	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Realizar la limpieza y restauración del objeto.
20	Museo Histórico y Tecnológico	Restauración y Documentos	Valoración de objetos e infraestructura.	2	Grupo ICE en el desarrollo tecnológico del país.	Investigación y Curaduría	Museo Histórico y Tecnológico	Recomendación para la limpieza y restauración de objetos para montaje de las exposiciones permanentes en el Museo.
21	Museo Histórico y Tecnológico	Restauración y Documentos	Museografía y mantenimiento	3	Todos los subprocesos	Todos los subprocesos	Museo Histórico y Tecnológico	Confección de las museografías para montaje de exposiciones y mantenimiento de todas las áreas del museo.

22	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Promocionar los servicios y productos	1	Información referente al Grupo ICE	Archivo Documental	Museo Histórico y Tecnológico	Promocionar todos los servicios para que el usuario visite el archivo documental del Museo, mismo donde se encuentra toda la información actualizada de los proyectos ejecutados por el ICE.
23	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Promocionar los servicios y productos	2	Fotografiar y rastrear todo el material	Archivo Documental	Museo Histórico y Tecnológico	Promocionar todo el acervo fotográfico que cuenta el Museo
24	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Promocionar los servicios y productos	3	Material didáctico	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Promocionar a través del correo electrónico, página Web, página del Museo todas las actividades educativas del Museo.
25	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Usuarios del Museo	4	Actividades culturales y educativas.	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Desarrollar actividades educativas en el Museo, donde se invita a los estudiantes de escuelas y colegios que tengan facilidades de traslado, a participar de las visitas guiadas y presentación de vídeos en las instalaciones del Museo.
26	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Usuarios del Museo	5	Programas educativos	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Difundir material informativo en los centros educativos para dar a conocer los servicios que brinda el Museo como parte de su función educativa.

27	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Usuarios del Museo	6	Instituciones Afines	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Promover con las instituciones afines todos los servicios que presta el Museo, con el fin de entrelazar un vínculo entre ambos.
28	Museo Histórico y Tecnológico	Comunicación	Promover servicios	7	Desarrollo histórico de los servicios.	Investigación y curaduría	Museo Histórico y Tecnológico	Promover con museos y otras instituciones las exposiciones e investigaciones que realizan estas áreas.
29	Museo Histórico y Tecnológico	Educativo	Visitas a centros educativos	1	Desempeño	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	De acuerdo a la cantidad de visitas a los centros educativos se evalúa el desempeño de esta área.
30	Museo Histórico y Tecnológico	Educativo	Actividades culturales y educativas	2	Desempeño	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	De acuerdo a las actividades que hagan se ve el desempeño de esta área.
31	Museo Histórico y Tecnológico	Educativo	Actividades culturales y educativas	3	Instituciones Afines	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Promover actividades culturales con otras Instituciones.
32	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	1	Recopilar documentos para el archivo documental	Investigación y curaduría	Museo Histórico y Tecnológico	Pago de fotocopias, suministro de papel, fotocopiado de los documentos que cuenta el Museo en el área de archivo documental.
33	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	2	Valoración de objetos de infraestructura	Restauración y mantenimiento	Museo Histórico y Tecnológico	Relación de suministro materiales para la restauración como pinturas, solventes, lacas, herramientas etc.
34	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	3	Patrimonio Histórico	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Suministros de materiales para la recopilación y custodia del Patrimonio como tintas, papeles, cintas, etc.
35	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	4	Restauración de documentos	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Compra de materiales para la restauración de documentos como cartones, goma, papel, etc.
36	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	5	Fotografiar y rastrear todo el material	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Servicio de revelado de fotografías.

37	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	6	Presentación de los nuevos productos	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	Suministro de materiales, hojas, lápices, papel de presentación, tintas, etc.
38	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	7	Material didáctico	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Suministro de materiales, hojas, lápices, papel de presentación, tintas, etc.
39	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	8	Visita a centros educativos	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Viáticos, vehículo y papelería.
40	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Efectuar trámites	9	Presupuesto	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Elaborar informes de gastos.
41	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	10	Recopilar documentos para el archivo documental	Investigación y curaduría	Museo Histórico y Tecnológico	Realizar notas para entes externos gubernamentales y privados para permiso de acceso de información.
42	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	11	Fotografiar y rastrear todo el material	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Realización de notas para entes externos gubernamentales y los planteles del ICE, para permiso de acceso entrada y tomas de fotografías de los documentos y proyectos.
43	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	12	Presentación de los nuevos productos	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	Realización de notas a los entes tanto externos como internos para las campañas de divulgación de las diferentes exposiciones, documentos digitales y escritos que realiza el Museo.
44	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	13	Material didáctico	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación con los centros educativos para la entrega de los materiales didácticos elaborados por esta dependencia, visitas al Museo y a la sala de explosiones para impartir charlas de los diferentes temas solicitados por cada centro.

45	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	14	Visita a centros educativos	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Elaboración de notas, envío de las mismas por fax o por correo, coordinar fecha, hora y día de la visita.
46	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	15	Actividades culturales y educativas.	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Realizar llamadas telefónicas, preparar notas para invitación a los centros educativos.
47	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	16	Presupuesto	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Elaboración de informes, notas, modificaciones, partidas para fondo de trabajo.
48	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Apoyo Logístico	17	Desarrollo integral de los trabajadores	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Aprobación para capacitación del personal del Museo.
49	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	18	Recopilar documentos para el archivo documental	investigación y curaduría	Museo Histórico y Tecnológico	Pago de facturas de fotocopias de libros para el área de historia.
50	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	19	Patrimonio Histórico	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Contratación de personal para custodia de archivo fotográfico, viáticos, giras a los proyectos para tomas de fotografías y recolección de información de los proyectos y entrevistas con los coordinadores para la búsqueda de información de testimonios y entrevistas.
51	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	20	Fotografiar y rastrear todo el material	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Contratación de personal para rastrear todo el material fotográfico.

52	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	21	Presentación de los nuevos productos	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	Contratación de artes gráficas relacionado con todos los trabajos de diseño gráfico para montaje de exposiciones, revistas y documentos que elabora el Museo.
53	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	22	Material didáctico	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Confección e impresión de afiches, brochure, revistas y todo lo relacionado con la distribución del material que cuenta el Museo.
54	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	23	Visitas a centro educativos	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	Viáticos y los gastos para vehículo.
55	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	24	Presupuesto	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Elaboración del presupuesto anual POI y el resumen de los objetos de gasto.
56	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Trámite administrativo	25	Desarrollo integral de los trabajadores	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	Todo trámite de capacitación de los funcionarios el Museo.
57	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Soporte logístico a todos los clientes	26	Información referente al Grupo ICE	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de revistas, CD, DVD y material informativo tanto a funcionarios como entes externos.
58	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	Soporte logístico a todos los clientes	27	Fotografiar y rastrear todo el material	Archivo documental	Museo Histórico y Tecnológico	Entrega de fotografías al cliente externo e interno.

3. Ruta crítica del proceso Museo Histórico y Tecnológico

A diferencia de la ruta crítica del anterior proceso, este cuadro se presenta más información para identificar los subprocesos con mayor dinamismo del proceso.

Es así como el subproceso de Archivo Documental, a pesar de no poseer ninguna salida, cuenta con mayor cantidad de entradas, diecisiete en total. Lo que puntualiza que es donde termina la mayor parte de los productos de los demás servicios.

Así mismo, el subproceso con mayor cantidad de salidas es el de Logística y siendo que es el subproceso de apoyo quiere decir que está correctamente ubicado en la cadena de valor, ya que sí apoyo a los demás subprocesos del Museo.

El subproceso con mayor número de servicios es el de la Coordinación y por ser el lugar donde se distribuye la estrategia y se administra el proceso, es importante resaltar que así debe ser una cadena de valor.

Cuadro 4. 16. Identificación de Ruta Crítica Museo Histórico y Tecnológico

Resumen					
Proceso: Museo Histórico y Tecnológico					
Subprocesos	Relaciones Internas				Servicios
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Coordinación	13	5	5	6	5
Investigación y Curaduría	9	5	13	5	4
Restauración y Mantenimiento	4	2	3	6	2
Archivo Documental	17	5	0	0	4
Comunicación	10	4	7	4	4
Educación	16	5	3	1	5
Logística	8	4	27	6	4



CAPÍTULO V

ESTUDIO RELACIONES EXTERNAS

Capítulo V. ESTUDIO DE RELACIONES EXTERNAS.

El presente capítulo contiene el resultado de la investigación y trabajo de campo realizado para determinar el mapa de relaciones externas de los procesos que componen la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.

Se conforma la estructura completa del él mapa de relaciones de la DMCI con las respectivas relaciones trazadas, y con esto se presenta la matriz descriptiva de las relaciones externas, que permitirá entender y comprender las relaciones que se dan entre los procesos y su significado, como también la identificación de la ruta crítica que se presenta entre los procesos de la DMCI.

Todo lo anterior expondrá, desde un punto de vista más amplio, las situaciones que se presentan en la DMCI, para tomar decisiones referentes a la gestión o estructura que se presentan en este mapa.

A. Estudio de las relaciones externas de la DMCI

El macroproceso de Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del ICE, administra y gestiona los planes y acciones referentes a temas de mercadeo y comunicación de los diferentes sectores que conforman el Instituto Costarricense de Electricidad.

Como ya se ha mencionado en el capítulo 4: Estudio de Relaciones Internas, este macroproceso está conformado por ocho procesos, los cuales ya fueron estudiados y es gracias a esto que se puede construir la arquitectura del mapa de la DMCI.

Para el mapa de relaciones externas se pretendió identificar en el macroproceso la cadena de valor. En este mapa se tomó el proceso de Gestión Empresarial como el que contiene la parte estratégica de la DMCI. En él se identifican servicios concernientes a gestión de planeamiento estratégico, mejoramiento continuo, control de calidad, entre otros.

Luego de este proceso se desglosan el proceso de Identidad e Imagen, Mercadeo, Publicidad, Relaciones Públicas, Prensa, Diseño y Museo Histórico y Tecnológico. Lo anterior ha tratado de definir el lugar correspondiente de cada proceso, según el criterio de cadena de valor.

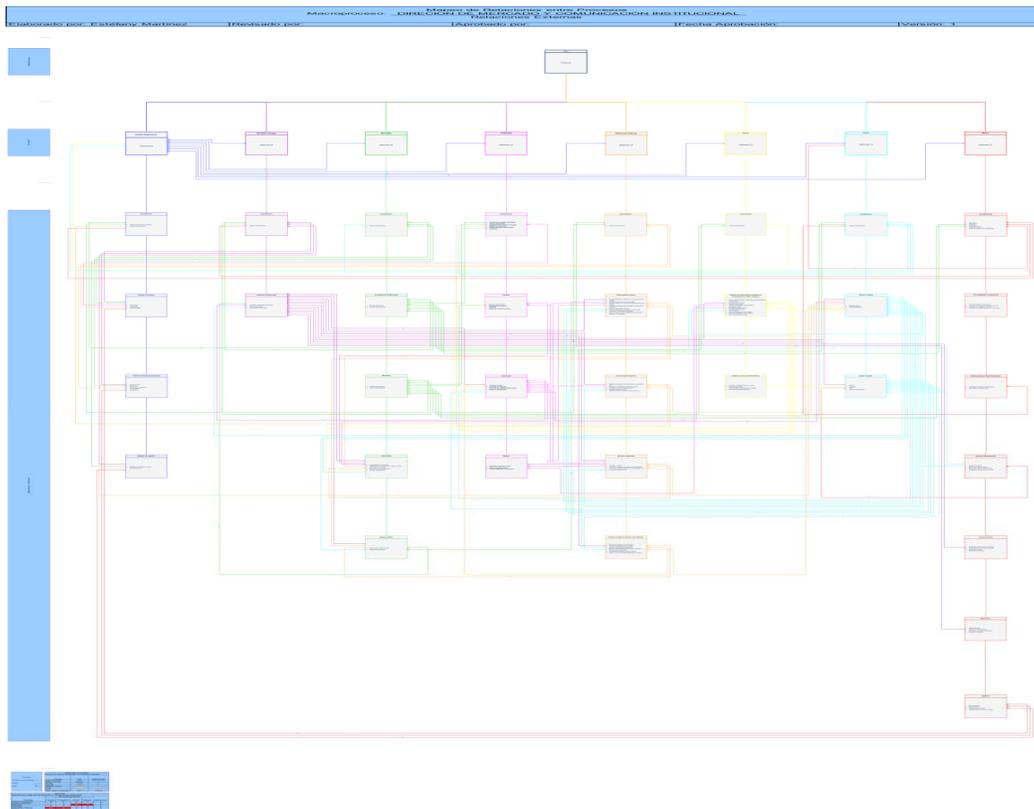
En este mapa se trazaron ciento cuatro relaciones entre todos los procesos, visualizándose procesos que tienen gran interacción en el sistema de producción.

1. Mapa de relaciones externas de la DMCI

La ilustración N°5.1 permite observar la estructura de los procesos de la DMCI, así como el comportamiento de las relaciones trazadas en el mapa. En ésta no es claramente visible una cadena da valor, a pesar de que sí se presentan relaciones entre los procesos. El proceso de Gestión Empresarial cuenta con siete relaciones trazadas directamente al proceso, lo que quiere decir que tiene influencia o se relaciones con cada uno de los subprocesos presentes en la DMCI.

Por otra parte, el proceso de Museo Histórico y Tecnológico está ubicado en la última columna, a pesar de esto, no representa el proceso de apoyo de la DMCI, así como tampoco el orden en que se presentan los demás procesos en una cadena de valor claramente identificada. (Ver apéndice III. Imagen a mayor escala)

Ilustración 5. 1. Mapa de Relaciones Externas de la DMCI



2. Matriz descriptiva de relaciones externas de la DMCI

El cuadro número diecinueve describe claramente el significado de cada una de las relaciones trazadas en la ilustración anterior (Mapa de Relaciones Externas). En ésta matriz las relaciones se describen en unos casos, como acatamiento de normas o solicitudes de informes que no conllevan a que una relación proporcione insumos para un proceso, o material para un proyecto, lo que puede evidenciar que los procesos presentes en la DMCI no trabajan en su totalidad como un sistema.

Cuadro 5. 1. Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional

Matriz Descriptiva de Relaciones entre Procesos de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional								
Elaborada por: Estéfany Martínez Suárez		Aprobada por:			Fecha aprobación:		Versión : 1	Referencia: Mapa de Relaciones Externas de la DMCI
Nº Relaciones	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Nº Relación	Subproceso	Proceso	Macroproceso	Descripción de la Relación
1	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	1	Identidad institucional y Coordinación	Imagen e Identidad	DMCI	Apoyo Logístico (transporte, compras locales), Financiero (costeo, contenido)

2	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	2	Investigación de mercados, Mercadeo, Célula Web, Diseño gráfico y coordinación	Mercadeo	DMCI	presupuestario, pagos) y Recursos Humanos (movimientos personal, vacaciones, permisos, suplencias, capacitación).
3	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	3	Cuentas, Creatividad, Medios y Coordinación	Publicidad	DMCI	
4	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	4	Comunicación interna, Servicios de apoyo a áreas de la institución, Comunicación externa, Eventos especiales y Coordinación	Relaciones Públicas	DMCI	
5	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	5	Gestión de información a medios de comunicación y otros públicos, Análisis y asesoría periodística y Coordinación	Prensa	DMCI	
6	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	6	Diseño, Audiovisuales y Coordinación	Diseño Creativo	DMCI	

7	DMCI	Gestión Empresarial	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Coordinación	7	Logística, Investigación y curaduría, Restauración y mantenimiento, Archivo documental, Comunicación, Educativo y Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	
8	DMCI	Imagen e Identidad	Coordinación	1	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	DMCI	Necesidades de presupuesto, Información de actividades para realizar el ABC Costos.
9	DMCI	Imagen e Identidad	Coordinación	2	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	DMCI	Información para el control de vacaciones e incapacidades. Planeamientos de necesidades de capacitación y pago de horas extra.
10	DMCI	Imagen e Identidad	Coordinación	3	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	DMCI	Solicitudes de bienes y servicios, estatus de activos del funcionario.
11	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	4	Célula Web	Mercadeo	DMCI	Elementos de la estrategia de la Identidad

12	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	5	Diseño gráfico	Mercadeo	DMCI	Institucional, del Manual de Identidad y de la Administración de la Marca, para el diseño y introducción de los materiales o campañas que se realicen, eventos, etc. (Elementos del Libro de Marca, uso del Logo, estrategia de Marca, inscripción de nuevas marcas, asesoría nuevas guías de uso de identificadores gráficos, normativa para el uso de camisetas para eventos especiales, uso del uniforme, etc.)
13	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	6	Creatividad	Publicidad	DMCI	
14	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	7	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	DMCI	
15	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	8	Comunicación Externa	Relaciones Públicas	DMCI	
16	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	9	Eventos especiales	Relaciones Públicas	DMCI	
17	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	10	Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	Relaciones Públicas	DMCI	
18	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	11	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	Prensa	DMCI	
19	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	12	Diseño	Diseño Creativo	DMCI	

20	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	13	Audiovisuales	Diseño Creativo	DMCI	
21	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	14	Comunicación	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	
22	DMCI	Imagen e Identidad	Identidad Institucional	15	Educativo	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	
23	DMCI	Mercadeo	Coordinación	1	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	DMCI	Suministro de facturas para el pago a proveedores
24	DMCI	Mercadeo	Coordinación	2	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	DMCI	Suministro del detalle de las necesidades presupuestarias e informe de ABC Costos
25	DMCI	Mercadeo	Coordinación	3	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	DMCI	Suministro de incapacidades vacaciones firmadas, material para coordinar capacitaciones

26	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	4	Coordinación	Gestión Empresarial	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.
27	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	5	Coordinación	Imagen e Identidad	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.
28	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	6	Coordinación	Publicidad	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.
29	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	7	Coordinación	Relaciones Públicas	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.

30	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	8	Coordinación	Prensa	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.
31	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	9	Coordinación	Diseño Creativo	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.
32	DMCI	Mercadeo	Investigación de mercados	10	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	Suministro de información referente a estudios de mercado que se realizan para evacuar dudas de los clientes.
33	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	11	Coordinación	Gestión Empresarial	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales

34	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	12	Coordinación	Imagen e Identidad	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales
35	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	13	Cuentas	Publicidad	DMCI	Suministrar los estudios de mercado solicitados por el área
36	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	14	Coordinación	Publicidad	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales
37	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	15	Coordinación	Relaciones Públicas	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales

38	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	16	Coordinación	Prensa	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales
39	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	17	Coordinación	Diseño Creativo	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales
40	DMCI	Mercadeo	Mercadeo	18	Coordinación	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	Facilitar los estudios de mercado que realiza el área para que se consideren en las estrategias institucionales
41	DMCI	Mercadeo	Diseño Gráfico	19	Identidad institucional	Imagen e Identidad	DMCI	Suministro de diseños solicitados por el área

42	DMCI	Mercadeo	Diseño Gráfico	20	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	DMCI	Suministrar diseños para comunicados a través de ZZZ (Intranet), así como el tramado de la revista SOMOS y CD inversionistas
43	DMCI	Publicidad	Coordinación	1	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	DMCI	Entrega de análisis. ABC Costos, presupuestos, administración de órdenes de servicio, etc.
44	DMCI	Publicidad	Cuentas	2	Célula Web	Mercadeo	DMCI	Traslado de campañas para su divulgación en la página Web
45	DMCI	Publicidad	Cuentas	3	Eventos especiales	Relaciones Públicas	DMCI	En la elaboración de nuevas campañas, para las actividades especiales.
46	DMCI	Publicidad	Creatividad	4	Identidad institucional	Imagen e Identidad	DMCI	Desarrollo de nuevos logos, conceptualizaciones con lo que respecta a la marca

47	DMCI	Publicidad	Creatividad	5	Célula Web	Mercadeo	DMCI	desarrollo de ideas para vender el sitio Web, conceptualización del mismo y otras campañas
48	DMCI	Publicidad	Creatividad	6	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	DMCI	Conceptualización para la comunicación interna
49	DMCI	Publicidad	Creatividad	7	Comunicación Externa	Relaciones Públicas	DMCI	Conceptualización de ferias o materiales que asegurar para el mismo
50	DMCI	Publicidad	Creatividad	8	Eventos especiales	Relaciones Públicas	DMCI	Conceptualización, desarrollo de identificadores gráficos, concepto para eventos etc.
51	DMCI	Publicidad	Creatividad	9	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	Prensa	DMCI	Desarrollo de ideas para el diseño del anuncio, comunicados y otros
52	DMCI	Publicidad	Creatividad	10	Diseño	Diseño Creativo	DMCI	Servicio de conceptualización a la hora de realizar diseño.

53	DMCI	Publicidad	Medios	11	Comunicación interna	Relaciones Públicas	DMCI	Colocación de materiales en medios internos. Búsqueda de nuevas alternativas para la pauta interna
54	DMCI	Publicidad	Medios	12	Eventos especiales	Relaciones Públicas	DMCI	Traslado de campañas para su divulgación en la página Web
55	DMCI	Publicidad	Medios	13	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	Prensa	DMCI	Colocación en los medios cuando se elaboran comunicados de prensa, etc.
56	DMCI	Relaciones Públicas	Coordinación	1	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	DMCI	Reportes de Presupuestos para respectivo trámite.
57	DMCI	Relaciones Públicas	Coordinación	2	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	DMCI	Reporte de vacaciones y demás rubros para su respectivos trámites
58	DMCI	Relaciones Públicas	Comunicación Interna	3	Célula Web	Mercadeo	DMCI	Se elaboran estrategias y comunicados para colocar en el sitio Grupo ICE

59	DMCI	Relaciones Públicas	Comunicación Interna	4	Diseño gráfico	Mercadeo	DMCI	Elaboración de diseños para plantillas y CD inversionistas, Somos Revista
60	DMCI	Relaciones Públicas	Comunicación Interna	5	Diseño Creativo	Diseño Creativo	DMCI	Pasar los textos listos para diseños de memorias, afiches, folletos entre otros
61	DMCI	Relaciones Públicas	Comunicación Externa	6	Coordinación	Gestión Empresarial	DMCI	Se elaboran las notas de respuestas para lo patrocinios
62	DMCI	Relaciones Públicas	Comunicación Externa	7	Coordinación	Publicidad	DMCI	Análisis en conjunto de los patrocinios
63	DMCI	Relaciones Públicas	Comunicación Externa	8	Diseño Creativo	Diseño	DMCI	Elaboración de textos para la diagramación de folletos
64	DMCI	Relaciones Públicas	Eventos especiales	9	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	DMCI	Brindar el trámite listo de cotizaciones a proveedores para que se pague las factura

65	DMCI	Relaciones Públicas	Eventos especiales	10	Célula Web	Mercadeo	DMCI	Suministra información para subir al sitio Web
66	DMCI	Relaciones Públicas	Eventos especiales	11	Diseño	Diseño	DMCI	Textos para los diseños de materiales para los diferentes eventos
67	DMCI	Relaciones Públicas	Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	12	Diseño gráfico	Mercadeo	DMCI	Suministros de información para subir a la internet
68	DMCI	Relaciones Públicas	Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	13	Creatividad	Publicidad	DMCI	Elaborar propuesta de la estrategia de comunicación para el diseño creativo.
69	DMCI	Relaciones Públicas	Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	14	Diseño Creativo	Diseño	DMCI	Se pasan textos para la elaboración de materiales, para estrategias de comunicación de diferentes áreas

70	DMCI	Prensa	Coordinación	1	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humano, Coordinación	Gestión Empresarial	DMCI	<p>Coordinación le brinda a Gestión Logística necesidades de bienes y servicios e información de activos.</p> <p>Coordinación le brinda a Gestión Financiera información sobre proyecciones de presupuesto e informe de labores para costeo ABC.</p> <p>Coordinación le brinda a Gestión de Recursos Humanos información sobre capacitaciones, vacaciones, movimientos de personal e incapacidades.</p> <p>Coordinación de Prensa le suministra información diversa a Coordinación de Gestión Empresarial para la elaboración de informes o respuestas específicas.</p>
----	------	--------	--------------	---	--	---------------------	------	---

71	DMCI	Prensa	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	2	Célula Web	Mercadeo	DMCI	Prensa suministra información a Célula Web para montaje de artículos en Sala de Prensa Virtual.
72	DMCI	Prensa	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	3	Cuentas	Publicidad	DMCI	Prensa elabora publirreportajes solicitados por Publicidad.
73	DMCI	Prensa	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	4	Creatividad	Publicidad	DMCI	Prensa suministra texto de publirreportajes a Creatividad, para que esta área coordine con Diseño la diagramación.
74	DMCI	Prensa	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	5	Diseño	Diseño Creativo	DMCI	Prensa suministra material a Diseño para diagramación de publirreportajes.
75	DMCI	Prensa	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	6	Audiovisuales	Diseño Creativo	DMCI	Prensa brinda apoyo a Audiovisuales para producciones.

76	DMCI	Prensa	Análisis y asesoría periodística	7	Comunicación interna	Relaciones Públicas	DMCI	Prensa transcribe discursos de Presidencia Ejecutiva, para que Comunicación Interna de Relaciones Públicas los divulgue internamente.
77	DMCI	Diseño	Coordinación	1	Gestión de Logística, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humano, Coordinación	Gestión Empresarial	DMCI	Tramitar y elaborar los diferentes procedimientos y reasignaciones, seguimiento a la ejecución del presupuesto, controlar los activos y la adquisición de bienes
78	DMCI	Diseño	Coordinación	2	Coordinación	Mercadeo	DMCI	Coordinación de servicios de diseño o audiovisuales
79	DMCI	Diseño	Coordinación	3	Coordinación	Publicidad	DMCI	Coordinación de servicios de diseño o audiovisuales

80	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	4	Identidad institucional	Imagen e Identidad	DMCI	Diseño de Logotipos, identificadores Gráficos y rotulación
81	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	5	Célula Web	Mercadeo	DMCI	Conceptualización de proyectos para subir a la web
82	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	6	Diseño gráfico	Mercadeo	DMCI	Se diseña material gráfico para subir a la página web
83	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	7	Creatividad	Publicidad	DMCI	Se diseña el material gráfico de las campañas publicitarias y anuncios para medios impresos.
84	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	8	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	DMCI	Se diseña materiales impresos para comunicación interna, plantillas para la intranet, folletos educativos, revistas, memorias y volantes informativos

85	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	9	Comunicación Externa	Relaciones Públicas	DMCI	A través de Relaciones Públicas se atiende diferentes áreas de la institución con diseño de material gráfico.
86	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	10	Eventos especiales	Relaciones Públicas	DMCI	Se apoya esta área con todo el material gráfico necesario para el desarrollo de estas actividades
87	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	11	Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	Relaciones Públicas	DMCI	A través de Relaciones Públicas se atiende diferentes áreas de la institución con diseño de material gráfico.
88	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	12	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	Prensa	DMCI	Se diseña el material gráfico de comunicados y anuncios de prensa.

89	DMCI	Diseño	Diseño Creativo	13	Archivo Documental	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	Trabajo conjunto para la actualización del archivo fotográfico de ambas áreas
90	DMCI	Diseño	Audiovisuales	14	Creatividad	Publicidad	DMCI	Se desarrollan videos publicitarios y tomas fotográficas
91	DMCI	Diseño	Audiovisuales	15	Comunicación Interna	Relaciones Públicas	DMCI	Se toman fotografías de eventos para utilizar en medios impresos y se producen videos informativos de la institución y se hacen transmisiones vía estreaming.
92	DMCI	Diseño	Audiovisuales	16	Comunicación Externa	Relaciones Públicas	DMCI	Se da servicio de sonido, se producen videos y se hacen tomas fotográficas.
93	DMCI	Diseño	Audiovisuales	17	Eventos especiales	Relaciones Públicas	DMCI	Se da servicio de sonido, se hacen tomas de video, se hacen tomas fotográficas y transmisiones vía streaming.

94	DMCI	Diseño	Audiovisuales	18	Servicios de apoyo a otras áreas de la institución	Relaciones Publicas	DMCI	A través de Relaciones Públicas se atiende diferentes áreas de la institución con producción de videos y tomas fotográficas
95	DMCI	Diseño	Audiovisuales	19	Gestión de Información a medios de Comunicación y otros públicos	Prensa	DMCI	Se desarrollan videos publicitarios y tomas fotográficas
96	DMCI	Diseño	Audiovisuales	20	Archivo Documental	Museo Histórico y Tecnológico	DMCI	Se le suministra al Museo el material fotográfico y los videos Institucionales.
97	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	1	Coordinación	Gestión Empresarial	DMCI	Tramitar y elaborar los diferentes procedimientos para el pago de horas extras y reasignaciones de puesto

98	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	2	Identidad institucional	Imagen e Identidad	DMCI	Solventar necesidades y requerimientos en materia de marca para ser utilizados debidamente en materiales y productos que elabora el Museo
99	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Coordinación	3	Diseño, Audiovisuales y Coordinación	Diseño Creativo	DMCI	Solventar requerimientos y necesidades en diferentes tipos de documentación, para ser utilizados en trabajos propios de esta área
100	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Restauración y Mantenimiento	4	Coordinación	Diseño Creativo	DMCI	Trabajo en conjunto para solventar requerimientos de la administración superior en materia de diseño
101	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Archivo Documental	5	Audiovisuales	Diseño Creativo	DMCI	Trabajo conjunto para la actualización del archivo fotográfico de ambas áreas

102	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	6	Gestión Financiera	Gestión Empresarial	DMCI	Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto en las diferentes actividades que se requieren
103	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	7	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Empresarial	DMCI	Trabajo en conjunto para realizar labores en los diferentes trámites propios del personal del Museo
104	DMCI	Museo Histórico y Tecnológico	Logística	8	Gestión de Logística	Gestión Empresarial	DMCI	Trabajo en conjunto para controlar los activos del museo y la adquisición de bienes requeridos para el funcionamiento del mismo

3. Ruta Crítica de las relaciones externas de la DMCI.

El mapa de relaciones externas presentó ciento cuatro relaciones que son conformadas por los distintos procesos de la DMCI. Con estas relaciones se puede identificar una ruta crítica a través del macroproceso, definida por la cantidad de entradas y salidas presentes en cada uno de los procesos que conforman el mapa.

Es así como el cuadro N°5.2 expone una imagen de la ruta crítica que se logró identificar en el mapa de relaciones externas. En este cuadro se identifica el proceso de Relaciones Públicas encargado de la comunicación interna y externa de la DMCI, así como también de comunicados en eventos especiales. Posee mayor cantidad de entradas un (total de veintitrés), provenientes de los procesos de Gestión Empresarial, Imagen e Identidad, Mercadeo, Publicidad, Prensa y Diseño.

Cuadro 5. 2. Identificación de Ruta Crítica DMCI

Resumen					
Macroproceso: Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional					
Procesos	Relaciones Externas				Subprocesos
	Entradas	Proveedores	Salidas	Clientes	
Gestión Empresarial	19	7	7	7	4
Imagen e Identidad	7	5	15	7	2
Mercadeo	7	5	20	7	5
Publicidad	12	6	13	6	4
Relaciones Públicas	23	6	14	4	5
Prensa	8	5	7	5	3
Diseño	15	7	20	7	3
Museo Histórico y Tecnológico	7	3	8	3	7

Por otra parte, en la ruta crítica se presentan dos procesos con la misma cantidad de salidas, el primero de ellos es el proceso de Mercadeo, encargado de velar por el ambiente interno y externo en el que se desenvuelven las

empresas del Grupo ICE. Cuenta con veinte salidas hacia los siete restante procesos. El segundo es el proceso de Diseño, que brinda servicios en temas de diseño creativo y producción audiovisual a todos los demás procesos de la DMCI y cuenta con la misma cantidad de salidas.

El proceso de Museo Histórico y Tecnológico es el proceso que tiene la mayor cantidad de subprocesos en comparación con los otros siete procesos de la DMCI. A pesar de esto no presenta una gran relación con los otros procesos de la Dirección y esto explica el porqué de su ubicación en el Mapa de Relaciones Externas: en la última columna, ya que no representa el proceso de apoyo de la DMCI.



CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Capítulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones identificadas para este proyecto.

A. Conclusiones.

A continuación se enumeran las principales conclusiones a las cuales se llegó con la realización del Mapeo de Relaciones entre Procesos de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.

1. La realización de este Mapeo de Procesos en la DMCI permite darle continuidad a un esfuerzo similar anteriormente en otros sectores del ICE, con el objetivo de mejorar la gestión de la administración y los procesos de la institución.
2. Al realizar el levantamiento de los procesos de la DMCI se develó que el ICE no trabaja mediante un sistema por procesos, sino por administración por funciones.
3. La realización de los mapas de relaciones internas de los diferentes procesos, así como el de relaciones externas, evidenció la existencia de duplicidad de funciones en la DMCI. de las cuales que se pueden mencionar: 1) Las diferentes actividades relacionadas al sistema de

- Diseño ubicadas en otros procesos. 2) Actividades relacionadas con educación, atención al público y comunicación, encontradas, entre otros.
4. Las relaciones trazadas en los mapas están en su mayoría basadas en solicitudes o informes, y no en la cooperación para un proceso. En estas relaciones no se visualiza una línea integrada que ayude al desarrollo de un proyecto o programa, por el contrario, se destaca un intercambio de información de procesos aislados.
 5. No se visualiza una cadena de valor clara, lo que implica que los trabajos se realizan por separado, complicando la existencia de flujos de trabajo y la aplicación de una administración por procesos.
 6. La DMCI no presenta un plan de proyectos que le permita funcionar bajo el concepto de procesos, con roles estrategia competitiva bien definida, que ayude al ICE a hacer frente a la apertura de los mercados.
 7. La DMCI, como un área central de los sectores que componen el ICE, tiene la necesidad de contar con un sistema de Control de Calidad, así como también un Programa de Mejora Continua.
 8. El personal en la DMCI presenta resistencia a introducir nuevas disposiciones en la gestión, lo que el parecer se debe a los beneficios de las antiguas disposiciones, incertidumbre hacia las nuevas disposiciones, o por factores biológicos o sociales edad y educación.

B. Recomendaciones.

A continuación se presentan las principales recomendaciones para la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional del ICE.

- Aplicar una gestión por procesos y orientada a los resultados, que sustituya al concepto de administración por funciones.
- Realizar una reestructuración, reingeniería o downsizing en la DMCI que corrija las duplicidades de actividades o servicios, que defina una cadena de valor entre los procesos que la conforman, como también una estructura organizacional más acorde, con las estrategias de la Dirección y con las del ICE.
- Trabajar mediante un plan de proyectos, implementando un sistema que brinde metas claras a los procesos de la DMCI, que les permita obtener mejores relaciones entre los procesos, mayor eficiencia en el uso de los recursos de la DMCI, y mayor flexibilidad que derive en una administración por procesos.
- Implementar un programa que permita establecer y ejecutar herramientas estratégicas como lo son, la mejora de procesos, el establecimiento de un programa anual de auditoría, aplicar auditorías internas, entre otras, lo cual puede ser a través del Programa Anual Revisión por Parte de la Dirección.
- Implementar un sistema o programa de mejoramiento continuo, que garantice la calidad, así como el manejo de documentos (documentos vitales externos e internos, manuales, procedimientos, etc.), manteniendo información disponible (conocida y actualizada), permitiendo la eficiencia en los procesos, flujos de trabajo de calidad, etc., por medio del sistemas

internos de calidad, de manejo de proyectos entre otros (SICAI, Sheer Ponit etc.)

- Implementar planes de control que analicen las cualidades y los efectos de fallos en un sistema de mejoramiento continuo y control de calidad.
- La gestión de la DMCI requiere migrar a la normalización de procesos, para lo cual debe realizar una revisión de los procedimientos, así como del manual de procesos de la Dirección, cada dos años permitiendo actualizar y retroalimentar el Mapeo de Relaciones entre los Procesos.
- La misión de la Dirección debe de contener la razón de ser de la DMCI, ser una guía clara para el cumplimiento de las metas, y una herramienta estratégica que brinde una ventaja competitiva en la apertura de mercado.



BIBLIGRAFÍA

Bibliografía.

Aaker, David. Kumar, V. Day, George. Investigación de Mercados (Cuarta edición) Editorial Limusa Wiley

CHIAVENATTO, Idalberto. Administración: Proceso Administrativo. (Tercera edición), Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.

Gibson, James L. (2006) Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (Duodécima edición) México: Editorial McGrawHill

Hellriegel, Don. E, Susan. Jackson, E. Slocum, W. (2005) Administración un enfoque basado en competencias. México: Thomson

Ken Blanchard. (2000) Administración por Valores Ed. McGrawHill

Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. (2004). ADMINISTRACIÓN Una perspectiva Global. (Duodécima edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

Marshall Cook (2002) Coaching Efectivo Ed. McGrawHill

Rodenes, Adam. (2004) Reingeniería de procesos y transformación organizativa. México: Editorial Alfaomega.

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.inteli.com.mx



APÉNDICES Y ANEXOS

Apéndices y Anexos

A continuación se muestran las herramientas utilizadas para la elaboración de esta investigación, como también información extra no incluida en el desarrollo del documento.

A. Apéndices

Es este apartado se muestran los apéndices generados por esta investigación.

Así mismo se encuentra la ampliación de las imágenes de los mapas de relaciones de cada uno de los procesos de la Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional y el mapa de relaciones externas que contiene a todos los procesos de la Dirección.

1. Apéndice I. Plantilla para la recolección de los servicios y actividades de los Procesos de la DMCI.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD					
<i>HOJA DE PROCESO</i>					
<i>Lista de actividades para diagrama de proceso</i>					
FECHA		Código	Versión	Borrador	Página 1

PROCESO:		SUBPROCESO	
SERVICIO	N°	ORDEN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (AREA)
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD 							
HOJA DE RUTEO DE PROCESOS							Fecha:
Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional							Pág.
Proceso:				Subproceso:			Cód.
Código de Servicio	Descripción del Servicio	Involucrados o Responsables					
	Inicio del Proceso						
	Finalización del proceso						

2. Apéndice II. Mapas de Relaciones Internas entre Procesos de la DMCI.

Gestión Empresarial.

Relaciones Públicas.

Mercadeo.

Prensa.

Publicidad.

Diseño.

Imagen e Identidad.

Museo Histórico y Tecnológico.

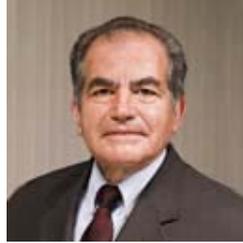
3. Apéndice III. Mapa de Relaciones Externas entre procesos de la DMCI.

Dirección de Mercadeo y Comunicación Institucional.

B. Anexos

1. Anexo I. Administración superior del Instituto Costarricense de Electricidad.

Presidencia Ejecutiva



Ing. Pedro Pablo Quirós Cortés
Presidente Ejecutivo y
Gerente General



MBA Claudio Bermúdez Aquart
Subgerente Telecomunicaciones



**Ing. José Joaquín Azofeifa
Saavedra**
Subgerente a.i. Electricidad



Lic. Clemencia Barrantes Rivera
Subgerente de Administración
Institucional



Lic. Mauricio Moreno Paniagua.
Subgerente Finanzas



Lic. Giovanni Bonilla Goldoni
Director Jurídico



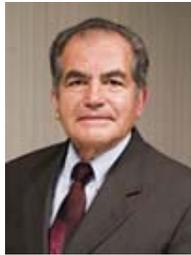
Lic. Alvaro Lobo Castro
Auditor General



Lic. Guillermina González Zuñiga
Subgerente Corporativa

Consejo Directivo

Consejo Directivo



**Ing. Pedro Pablo
Quirós Cortés**
Presidente
Ejecutivo

El Ing. Pedro Pablo Quirós es ingeniero eléctrico, especializado en materia de telecomunicaciones. Inició su carrera en el ICE y ha trabajado en la industria de las telecomunicaciones por cerca de 40 años, dirigiendo empresas en varios países en todos los continentes. Como Presidente Ejecutivo, su objetivo es impulsar redes de avanzada que le den un empuje adicional a la tecnología nacional .



**Ing. Bernardo
Kopper Rojas**
Director

El Ing. Bernardo Kopper Rojas es ingeniero químico, su larga carrera profesional la ha ejercido especialmente en la industria azucarera. Además, se desempeñó como Viceministro de Comercio Exterior en el período 1990-1994 y también ha desarrollado otras actividades en el campo de los negocios a través de su vida.

Su objetivo como miembro del Consejo Directivo es “tratar de hacer un buen papel por el bien del país en esta Institución que es la más grande e importante del país.”



**Ing. Mario Hidalgo
Pacheco**
Director

Graduado de ingeniero eléctrico de Texas A & M University, el Ing. Mario Hidalgo Pacheco inicia su carrera dentro del ICE. A través de su trayectoria, se desarrolló en diversos niveles de jefatura en las áreas de Operación y Mantenimiento, y de Planificación del Financiamiento y del Desarrollo de Obras de Electrificación. Entre 1973 y 1989, ocupó el cargo de Subgerente de Energía, y de 1989 a 1995 ocupó el cargo de Gerente General. Actualmente forma parte de la Junta Directiva de esta Institución, de CNFL y de RACSA.



**Ing. Mayid Halabí
Fauaz**
Director

Ingeniero Eléctrico con casi 40 años de labor continua en la Institución desempeñando diferentes puestos en el sector de telecomunicaciones. "Es mi deber y decisión como funcionario público, trabajador del ICE y miembro del Consejo Directivo, buscar la transparencia en cada acto que realizo, así como el mejoramiento continuo de la gestión de la Empresa, para lo cual asumo con toda responsabilidad el análisis de cada tema que se me presenta, coadyuvando así con la excelencia del Consejo Directivo y del ICE. ¡ Siempre diré sí al ICE, siempre diré sí a mi Patria!"



**Lic. Félix Delgado
Quesada**
Director

El Lic. Félix Delgado es economista, y en esa función ha estado muy relacionado con el sistema financiero. Su aspiración como directivo del ICE es contribuir a mantener una clara percepción de que el ICE cuenta con dos negocios de mucha importancia para una clientela que depende de la calidad del servicio para mantener y mejorar su capacidad de competir.



**Lic. Antonio
Calderón Castro**
Director

El Lic. Antonio Calderón es abogado. Ha estado muy ligado con los sectores social y económico del país. Su expectativa como director del ICE es tratar de lograr que la Institución se consolide. Para lograr ese objetivo, considera que es importante incorporar a todo el recurso humano de la Institución para lograr un verdadero equipo de trabajo y ver así un ICE fuerte y sólido.



El Ing. Gonzalo Delgado Estrada, es oriundo de San Pedro de Montes de Oca, estudió en la escuela Buenaventura Corrales, Liceo de Costa Rica y Universidad de Costa Rica. En el campo laboral de la ingeniería comenzó como topógrafo y haciendo planos de casas pequeñas; luego fue funcionario público, desempeñándose como topógrafo en la Municipalidad de Heredia. Posteriormente laboró en el Ministerio de Transportes, en Edificaciones Nacionales y por último

en la Municipalidad de Montes de Oca, como ingeniero municipal. El resto de su vida profesional ha sido en construcción, a través de su empresa.

Su interés primordial como Director es aportar su grano de arena para el desarrollo y el fortalecimiento del ICE.

**Ing. Gonzalo
Delgado Estrada**
Director



**Lic. Abraham
Madrigal Saborío**
Secretario

El Lic. José Abraham Madrigal Saborío, es abogado y notario, tiene más de 32 años de laborar para el ICE donde ha hecho carrera, iniciando en el sector de telecomunicaciones, luego en la Asesoría Legal, donde fue su Director y desde el año 2000, se desempeña como Secretario del Consejo Directivo.

Su objetivo primordial es brindarle en conjunto con el equipo de trabajo de la secretaría, todas las facilidades a los señores Directores para el desempeño de su función y mantener informado a los funcionarios de las principales decisiones que se adopten.