

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE MEJORA EN LAS
ASIGNACIONES DE CARGAS DE TRABAJO
DE LA CLASE OFICINISTA Y SECRETARIO
DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA DURANTE EL PRIMER
CUATRIMESTRE DEL AÑO 2018.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA
OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Sustentante:

Karolina Corella Pérez

TUTOR:

ING. ESTEBAN BEITA NAVARRO

SAN JOSÉ, JULIO, 2018

ÍNDICE

Contenido

DECLARACIÓN JURADA	vii
CARTAS DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y CONTRAPARTE	viii
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTO.....	xii
ABREVIATURAS.....	xiii
RESUMEN	xiv
CAPÍTULO I:	16
PROBLEMA DEL PROYECTO	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1 Introducción al tema del proyecto.....	22
1.1.2 Antecedentes del contexto de la empresa.....	25
1.1.3 Justificación del problema	29
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	31
1.1.1 La idea del problema	31
1.1.2 La pregunta del problema:.....	33
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1.1.1 Objetivo general	34
1.1.1 Objetivos específicos.....	34
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	35
1.4.1 Alcances.....	35
1.4.2 Limitaciones.....	36
CAPÍTULO II:	37
MARCO TEÓRICO.....	37
2.1 MARCO CONCEPTUAL RELATIVO AL ASPECTO DE LA CARRERA.	38
2.2 MARCO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	48
2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DE UN PROYECTO.....	50
2.4 ANTECEDENTES DE TEORÍAS O PROYECTOS	52
2.4.1 Autores consultados: coincidencias o discrepancias.....	52
CAPÍTULO III:	55
MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	56

3.2	METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y RESPALDO CUALITATIVO DE PROYECTO	60
3.3	METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA, CONSTRUCCIÓN O PUESTA EN PRÁCTICA DE UN NUEVO PROCESO, PRODUCTO O SERVICIO	65
3.4	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	68
3.5	METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, ASEGURAMIENTO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	69
CAPITULO IV:		72
DIAGNÓSTICO		72
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	73
4.2	RECOLECCIÓN DE DATOS Y CARACTERÍSTICAS.....	74
4.2.1	Estudio y análisis de la situación en cada área de la procuraduría:	75
	Área de registro y control documental: Recepción de documentos	78
	Área de registro y control documental: envío de documentos.....	81
	Área de Ética Pública:	83
	Área de derecho Agro-Ambiental:	92
	Derecho de la Función Pública:	110
	Área de Derecho penal:	137
	Área de Derecho Público:	159
CAPÍTULO V:		204
DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO		204
5.1	PROPUESTAS DE MEJORA:	206
5.1.1	Propuesta 1: lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier procurador en general, además de que todos los procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital.	206
5.1.2	Propuesta 2: Reasignar los procuradores basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado.	
	211	
	Propuesta 3: Contratación de supervisor y creación de software de control....	217
5.2	PLAN PILOTO DE IMPLEMENTACIÓN PARA CADA UNA DE LAS MEJORAS	221
5.2.1	Plan de acción para la propuesta #1:	223
5.2.2	Plan de acción para la propuesta #2:	229
5.2.3	Plan de acción para la propuesta #3:	240

CAPÍTULO VI:.....	247
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	247
6.1 CONCLUSIONES	248
6.2 RECOMENDACIONES	251
BIBLIOGRAFÍA	252
Apéndice	255
Apéndice 1	256
Apéndice 2.....	258
Apéndice 3.....	260
Anexos	266
Anexo 1.....	267
Anexo 2.....	267
Anexo 3.....	268

Índice de Tablas

Tabla 1: Etapas para efectuar la medición del trabajo	43
Tabla 2: Etapas que componen el Ciclo Demming.....	67
Tabla 3: Total de notificaciones recibidas	87
Tabla 4: Toma de muestras Área de Ética	89
Tabla 5: Cálculo ponderado de actividades.....	90
Tabla 6: Diagrama SIPOC para el área de derecho Agro-Ambiental	94
Tabla 7: Funciones detalladas de Heidy Mora Umaña.....	96
Tabla 8: Funciones detalladas de Hellen Gutiérrez Arias.....	99
Tabla 9: Funciones detalladas de Andrés Hernández Díaz.....	101
Tabla 10: Funciones detalladas de Laura Flores Araya	103
Tabla 11: Total de notificaciones recibidas.....	105

Tabla 12: Toma de muestras Área de Agro-Ambiental	107
Tabla 13: Cálculo ponderado de actividades.....	108
Tabla 14: Diagrama SIPOC para el área de Derecho de la Función Pública	112
Tabla 15: Funciones detalladas de Stephanie Garro Guadamuz	115
Tabla 16: Funciones detalladas de Laura Sáenz Recinos	117
Tabla 17: Funciones detalladas de Evelyn Arauz Carpio	120
Tabla 18: Funciones detalladas de Katherine Montero	124
Tabla 19: Funciones detalladas de Jeidy Salazar Parrales	126
Tabla 20: Funciones detalladas de Kimberly Ballestero Corea	129
Tabla 21: Total de notificaciones recibidas.....	131
Tabla 22: Toma de muestras Área de Derecho de la Función Pública	133
Tabla 23: Cálculo ponderado de actividades.....	135
Tabla 24: Diagrama SIPOC para el área de Derecho penal.....	139
Tabla 25: Funciones detalladas de Marjorie Solano Valverde.....	142
Tabla 26: Funciones detalladas de Shirley Peña Moreira	144
Tabla 27: Funciones detalladas de Sidey Aguilar Cordedo	146
Tabla 28: Funciones detalladas de Paulo Jiménez Mora	148
Tabla 29: Funciones detalladas de Kattia Vásquez Arias	150
Tabla 30: Funciones detalladas de Viviana Zúñiga Venegas	152
Tabla 31: Total de notificaciones recibidas.....	154
Tabla 32: Toma de muestras Área de Derecho Penal	155
Tabla 33: Cálculo ponderado de actividades.....	157
Tabla 34: Diagrama SIPOC para el área de Derecho de la Función Pública	164
Tabla 35: Funciones detalladas de Ashley Madrigal Calderón.....	167

Tabla 36: Funciones detalladas de Guilyet Gabuardi Angulo.....	170
Tabla 37: Funciones detalladas de Karol Pereira Martínez.....	172
Tabla 38: Funciones detalladas de Dahianna Mora Sandi.....	174
Tabla 39: Funciones detalladas de Bernardita Méndez Aguilar.....	177
Tabla 40: Funciones detalladas de Cinthya Peraza Brenes.....	179
Tabla 41: Funciones detalladas de Cesar Artavia Valverde.....	182
Tabla 42: Funciones detalladas de Gilda Castro Calderón.....	184
Tabla 43: Funciones detalladas de Viviana Hernández Vargas.....	186
Tabla 44: Funciones detalladas de Helga Sulecio Castillo.....	188
Tabla 45: Funciones detalladas de Stephanie Alfaro Sánchez.....	190
Tabla 46: Total de notificaciones recibidas.....	192
Tabla 47: Toma de muestras Área de Derecho Público.....	194
Tabla 48: Cálculo ponderado de actividades.....	196
Tabla 49: Promedio diario de documentos tramitados.....	201
Tabla 50: Plan y cronograma para la propuesta 1.....	223
Tabla 51: Costo de implementación.....	227
Tabla 52: Plan y cronograma para la propuesta 1.....	229
Tabla 53: Nueva distribución de procuradores Área de ética pública.....	233
Tabla 54: Nueva distribución de procuradores área de agro-ambiental.....	234
Tabla 55: Nueva distribución de procuradores Área de la función pública.....	235
Tabla 56: Nueva distribución de procuradores Área de derecho penal.....	236
Tabla 57: Nueva distribución de procuradores Área de derecho público.....	237
Tabla 58: Plan y cronograma para la propuesta 3.....	240
Tabla 59: Costo de implementación.....	244

Índice de figuras

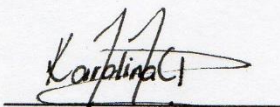
Figura 1:Organigrama	28
Figura 2: Diagrama proceso de recepción de notificaciones y oficios	80
Figura 3: Diagrama proceso de correspondencia interna.....	82
Figura 4: Organigrama del área de ética publica.....	83
Figura 5: Diagrama proceso de ética pública	86
Figura 6: Gráfico de notificaciones recibidas.....	87
Figura 7:Gráfico de cálculo ponderado	91
Figura 8:Organigrama del área agro-ambiental.....	92
Figura 9:Gráfico de notificaciones recibidas.....	105
Figura 10: Gráfico de cálculo ponderado	109
Figura 11:Organigrama del área de función pública.....	110
Figura 12:Gráfico de notificaciones recibidas.....	132
Figura 13:Gráfico de cálculo ponderado	135
Figura 14:Gráfico de cálculo ponderado	137
Figura 15:Gráfico de notificaciones recibidas.....	154
Figura 16:Gráfico de cálculo ponderado	158
Figura 17:Organigrama del área derecho público	159
Figura 18: Gráfico de notificaciones recibidas.....	193
Figura 19:Gráfico de cálculo ponderado	197

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Karolina Corella Pérez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 115830721 egresada de la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta de mejora en las asignaciones de cargas de trabajo de la clase oficinista y secretario de la procuraduría general de la república durante el primer cuatrimestre del año 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veinticuatro días del mes de mayo del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 1 1583 0721.

CARTAS DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y CONTRAPARTE

CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de Mayo de 2018

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Karolina Corella Pérez, cédula de identidad número 1-1583-0721, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ASIGNACIONES DE CARGAS DE TRABAJO DE LA CLASE OFICINISTA Y SECRETARIO DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2018**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura

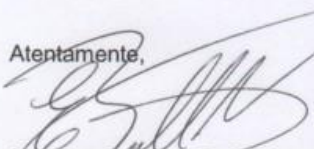
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	27%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	17%
	TOTAL		89%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Nombre Esteban Beita Navarro
Cédula identidad 1-1069-0046
Carné Colegio Profesional IPI-27501

San José 19 de julio de 2018

Señores
Registro
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente

Estimados señores:

Hago constar en mi condición de lector, que he revisado el trabajo de la estudiante Karolina Corella Pérez, cédula 1-1583-0721, titulado: *"Propuesta de mejora en las asignaciones de cargas de trabajo de la clase oficinista y secretario de la Procuraduría General de la República durante el primer cuatrimestre del año 2108"*.

Manifiesto, después de la revisión, que dicho trabajo reúne los requisitos exigidos por la Universidad y por lo tanto autorizo a la autora para que continúe con el proceso de aprobación del proyecto para optar por el grado académico de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Atentamente,



Ing. Lubín Campos Ureña
Céd. 1-499-389
Carné II-3108

San José, 29 de julio, 2018

Señores

Carrera de Ingeniería Industrial

Universidad Hispanoamericana, Sede Llorente

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Propuesta de mejora en las asignaciones de cargas de trabajo de la clase Oficinista y Secretario de la Procuraduría General de la República durante el primer cuatrimestre del año 2018", elaborado por la estudiante Karolina Corella Pérez, cédula 1-1583-0721, para optar por el grado académico de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

DEDICATORIA

Primero que todo le doy infinitas gracias a Dios, por darme la oportunidad de llegar hasta este punto de mi vida, solo de la mano de Él he podido avanzar y seguir adelante con la realización de este proyecto, le agradezco porque me ha mostrado hasta el final de lo que soy capaz de hacer y que del lado de Él no hay imposibles, agradezco porque a pesar de que tuve altas y bajas me dio salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi mamá, que es mi motor de vida y mi ejemplo a seguir, ella siempre estuvo de mi lado apoyándome y motivándome para seguir adelante con este proyecto, por sus consejos y palabras de aliento que me hacían continuar con esto que tantas veces quise dejar de lado, le agradezco por su apoyo incondicional y siempre estar a mi lado en todo momento.

A mi papá, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanas, Ericka por ser el mejor ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí a salir adelante y a superar momentos difíciles. Y a Jimena por ser mi pequeña y uno de mis motivos de seguir adelante en la vida ya que seré un ejemplo para ella. A las dos les agradezco por el apoyo que siempre me han brindado y por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

Este logro es dedicado a cada uno de ellos, porque sin la ayuda que me brindaron no hubiera podido llegar tan lejos en mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a Karol Esquivel, una amiga incondicional, primeramente, porque gracias a ella logré conseguir la empresa para la realización del proyecto y también por ser la gran persona que es conmigo, por el apoyo que me brindó siempre que la necesité para cualquier duda o consulta que yo tuviera es la mejor colega que se me pudo cruzar en la vida. Gracias, por siempre estar para mí, ella conoce cada una de las situaciones por las cuales tuve que pasar para llegar donde estoy.

Agradezco a Katherin Vindas, por el apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y de motivación cada vez que le decía que quería dejar todo botado, ella conoce cada alta y baja que tuve en los momentos de realizar este proyecto y siempre me impulsó a seguir adelante, nunca me permitió darme por vencida, le doy infinitas gracias porque sin ese apoyo de una amiga verdadera no hubiera conseguido llegar a este momento donde estoy, gracias por aguantar mis quejas en todo este trayecto, que Dios la bendiga siempre y te dé el doble de lo que haces por los demás.

Al director de esta tesis Ing. Esteban Beita, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

A mis familiares y amigos, que estuvieron siempre, que me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

ABREVIATURAS

PGR: Procuraduría General de la República

RESUMEN

Este documento corresponde al informe del proyecto final de graduación, realizado en la Procuraduría General de la Republica, institución superior consultiva y el representante legal del Estado en las materias propias de su competencia. El mismo, tiene como alcance atender cada una de las áreas de la PGR y el estudio de sus secretarios y oficinistas.

El objetivo central es realizar distintas mejoras para una adecuada asignación de cargas de trabajo de la clase Oficinista y Secretario; esto mediante un estudio de tiempos y movimientos, así como un análisis de la productividad e improductividad que permitan establecer oportunidades de mejora.

La tesis consta de seis capítulos en los que se estudiaron distintos temas según la importancia que reportaran al estudio.

Primeramente se desarrolla el planteamiento del problema de este proyecto de investigación, en la PGR se exigía la de realización de un estudio de cargas de trabajo, debido a la existencia de múltiples quejas internas en la institución. Por otro lado se desconocía el personal que tenía tiempo ocioso debido a que se les asigna menores cargas de trabajo. De ahí parte entonces la necesidad de realizar el estudio de cargas laborales ya que con sus resultados se obtendría una ventaja competitiva para la organización.

Para realizar dicho estudio se utilizaron distintas herramientas ingenieriles que permitieron conocer a fondo el problema que se estaba generando en la Institución. Se realizaron distintas visitas a cada uno de los funcionarios para conocer la situación actual en la que estos se encuentran. Con la ayuda de los diagramas de flujo y los SIPOC se puede observar el proceso y las tareas que ejecutan en cada una de las áreas de la Procuraduría.

Con ayuda de información brindada de parte de la PGR se logra obtener la cantidad de trabajo que posee cada uno de los funcionarios del área; con dicha información y ayuda de un estudio de tiempos y movimientos se obtuvo el cálculo ponderado de las actividades realizadas por los secretarios/oficinistas, con dicho resultado se obtuvo la evidencia de cuales personas poseen realmente carga de trabajo.

Para poder solucionar dicho problema se establece tres propuestas de mejora distintas, esto para lograr acabar con el problema de una inadecuada repartición de cargas de trabajo, a cada una de esas propuestas se les realizó su debido plan de acción y se les asignó sus responsabilidades.

Finalmente, para efectos de selección con los encargados de la PGR, se llega al acuerdo de la mejor propuesta seleccionada, y recomendaciones para lograr acabar con el problema que presenta la PGR actualmente.

CAPÍTULO I:

PROBLEMA DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los últimos meses se ha observado de manera constante en la Procuraduría General de la República un aumento en las quejas de parte de los funcionarios por altas cargas laborales que se les asigna, estas afectan tanto su desempeño laboral como su salud. La mayor parte del tiempo dichas quejas se dan porque se les recargan las funciones cuando algún compañero falta, ya sea por enfermedad o por un permiso de trabajo, de igual manera cuando se va un compañero de la institución esa vacante queda disponible y en lugar de contratar otra persona la plaza queda congelada por lo cual el trabajo que realizaba el encargado de ese puesto se reparte entre los compañeros del área para que lo realicen, motivo por el cual hay disgustos y disconformidades por parte de los colaboradores, ya que al realizar la distribución de esas cargas extras no lo hacen de manera equitativa y a pesar de que tienen que realizar más trabajo sin poder negarse, este no se les reconoce, no reciben pagos extra y además, ponen en riesgo su salud ya que el nivel de estrés por dichas cargas es bastante elevado. Es por esta razón que existe la necesidad de realizar una distribución equitativa de las funciones de cada trabajador para mejorar su bienestar físico y tener un buen rendimiento con las labores asignadas.

Se ha demostrado que la carga de trabajo es un elemento de riesgo presente en todas las actividades laborales en cualquier empresa, ya que la causa de este puede ser por distintos motivos, desde la ausencia de un subalterno hasta la necesidad de tener que aumentar la producción en la compañía.

En tiempos pasados, se mencionaba que la sobrecarga laboral era un tema personal de cada colaborador, que si este podía dar abasto con las funciones asignadas o no; sin embargo, este pensamiento ha quedado de lado ya que actualmente se tiene el conocimiento de que esta es un factor de riesgo psicosocial, que parte de las preocupaciones principales que debe tener la institución con cada uno de los colaboradores.

La carga laboral es el grupo de requerimientos psicofísicos a los que se somete un trabajador en su jornada diaria de trabajo.

Definiremos Carga de Trabajo como la discrepancia entre los recursos disponibles y los recursos requeridos. Dicho de otro modo, decimos que existe un problema de carga de trabajo cuando los recursos que una persona necesita para realizar una tarea son excesivos y su ejecución puede verse afectada pudiendo ser la causa de errores, estrés, etc. (Cañas, 2011, p.48).

La sobrecarga de trabajo se da cuando una persona se ve exigida a realizar más funciones de lo establecido, teniendo que efectuar una serie de actividades, tareas o resolver más problemas de los que está acostumbrada a realizar.

El trabajo conlleva siempre requerimientos físicos y mentales, distinguimos el trabajo físico del trabajo mental según el tipo de actividad que predomine. Si el trabajo en su mayoría requiere de movimientos musculares se habla de carga física,

si, por el contrario, este involucra un mayor esfuerzo intelectual hablaremos de carga mental.

Antes, para decidir que existía sobrecarga en un puesto de trabajo se basaban en brindarle importancia a la medición del esfuerzo físico que el empleado debía efectuar para llevar a cabo sus tareas asignadas, pero, actualmente, se valora también el esfuerzo mental, ya que este genera en muchas ocasiones más fatiga para las personas.

La fatiga mental se logra definir como la disminución de la capacidad física y mental de una persona, después de haber ejecutado un trabajo durante un tiempo determinado.

La consecuencia más directa de una carga mental de trabajo inadecuada es la fatiga mental, que aparece cuando, para realizar una tarea, el trabajador debe hacer un esfuerzo (mental o intelectual) prolongado, al límite de sus capacidades. Es decir, aparece cuando el esfuerzo que se le exige al trabajador excede su capacidad de respuesta (Sebastián & del Hoyo, s f., p.14).

La carga mental se determina según la cantidad y tipo de información que deba de tratarse en el puesto de trabajo, por lo cual podemos decir que es el nivel de actividad mental requerido para el desarrollo de un trabajo.

Los resultados psicológicos más comunes en estos tipos de situaciones son, el estrés, y los trastornos por ansiedad. Se ha podido comprobar que cuando está presente la ansiedad debido a la sobrecarga de trabajo, esta tiende a aumentar los rendimientos de las personas, sin embargo, se llega a un momento en que sucede lo contrario, las personas no realizan el trabajo de la misma manera y bajan su rendimiento ya que no pueden con el estrés generado por dicha carga.

Por dichos problemas se recurre a la ejecución de un análisis de cargas de trabajo donde se involucre el estudio de tiempos y movimientos en las diferentes funciones de los trabajadores.

Se entiende la medición de carga laboral como la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma (método) de ejecución preestablecida (Hincapié, Zapata y Agudelo, 2013, p.14).

Esta se utiliza para efectuar minimización de tiempos improductivos y aprovechar los recursos al máximo. Cuando se realiza dicha medición se puede hacer una reestructuración y acomodo de los procesos existentes para lograr un equilibrio entre el tiempo óptimo y la cantidad de actividades que un trabajador debe tener para desarrollar sus funciones con un alto nivel de productividad.

La presente investigación se realiza con el fin de contribuir a los colaboradores una adecuada repartición de cargas de trabajo y de esta manera evitar situaciones que disminuyen el rendimiento y afecten la calidad del trabajo que efectúan.

1.1.1 Introducción al tema del proyecto

A lo largo del tiempo, la cultura organizacional se ha beneficiado por distintos modelos desarrollados por personas interesadas en la productividad, en maximizar recursos, pero a su vez interesadas en el ser humano, que actualmente es considerado uno de los activos más valiosos en las empresas.

En el escenario actual, los trabajadores se ven expuestos a una serie de factores que pueden generar problemas en su condición física o en el desarrollo de sus actividades, ya sea porque no tienen ambientes de trabajo adecuados o porque las cargas de trabajo son excesivas.

La condición de trabajo es cualquier objeto del trabajo que pueda tener una influencia en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Dichas condiciones pueden influir en la vida y la salud de las personas. “El diseño de cargos en particular se ha convertido en un proceso más humanista, el cual no sólo busca obtener el máximo beneficio del mismo, sino que pretende que el colaborador se sienta satisfecho e identificado con sus funciones” (Hincapié, Zapata y Agudelo, 2013, p.12). De esta forma se logra establecer que ningún trabajador debería sufrir accidentes en el trabajo, y que todas las organizaciones deben cumplir con las exigencias mínimas de salud y seguridad en sus entornos de trabajo.

Basado en lo anterior, la situación que se presenta en la Procuraduría General de la Republica, es que existe disconformidad por parte de los funcionarios debido a un exceso en la cantidad de tareas asignadas y que poseen problemas para concluir con todos los trabajos de manera eficiente y con alta calidad. Por otro lado, muchos colaboradores se sienten disconformes con el hecho de que no hay un balance apropiado en la cantidad de tareas asignadas a cada persona, ya que mencionan que parte del personal no logra cumplir con todas sus funciones durante la jornada de trabajo, mientras otra parte tiene tiempos ociosos.

A partir de esta situación y de la necesidad de efectuar un proyecto de graduación de la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad Hispanoamericana, se decide realizar un estudio de cargas de trabajo y de tiempos y movimientos. Con dichos estudios se logrará identificar en qué áreas de la institución, los funcionarios están recargados de trabajo y de esta forma poder hacer una adecuada repartición de tareas, también se podría realizar un acomodo y reestructuración de los puestos de trabajo. Por otro lado, podremos establecer un estándar de tiempo para realizar una tarea determinada, con ello tendremos un control más adecuado sobre las funciones de los colaboradores y de esta forma lograr eliminar o reducir los tiempos ociosos.

Esto por medio de un conjunto de técnicas y herramientas que nos permitan medir la cantidad y tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas; así identificar las necesidades reales del personal.

El objetivo es la optimización de las asignaciones de las cargas de trabajo, esto para evitar una inadecuada asignación de actividades y funciones; por otro lado, la información recolectada puede actuar también como insumos para la documentación de procesos, procedimientos y manuales de funciones, esto para lograr establecer oportunidades de mejora con el fin de aumentar la productividad de la organización.

1.1.2 Antecedentes del contexto de la empresa.

La Procuraduría General de la República es el órgano superior consultivo, técnico-jurídico, de la Administración Pública, y el representante legal del Estado en las materias propias de su competencia. Tiene Independencia funcional y de criterio en el desempeño de sus atribuciones. Fue creada mediante el Decreto-Ley nº 40 de 2 de junio de 1948, emitido por la Junta Fundadora de la Segunda República, presidida por José Figueres Ferrer.

La Procuraduría General de la República nació como una dependencia del Ministerio de Justicia. Se le asignaron funciones de Ministerio Público junto con las de centro superior consultivo y directivo en los asuntos de naturaleza administrativa, civil, criminal y de trabajo en que tuviese algún interés la Administración Pública. Asimismo, se le atribuyó la representación y defensa del Estado ante los Tribunales de Justicia. Como se ve, en ese momento se pretendía una centralización de los servicios jurídicos superiores que el Estado necesita. En 1967, durante la presidencia de José Joaquín Trejos Fernández, se publicó la Ley Orgánica, nº 3848 de 10 de enero, que amplió sus atribuciones y adscribió la institución a la Presidencia de la República. Posteriormente, durante el mandato presidencial de Luis Alberto Monge Álvarez, se emitió la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República vigente nº 6815 de 27 de setiembre de 1982. Se define en ella, con claridad, la naturaleza jurídica y funciones actuales. Entre sus disposiciones destaca su reubicación en el Ministerio de Justicia, pero como órgano de desconcentración

de grado máximo. Su labor como Ministerio Público en materia penal prácticamente desaparece. Las últimas reformas a la Ley Orgánica permitieron la inclusión de la Procuraduría Ambiental y de la Zona Marítimo Terrestre en 1994, y otorgar un asidero legal al Sistema Nacional de Legislación Vigente (SINALEVI), en 1997. Finalmente, en el año 2002 se reforma mediante Ley 8242 de la Creación de la Procuraduría de la Ética Pública, el inciso g) defender a los servidores del Estado cuando se siga causa penal contra ellos por actos o hechos en que participen en el cumplimiento de sus funciones y el inciso h) realizar las acciones administrativas necesarias para prevenir, detectar y erradicar la corrupción e incrementar la ética y la transparencia en la función pública, sin perjuicio de las competencias que la ley le otorga a la Contraloría General de la República, así como denunciar y acusar ante los tribunales de justicia a los funcionarios públicos y las personas privadas cuyo proceder exprese actos ilícitos vinculados con el ejercicio de su cargo o con ocasión de este, en las materias competencia de la Jurisdicción Penal de Hacienda y de la Función Pública, es adicionado del artículo 3 sobre las atribuciones.

Visión

Promovemos un cambio en el ejercicio tradicional de las competencias a fin de lograr un mayor posicionamiento estratégico en la administración pública, así como una mayor incidencia en el mejoramiento de la gestión pública y la modernización del Estado. Ejercemos nuestras funciones con eficiencia, responsabilidad, compromiso, probidad y apoyamos e incentivamos el mejoramiento continuo de

nuestro equipo humano altamente calificado. Aspiramos a tener asiento constitucional y autonomía presupuestaria.

Misión

Somos el órgano superior consultivo técnico-jurídico de la Administración Pública; representante judicial del Estado; asesoramos a la Sala Constitucional; Notario del Estado; y facilitador de información jurídica a la sociedad. Actuamos con especial tutela en materia ambiental y de la ética pública, mediante el trámite de denuncias. Asesoramos a la Administración Pública mediante la atención de consultas, asumimos los juicios en donde el Estado es demandado y demandante, elaboramos informes a la Sala Constitucional en las acciones de inconstitucionalidad, preparamos las escrituras y certificaciones de interés de la administración pública, ofrecemos un sistema de información para el servicio de la ciudadanía, con los dictámenes, pronunciamientos y la normativa vigente.

Su organización

La Procuraduría General de la República está conformada por diversas áreas que ejecutan a profundidad cada una de las competencias anteriormente mencionadas, las cuales se denominan:

Área de Derecho Público. Área de Derecho de la Función Pública. Área de Derecho Penal. Área de la Ética Pública. Área de Derecho Agrario y Ambiental y la Unidad de Notaría del Estado.

Por otra parte, existen varios departamentos que llevan a cabo acciones esenciales, no sólo para apoyar las labores ya enumeradas, sino también para resolver y colaborar con las inquietudes de otros sectores, como estudiantes, abogados y medios de comunicación, entre otros. Estas se definen de la siguiente manera:

SINALEVI. Centro de Documentación. Archivo Central. Oficina de Recepción de Documentos. Oficina de Prensa y Comunicación y Administración.

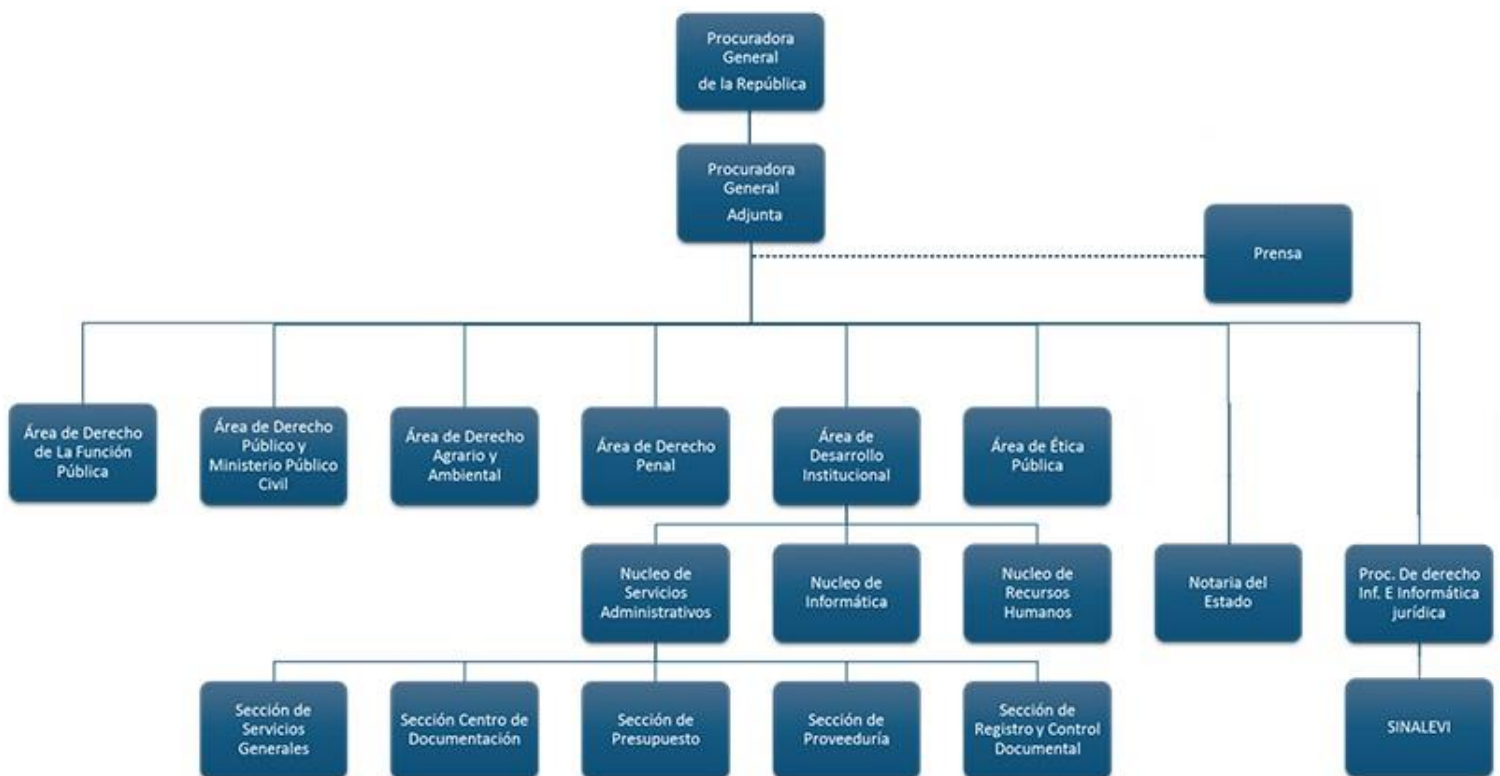


Figura 1:
Organigrama

Fuente: Disponible en: <https://www.pgr.go.cr/sobre-nosotros/organizacion/>

En la figura anterior de muestra de manera detallada la distribución exacta de la organización, desde sus jerarcas hasta las sub-áreas o secciones existentes.

1.1.3 Justificación del problema

Actualmente, en la Procuraduría General de la República, se hace presente la necesidad de realizar un estudio de cargas de trabajo, debido a que existe una gran cantidad de quejas de parte de las funcionarias esto por el exceso de trabajo, indican que la carga de trabajo es sumamente elevada por lo cual no pueden dar abasto con sus funciones, ni logran concentrarse en entregar resultados de calidad. Por otro lado, existe personal con tiempo ocioso debido a que se les asigna menores cargas de trabajo. De ahí parte entonces la necesidad de realizar el estudio de cargas laborales, esto, porque con sus resultados se obtiene una ventaja competitiva para la organización, ya que facilita la toma de decisiones administrativas y agrega valor optimizando recursos, mejorando procesos y minimizando tiempos ociosos. De esta manera también se ven beneficiados los colaboradores ya que el propósito del proyecto nace de la importancia de distribuir equitativamente las cargas laborales entre los funcionarios.

La medición de carga de trabajo permite evaluar el tiempo que se invierte en el cumplimiento de una actividad o tarea. Para diferenciar el tiempo productivo del tiempo improductivo. Una consecuencia a la inadecuada distribución de las cargas de trabajo es la sobrecarga laboral, ya que si el funcionario es obligado a realizar una serie de tareas adicionales que debe cumplir o resolver problemas de los que no está acostumbrado a desarrollar, este se desempeña medianamente y no satisface de la manera deseada las responsabilidades laborales. Con base en esto

se efectuaría un estudio de cargas de trabajo para determinar la productividad e improductividad de los funcionarios, esto nos ayudará con la administración y control de las funciones proporcionadas a cada colaborador, permitiendo solucionar conflictos comunes y obteniendo un incremento en la productividad

Por otra parte, el estudio de tiempos y movimientos, nos ayuda a lograr establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada y con esto obtener un control más adecuado sobre las funciones de los colaboradores, de esta forma eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar u optimizar los movimientos eficientes. Con esto se logra que los funcionarios puedan realizar sus funciones de forma práctica y ordenada y así, reducir los tiempos improductivos.

Es importante el beneficio que proporciona este proyecto para el estudiante ya que con el desarrollo del mismo el estudiante demuestra todos los conocimientos y habilidades adquiridas durante toda la carrera para la preparación como profesional. Además, el estudiante por medio del trabajo de campo obtiene nuevas experiencias y aprendizajes para resolver problemas laborales reales y conocimientos a través del trabajo de investigación.

El proyecto se considera útil para la sociedad, ya que este estudio funciona en cualquier tipo de organización que desee medir el nivel de carga laboral de los

trabajadores y distribuir equitativamente las funciones asignadas para evitar la sobrecarga laboral y problemas tanto físicos como mentales en los trabajadores.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 La idea del problema

Actualmente, no existe una manera adecuada de realizar la distribución de los Procuradores a las Secretarías, las encargadas de esto son las coordinadoras de cada área y estas no toman en cuenta la cantidad de trabajo que estos generan al momento de la asignación, por lo cual existe una gran cantidad de quejas de parte de las funcionarias debido al exceso en la cantidad de funciones asignadas, indican que la carga de trabajo es sumamente elevada por lo cual no pueden dar abasto con sus funciones, ya que cuando algún compañero falta les ponen sobrecargo o inclusive hay plazas congeladas en las que aún no han contratado el personal por lo cual les toca atender más procuradores de lo establecido, en consecuencia tienen problemas para concluir todos los trabajos de manera eficiente y con alta calidad. Dicho problema ocasiona indisposición hacia el trabajo ya que hay compañeros que les asignan menos carga y hasta poseen tiempo libre.

Por otro lado, no hay manuales de puesto ni documentos oficiales que describan y respalden las responsabilidades de cada puesto de Secretarios y Oficinistas por lo cual el personal alega que realizan funciones extraordinarias a sus respectivos puestos de trabajo.

Adicional a esto los funcionarios deben pasar mucho tiempo de su jornada laboral desplazándose debido a que existe una mala distribución de planta y esto les afecta notoriamente. Por otro lado, los archivos y equipos necesarios para realizar su trabajo son escasos o están en pésimas condiciones por lo cual los pone en riesgo de tener algún tipo de accidente laboral.

Estas situaciones en conjunto, ocasionan disminución en la eficiencia del personal y la productividad general de las oficinas, así como insatisfacción de los funcionarios.

1.1.2 La pregunta del problema:

En consecuencia con la problemática nombrada, este proyecto tiene como finalidad resolver la situación que viene presentando esta institución, para lo cual se inicia con la siguiente pregunta:

¿De qué manera se pueden distribuir equitativamente las cargas laborales de los Secretarios y Oficinistas de la Procuraduría General de la República para desarrollar correctamente sus actividades evitando sobrecarga laboral?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.1 Objetivo general

Proponer una mejora en la asignación de cargas de trabajo de la clase Oficinista y Secretario de la Procuraduría General de la República, mediante un estudio de tiempos y movimientos, así como un análisis de la productividad e improductividad que permitan establecer oportunidades de mejora con el fin de aumentar la productividad de la organización a un 85,7% de eficiencia y a su vez, la motivación del personal.

1.1.1 Objetivos específicos.

Diagnosticar el estado actual en la que se encuentran los Oficinistas y Secretarios de la Procuraduría General de la República, a través del estudio de campo e información documentada.

Determinar las cargas laborales físicas de los funcionarios mediante la medición del tiempo requerido para cumplir con las tareas asignadas en su trabajo, con el fin de establecer las diferenciaciones entre el personal.

Analizar los resultados obtenidos en los estudios para realizar propuestas que distribuyan las funciones de mejor manera en cada uno de los funcionarios de las diferentes áreas de la PGR.

Plantear diferentes propuestas de mejora para que el personal encargado pueda seleccionar la que más se adecue según la situación que se esté dando.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.4.1 Alcances

La implementación del proyecto en la Procuraduría General de la República, abarca las funciones que realizan los puestos de Secretarios y Oficinistas; estos 39 funcionarios son los encargados de atender las necesidades y requerimientos solicitados de parte de los 87 procuradores con los que cuenta la organización.

El proyecto va a permitir la optimización de las cargas de estos funcionarios, va a comprender aspectos de una adecuada distribución de funciones, además de la toma de tiempos con el fin de establecer estándares permitidos para cada actividad desempeñada y brindar oportunidades de mejora con el fin de aumentar la productividad de la organización.

1.4.2 Limitaciones

Falta de documentación acerca de las funciones que les corresponde realizar a los funcionarios. Con las entrevistas realizadas a los funcionarios se obtienen distintas respuestas al describir sus funciones, sin embargo, unos no ayudan al brindar la información adecuadamente o de forma detallada, por lo cual dificulta saber con exactitud las funciones, actividades o tareas que realizan.

Falta de espacio en la organización. Muchas de las quejas es tener que recorrer largas distancias y estar trasladándose dentro y fuera del edificio, sin embargo, este no cuenta con las instalaciones adecuadas para una debida reestructuración.

Inversión de parte de la institución. Muchas de las quejas de los funcionarios se pueden solucionar haciendo inversión en equipos y remodelaciones de distintas áreas de trabajo, sin embargo, el estado no cuenta con el dinero para hacerlo por lo cual el proyecto se limita a ser realizado y estudiado con los recursos existentes.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL RELATIVO AL ASPECTO DE LA CARRERA.

La ingeniería industrial posee un significado y estudio muy amplio ya que es una disciplina de la optimización, productividad, calidad y estudio de la producción, la cual incluye el diseño, mejora, e instalación de sistemas integrados: hombre, materiales y equipo.

La Ingeniería Industrial se caracteriza por tener el conocimiento completo de las diferentes áreas operativas de una empresa tanto de bienes, como de servicios. Esta permite especificar, prever y evaluar los resultados a obtener mediante sus conocimientos especializados y el dominio de las ciencias básicas y sociales, en conjunto con los principios, métodos de diseño y análisis de ingeniería. De esta manera es tan importante y nos beneficia a la hora de realizar este proyecto de cargas laborales. Para lograr una mayor comprensión sobre este tema, se detallan una serie de términos básicos.

Espacio de trabajo: hace referencia al área o ambiente de trabajo donde las personas realizan diferentes labores. Es muy importante recalcar la importancia que tiene para las personas estar trabajando en un buen espacio o ambiente de trabajo; se debe tomar en cuenta el equipo, mobiliario y otros instrumentos de trabajo así como su disposición y dimensiones.

Procesos: es una serie de actividades en las que se le agrega valor a un insumo y satisface una necesidad.

Etapas: son las diferentes fases que se realizan para la obtención de los procesos y se deben indicar de forma secuencial.

Tareas o Actividades: son trabajos concretos, que hacen varios empleados y deben ser observables, repetitivos y medibles por medio del tiempo estándar.

Cargo: es el conjunto de funciones o tareas, las cuales una persona tiene la responsabilidad en una organización u empresa. Es el puesto asignado a un representante para que asuma las responsabilidades establecidas, cuenta con una posición en el organigrama organizacional.

Funciones: actividades asignadas a una personas en un cargo específico

Descripción de cargos: consiste en detallar las tareas o funciones que lo conforman y diferencias de los demás cargos. Es enumerar detalladamente dichas funciones o tareas de manera que se logre saber y entender qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué o para qué lo hace.

Análisis de cargos: es verificar de forma comparativa los requisitos que dichas tareas o funciones que se le asignan a la persona, es decir, cuales son los requisitos físicos e

intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le asignan y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Carga laboral: esta se define como el conjunto de requerimientos físicos y psicológicos a los que se somete el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Sobrecarga de trabajo: se da cuando una persona se ve sometida a realizar una serie de actividades o resolver más problemas de los que está acostumbrada. En otras palabras sería la persona que se ve incapaz de satisfacer todas sus exigencias laborales.

Fatiga: es el fenómeno que aparece en los seres vivos, está relacionado con la actividad de uno o varios órganos, que consiste en una disminución del rendimiento, acompañada o no de sensación de cansancio. Es una sensación que se da después de un trabajo físico o mental, prologando o intenso.

La fatiga laboral: es una consecuencia de la actividad excesiva y del trabajo monótono.

La insatisfacción laboral: se define como el grado de molestia que tiene el trabajador con motivo de su trabajo. Expresa en qué medida las características del trabajo no se acomodan a los deseos, aspiraciones o necesidades del trabajador.

Carga mental: consideración de costos mentales a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral. La carga mental es un concepto complejo de definir.

Sebastián & del Hoyo (s f.) afirma:

Conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que es sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo (p. 6).

Carga física: es el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral.

Condiciones de trabajo: está relacionada al estado del entorno laboral. Se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

Recursos: Se nombra recursos a todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado o que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad.

Para realizar el presente trabajo se van a utilizar diversas ramas de la ingeniería industrial que son las que van ayudar a llevar a cabo el proyecto y con ello obtener los resultados deseados.

Una de ellas es el estudio de métodos ya que es una de las técnicas más importantes para el estudio del trabajo, esto porque se basa en la investigación y análisis crítico sistemático de la metodología existente y utilizada para llevar a cabo un trabajo. Su objetivo fundamental es aplicar los métodos más sencillos y eficientes para que de esta manera se logre aumentar la productividad de cualquier sistema productivo. Esto se logra ya que el estudio de métodos abarca primero lo general, es decir, un proceso para llegar a lo particular, es decir, la operación.

Por otra parte la medición del trabajo se trata de técnicas aplicadas para establecer el tiempo que conlleva a un trabajador calificado hacer una tarea definida, realizándola según la norma de ejecución de la misma.

El estudio de trabajo es una evaluación de los métodos que se utilizan para realizar actividades con el fin de optimizar la utilización de los recursos y establecer estándares de rendimiento, es decir, es un método que incrementa la productividad.

Lo que se desea lograr con el estudio de métodos es aplicar la técnica para lograr minimizar la cantidad de trabajo, eliminar los movimientos innecesarios y substituir métodos. A su vez la medición del trabajo nos ayuda para investigar, minimizar y eliminar el tiempo improductivo

En la siguiente tabla se muestran las etapas necesarias para efectuar metódicamente la medición del trabajo.

Tabla 1:
Etapas para efectuar la medición del trabajo

Etapas	Definición
Seleccionar	El trabajo que va a ser objeto de estudio.
Registrar	Todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elementos de actividad que suponen.
Examinar	Los datos registrados y el detalle de los elementos con sentido crítico para verificar si se utilizan los métodos y movimientos más eficaces, y separar los elementos improductivos o extraños de los productivos.
Medir	La cantidad de trabajo de cada elemento, expresándola en tiempo, mediante la técnica más apropiada de medición del trabajo.
Copilar	El tiempo estándar de la operación previendo, en caso de estudio de tiempos con cronómetro, suplementos para breves descansos, necesidades personales, etc.
Definir	Con precisión la serie de actividades y el método de operación a los que corresponde el tiempo computado y notificar que ese será el tiempo estándar para las actividades y métodos especificados.

Fuente: disponible en: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/>

Se deberán seguir cada de una las etapas mencionadas cuando la medición o estudio de trabajo tenga como fin fijar tiempos estándar, es decir, el tiempo permisible

para realizar una actividad o tarea determinada. Sin embargo, hay dos etapas más que se están tomando en cuenta en el estudio de trabajo que son:

- **Implantar:** el nuevo método, comunicando las decisiones, formando a las personas interesadas como práctica general aceptada con el tiempo normalizado.
- **Controlar:** la aplicación de la nueva norma siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

Con esas dos últimas etapas se logra un mejor resultado, seguimiento y control del mismo, lo cual es sumamente importante al momento de realizar dicho estudio.

Estudio de cargas de trabajo: corresponde a la aplicación de técnicas para la medición de trabajos administrativos que determina la cantidad de personal necesario para la realización eficiente de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada dependencia.

Su objetivo principal es determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos propios de cada una de las dependencias o unidades que conforman la estructura organizacional de la compañía.

Estudio de movimientos: es el análisis detallado de los diferentes movimientos que efectúa el cuerpo al ejecutar un trabajo determinado.

Estudio de tiempos: Es la aplicación de técnicas para establecer y registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a una tarea, una función, actividad o proceso definido, efectuado en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.

Tiempo estándar: Es el patrón que mide el tiempo que se necesita para terminar una función o tarea, utilizando método y equipo estándar, por un trabajador que cuenta con la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, sin mostrar síntomas de fatiga.

El tiempo estándar para una operación dada es el tiempo requerido para que un operario de tipo medio, calificado y capacitado, trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo la operación.

Tiempo real: es el tiempo medio del dispositivo empleado realmente por el operario durante un estudio de tiempos.

Tiempo normal: es el tiempo requerido por el operario estándar para realizar la tarea cuando trabaja con velocidad estándar, si ningún tipo de demora.

Otra rama de la ingeniería a utilizar es la productividad, ya que esta es la relación entre producción e insumo. Es decir, que es variable y puede ser tanto baja, como también puede ser alta. Esta definición de productividad se aplica para cualquier organización económica, y el insumo que haga parte de la relación puede ser tanto tangible como intangible.

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Está ligada a otra rama ingenieril que es calidad, esta misma ha evolucionado a lo largo del tiempo ya que antes sólo se consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; luego pasó a ser un control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera, igualmente, los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; hoy la calidad es posible administrarla.

Existen tres criterios que se utilizan para evaluación de desempeño, estos están relacionados con la calidad y la productividad, son: eficiencia, efectividad y eficacia.

Sin embargo, la mayor parte del tiempo son malinterpretados o se utilizan de manera equivocada, por lo cual detallaremos su definición

Eficiencia: da referencia al cumplimiento de objetivos en el menor tiempo posible. Esta es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados. También se puede ver como el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Efectividad: Es la relación que existe entre los resultados logrados y los resultados propuestos, quiere decir, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Eficacia: es el cumplimiento de objetivos. Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

2.2 MARCO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

Para la realización de este proyecto se utilizan diversas herramientas de diseño de métodos, estadística y calidad.

Utilizaremos el estudio de tiempos y movimientos. En este estudio se debe determinar el tiempo estándar que es la medición de la duración de una determinada actividad industrial. En la medida que el estándar de tiempo corresponda a un método o proceso de trabajo con alto valor añadido, conseguiremos un mayor rendimiento de nuestros recursos.

Para llevar a cabo este estudio de tiempos se requiere un equipo mínimo el cual comprende un cronómetro, un tablero de estudio de tiempos, formas impresas para estudio de tiempos y calculadora, adicional a eso equipo de cómputo.

Cuando se inicia la toma de tiempos van a existir dos técnicas para anotar los tiempos elementales durante un estudio. En el método continuo se deja correr el cronómetro, se lee en el punto terminal de cada elemento mientras las manecillas están en movimiento. En el método continuo se leen las manecillas detenidas cuando se usa un cronómetro de doble acción.

En la técnica de regresos a cero, el cronómetro se lee a la terminación de cada elemento, y luego las manecillas se regresan a cero de inmediato. Al iniciarse el siguiente elemento las manecillas parten de cero. El tiempo transcurrido se lee

directamente en el cronómetro al finalizar este elemento y las manecillas se regresan a cero otra vez. Este procedimiento se sigue durante todo el estudio.

Después de la toma de tiempos se realizan diferentes cálculos de estudio, esto para obtener los resultados deseados y poder llegar a la conclusión de cuál es el desempeño del trabajador. Con esto se puede determinar si el trabajador es lento, tiene un tiempo normal o si es rápido realizando sus funciones asignadas.

Se realizará el estudio de cargas de trabajo esto para determinar si los trabajadores tienen sobrecarga laboral o si por el contrario, tienen tiempo ocioso, el cual no están aprovechando de la manera correcta. Con este estudio se dará respuesta al problema presentado, ya que son las quejas de parte de los funcionarios que alegan que no dan abasto con sus funciones diarias. Según los resultados que se obtengan con este estudio, los encargados del departamento de recursos humanos serán los encargados de tomar las decisiones que correspondan, porque no se puede pasar por encima de las directrices de la organización.

Por otra parte, se hará un estudio para determinar la productividad e improductividad de los colaboradores, ya que en diferentes departamentos indican que hay compañeros que no realizan el trabajo de la manera que deberían efectuarlo y tienen tiempo libre, mientras que por otro lado hay colaboradores que no les alcanza el tiempo para efectuar sus funciones. Estos estudios nos ayudarán a encontrar las repuestas al problema planteado.

2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DE UN PROYECTO.

El impacto de un proyecto o programa está compuesto por los efectos a corto, mediano y largo plazo que estos tienen para la población objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias deseadas o no deseadas.

El impacto para el presente trabajo es a corto plazo ya que este designa la duración de períodos breves, es decir, en pocos meses, en los que un programa operativo determina detalladamente las decisiones y el manejo de los recursos orientados a la realización de una acción determinada. Funciona en nuestro caso ya que se prevé que a un plazo determinado en meses mejoren las condiciones de trabajo que se van a estudiar.

Se desea que las cargas de trabajo sean distribuidas de manera equitativa como corresponde lo antes posible, para que de esta forma disminuya considerablemente el volumen y carga de trabajo que actualmente tienen los funcionarios. De igual forma se espera que cada uno de los colaboradores acate las mejoras brindadas a la hora de realizar las funciones que les corresponde, esto para reducir tiempos improductivos, demoras y puedan sacar provecho a la mayor parte del tiempo que poseen. De esta manera dar abasto con las tareas que tienen asignadas diariamente.

El estudio del proyecto posee beneficios en términos cuantitativos esto porque la observación cuantitativa se basa en números para analizar y comprobar datos e

información concreta como se da en esta investigación. Las cosas se producen por una causa y efecto, partiendo de preguntas cuantitativas. De ahí su utilidad en las ciencias más exactas como las matemáticas, la física o la estadística.

En este caso se toman las funciones de los puestos de trabajo para ser debidamente analizados, obteniendo datos y tiempos de duración con el fin de obtener un resultado estadístico.

La investigación cuantitativa tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. En nuestro caso tiene como finalidad la toma de decisiones exactas y efectivas que ayuden a alcanzar lo que estamos necesitando, para luego utilizar una herramienta de gestión que nos ayude a tomar esas decisiones más efectivas.

A diferencia de la investigación cualitativa, que se centra en palabras, el método cuantitativo se basa en números y estadística, siendo los estudios probabilísticos su manera de analizar cada situación. El método cuantitativo se suele aplicar en la fase final del proyecto. En este momento tenemos más datos para analizar y los resultados salen más exactos.

Las herramientas que se usan en este tipo de investigación son cuestionarios, encuestas, mediciones y otras técnicas para recoger datos numéricos, siempre medibles. Normalmente, la representación de esta información está reflejada en tablas.

2.4 ANTECEDENTES DE TEORÍAS O PROYECTOS

2.4.1 Autores consultados: coincidencias o discrepancias.

Hay diferentes estudios y trabajos realizados en el tema de cargas laborales, sin embargo, la implementación y resultado de los mismos son similares, muchos nos indican que la eficiencia en la realización de cualquier tipo de trabajo está directamente relacionada con el cumplimiento de ciertas condiciones, entre las cuales se encuentran las competencias de quien realiza el trabajo, los medios tecnológicos, el uso adecuado del tiempo, la actualización y descripción de procedimientos, entre otros.

Al momento de asignar un trabajo o carga a los trabajadores se debe tomar en cuenta que este sea distribuido de manera equitativa para evitar problemas con los colaboradores, cuando no sucede de esta manera es porque desconocen la situación y por eso es importante el estudio de cargas de trabajo, porque este pretende el bienestar para cada uno de los funcionarios, ya que al tener tareas similares y correctamente distribuidas no tienen por qué existir disconformidades en el trabajo ni carga laboral.

El estudio de cargas laborales es un elemento fundamental para el desempeño y productividad de los trabajadores en su ámbito laboral. Una adecuada distribución de cargas permite desarrollar las actividades de forma eficiente y evita incurrir en gastos asociados al pago de incapacidades.

Por eso es importante el estudio de productividad e improductividad ya que muchas veces los trabajadores se encuentran en una zona de confort y no realizan el trabajo de la forma que éste debería ser realizado. Con el mismo se desea aumentar la productividad y eficiencia de cada uno de los trabajadores.

Se ha llegado a la conclusión que se puede evidenciar la falta de programas donde se promulguen las buenas prácticas para el uso eficiente del tiempo, pues esta es una herramienta que no se ha considerado, desperdiciando una buena fuente de información para mejorar los procesos y procedimientos de las diferentes dependencias.

Con la realización de la medición de cargas laborales (...), no sólo se evidenció que existe sobrecarga laboral en los empleados, sino que además carece de algunos de los factores que deben existir para una adecuada realización del trabajo, como los son una adecuada descripción y actualización de procedimientos, los cuales no corresponden a las actuales y crecientes demandas de la comunidad, factor que ha ido en aumento con los cambios urbanísticos del municipio (Gómez, Hincapié, Salazar, 2013, p.59).

Es claro que se han dejado de lado el análisis y aplicación de los manuales de perfiles y tareas de los cargos, lo que hace que las funciones no estén plenamente contenidas en el manual de funciones de cada cargo, conllevando esto a una subvaloración del número de funciones que una sola persona está realmente ejecutando.

Por otro lado, también hay resultados y evidencias con base en los tiempos, que se les toma en un estudio a los trabajadores

El análisis de movimientos mostró que se hace necesario que los trabajadores cuenten con los implementos adecuados para realizar su labor. Por esta razón el empleador debe suministrar oportunamente elementos que cumplan con estándares de calidad que permitan evitar enfermedades laborales en los obreros. (Meza, 2014, p.105).

Lo anterior hace referencia que no todo es carga del funcionario, porque si la empresa no le da los recursos que este necesita para efectuar de manera correcta sus funciones, se va atrasar y no va a dar abasto con sus responsabilidades; es importante que las cosas se den de manera equitativa. Que la empresa dé los recursos que el trabajador necesita y que este dé su mayor esfuerzo a la hora de efectuar sus funciones, de esta manera el trabajador obtenga los resultados deseados y ninguna de las dos partes de vea perjudicada.

Con el estudio de tiempos y movimientos, y con base en la inspección y los resultados obtenidos, se puede obtener un mejor análisis para redistribuir las tareas asignadas al personal en algunas instituciones debido a que existe compensación de esfuerzos entre el tamaño de las instalaciones y la cantidad asignada a cada empleado de servicios varios.

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El tipo de investigación que se utiliza para el presente proyecto es la finalidad aplicada ya que esta se basa en darle respuesta a un problema y es lo que actualmente estamos buscando en la Procuraduría General de la República.

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (Vargas, 2009, p.159).

Con la definición anterior podemos tener certeza de que la finalidad utilizada es la correcta ya que se pondrán en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, además, utilizaremos e implementaremos herramientas de la misma que nos ayudarán a obtener los resultados deseados. Así mismo, se amplía el conocimiento, porque, se debe de investigar distintos temas que nos ayudan a resolver del problema planteado.

Se van aplicar el conocimiento de distintas herramientas ingenieriles para poder definir de forma correcta el problema que se está dando en la institución. Se realizarán distintas entrevistas, se conversará con cada uno de los funcionarios a estudiar, se harán mapas de proceso, diagramas SIPOC y diferentes gráficos de análisis; esto para tener información certera que será la guía para poder solucionar la situación actual.

Se utilizará el método de la entrevista, este es un proceso en el cual se logra la comunicación entre dos personas, se da cuando el entrevistador puede obtener información importante o relevante sobre el tema de interés gracias al entrevistado en forma directa.

El uso de la entrevista es una de los métodos más utilizados para recolectar información, después de la encuesta. El carácter cualitativo de la entrevista hace que este método no se utilice como única fuente para la investigación, sino que se use como complemento de datos obtenidos de forma cuantitativa.

El uso de los mapas de procesos va a tener como objetivo dar a conocer de mejor forma y profundamente el funcionamiento y el desempeño de las actividades que se desempeña en cada una de las áreas de la PGR.

Un diagrama de flujo describe un proceso. Se usan para documentar, mejorar, planificar, estudiar y comunicar procesos en diagramas claros y fáciles de entender. Los diagramas de flujo utilizan distintas figuras para definir el tipo de tarea, acción o actividad, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia.

Estos diagramas permiten documentar y analizar un proceso, a su vez se utiliza para comunicar un proceso para capacitar a otras áreas de la organización o lograr el entendimiento de su parte para cualquier persona que lo lea, también permite identificar cuellos de botellas y pasos innecesarios en un proceso, esto para poder

mejorarlo, además, con este diagrama se logra estandarizar un proceso para obtener eficiencia y calidad.

Por otra parte el diagrama SIPOC, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Este instrumento nos permite observar el proceso de manera sencilla. En este diagrama se identifican:

- Proveedor: este es la persona que brinda recursos al proceso.
- Recursos: es todo lo que se necesita para la realización del proceso.
- Proceso: son todas las actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor agregado.
- Cliente: es la persona que recibe el resultado final del proceso.

Cuando se logra la representación de un proceso para entender su funcionamiento, se tiene mayor facilidad para comprender los requisitos o los resultados que espera el cliente con esa salida que se le está generando. Para realizar el diagrama SIPOC se necesitan seguir una serie de pasos:

- Se debe considerar el espacio de trabajo: se determinan cinco espacios, sobre los cuales se coloca proveedor, entrada, proceso, salida y cliente.
- Se define el proceso que se realiza: se define cada una de las actividades necesarias para generar uno o más resultados.
- Se indican los resultados o salidas del proceso: Como salida tenemos cualquier información, documento, servicio, producto o experiencia que le entregamos a nuestro cliente.

- Se determina quién recibe el producto final: se identifica el cliente que tomará las salidas que se han generado.
- Se detallan las entradas del proceso: se indica cualquier material, insumo o elemento con el cual comienza o consigue dar resultado.
- Se determina el proveedor de las entradas del proceso: se define quién genera las entradas.

Con dicho diagrama se logrará observar de forma detallada las entradas y salidas de los procesos o actividades que se realizan en cada una de las áreas de la PGR.

3.2 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y RESPALDO CUALITATIVO DEL PROYECTO

Para llevar a cabo la resolución del problema encontrado se utilizarán diferentes metodologías de la ingeniería industrial que nos ayudarán de distintas maneras a obtener respuestas a diferentes situaciones que se están dando en la Organización que, aunque no sean el problema principal afectan a los colaboradores al momento de realizar sus funciones diarias asignadas.

Realizaremos un estudio de tiempo y movimientos, en este se va a necesitar realizar tomas de tiempos de las diferentes tareas que realizan las secretarias y oficinistas. Lo podremos hacer con el cálculo de tiempos sobre la base de tablas de movimientos, estándares o tiempos normalizados; este cálculo se basa en descomponer una función en tarea, una tarea en actividad y una actividad en movimientos. Luego a cada movimiento asignarle un tiempo preestablecido y esto con la ayuda de tablas que se encuentran en distintos libros o proporcionadas por la organización. Esta técnica también es muy útil para el estudio de los métodos de trabajo. Como ventajas, este método tiene rapidez, precisión y costo reducido.

Además, realizaremos el estudio de trabajo donde se va a necesitar que se especifiquen cuáles con las funciones que mantienen los funcionarios y cuáles consideran que sean sobrecarga de trabajo.

El estudio de cargas nos ayuda a encontrar respuesta a nivel general del problema. También es importante el diseño de trabajo este consiste en establecer combinación optima de las labores y de los métodos que den por resultado la total de trabajo que se desea (Palacios, 2016). Es importante, que el trabajador tenga condiciones óptimas para realizar sus funciones y de esta manera puede desempeñarse de manera adecuada en la organización.

Se realizará una primera etapa donde podamos obtener un diagnóstico del estado actual en el que se encuentran los funcionarios de la Procuraduría a través del estudio de campo e información documentada.

En esta etapa el método cualitativo será el utilizado por medio de la visita a la institución se observará cada uno de los trabajadores y el ambiente en el que se encuentran, se recolectará toda la información necesaria por medio de entrevistas no estructuradas acerca del estado de salud, la distribución actual de cada uno de los colaboradores en las diferentes áreas, las actividades que se les asigna a cada uno además se reunirá toda la información pertinente que se genera de los trabajadores y así tener un panorama actual de la situación en la que se encuentran los funcionarios.

Una segunda etapa nos determinará las cargas laborales físicas que tienen los colaboradores en las horas críticas por medio de la medición del trabajo, el tiempo y los movimientos realizados para cumplir con las tareas asignadas. En esta se utiliza el

método cualitativo y cuantitativo, puesto que el primero es utilizado en la observación de los movimientos del cuerpo de los colaboradores al ejecutar las funciones, esto nos muestra cuál es la función que genera más movimientos repetitivos y ocasiona más desgaste, el segundo método es utilizado en la medición del trabajo y el tiempo para encontrar el número de trabajadores necesarios en cada institución, conocer el tiempo que demora cada actividad que realizan los colaboradores y si es ajustable con el tiempo que le da la institución, además, presentar la frecuencia con la que se realizan las actividades y la descripción detallada de cada uno de los procesos para así encontrar la cantidad de horas requeridas por mes de cada tarea.

El concepto medición de las cargas de trabajo tiene sus inicios en la organización científica del trabajo. Su creador principal fue Frederick W. Taylor quien mejoró los estándares de trabajo mediante el estudio detallado de los tiempos de ejecución y fue el primero en utilizar el cronometro para medir las cargas de trabajo.

La medición del trabajo también se usa para investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo. Algunos objetivos de ésta es conocer el tiempo improductivo, pero de igual forma ayuda a establecer el número de empleados que se requieren para el cumplimiento de una labor, por otra parte contribuye al establecimiento de tiempo estándar para el cumplimiento de una tarea específica y de esta forma lograr ser más eficaces, lo cual ayuda a nivelar la cantidad de trabajo de los colaboradores y a

establecer qué tipo de equipo se necesitan para poder cumplir el trabajo en el tiempo establecido.

El período en el cual se debe realizar cada observación, se utilizan las tablas de tiempos aleatorios. El grado de precisión depende de la cantidad de muestras o tomas de tiempo. Este método presenta un grado de precisión satisfactoria, y tiene la dificultad de distinguir por la sola observación, qué tarea está realizando el empleado.

El estudio de tiempos es la técnica empleada para registrar tiempos y ritmos de un trabajo que corresponde a los componentes de una tarea definida, realizada en ambientes determinados, y para analizar la información con el fin de obtener el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.

En el estudio de tiempos encontramos el tiempo estándar que sería el tiempo que tiene que tener un empleado calificado con la experiencia debida para efectuar a ritmo normal un trabajo específico en circunstancias bien determinadas y según métodos establecidos. Es decir, el tiempo que necesita un empleado promedio para realizar una actividad a un ritmo normal, sin manifestar cansancio.

De esta forma, el ritmo de trabajo es la velocidad con que el funcionario cumple una función, sea por cuenta propia o con la ayuda de herramientas, maquinarias u otros complementos.

Se realizarán distintos gráficos que nos muestren de manera detallada la situación que se está dando en las diferentes áreas de la PGR. Primeramente, se efectuará un gráfico que nos muestre la cantidad de trabajo que genera cada uno de los funcionarios del área, después se dividirán cada uno de los documentos entrantes y se realizara el cálculo ponderado según el trámite que realicen, esto para tener una visión real del tiempo estimado que tarda cada funcionario realizando sus tareas.

Los gráficos de barras proporcionan toda la información necesaria sobre un intervalo de tiempo dado, por lo cual es el utilizado ya que nos indica cómo está la situación actual del área estudiada.

3.3 METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA, CONSTRUCCIÓN O PUESTA EN PRÁCTICA DE UN NUEVO PROCESO, PRODUCTO O SERVICIO

La metodología a utilizar en la medición de cargas laborales en la Procuraduría General de la República, es la de toma de tiempo mediante la utilización de un cronometro. Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal tarda en realizar cada elemento operativo u operación. En una hoja de análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidad suficiente, para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio. Este método tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación.

Se deben realizar ciclos de trabajo y conforme a esos ciclos se toman los tiempos. Se utilizan las tablas que tiene la Organización Internacional del Trabajo para los tiempos de fatiga requeridos por actividad, estos tiempos de deben sumar al tiempo que se tomó primeramente para obtener el tiempo verdadero que se utiliza en una determinada actividad realizada.

También se debe determinar la demanda trimestral de los trabajadores. Esto porque tenemos que conocer la cantidad de trabajo que maneja cada uno de ellos, para dicho

estudio se deben tomar en cuenta vacaciones, incapacidades. Para lo que es el desarrollo de un proceso se realizan diferentes actuaciones o acciones específicas.

Debemos obtener la cantidad promedio de veces que se repite el procedimiento en el mes, esta información está relacionada con el total de productos, servicios y procesos que se desarrollan en el mes. Se obtiene de las estadísticas de la Institución o de las metas que se tengan para el período o de los indicadores de gestión.

Se debe averiguar el tiempo de trabajo por cada procedimiento, éste corresponde al tiempo de trabajo en horas, requerido para la ejecución de cada procedimiento.

Con los resultados que se obtienen del estudio anterior se plantearán diferentes propuestas de mejora para que los encargados de la PGR puedan seleccionar la que mejor se adecue según el problema que se esté dando

Se utilizará el Ciclo Deming para la propuesta de mejora ya que esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad. El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Tabla 2:
Etapas que componen el Ciclo Deming

Etapas	
Planificar	Se buscan las actividades aptas de mejorar y se establecen los objetivos a alcanzar.
Hacer	Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Es conveniente hacer una prueba piloto para comprobar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
Controlar o Verificar	Cuando se implementa la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
Actuar	Se deben estudiar los resultados y compararlos con las actividades antes de implementar la mejora. Si estos son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son se debe tomar la decisión si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se muestran las cuatro etapas que componen el ciclo, estas deben ser utilizadas para el mejoramiento continuo de procesos, ya que es un modelo muy bien conocido enseña a organizaciones a planear una acción, hacerla, revisarla para ver cómo se conforma al plan y actuar en lo que se ha aprendido.

3.4 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Para el proyecto actual, se realizará un plan de acción para cada una de las distintas propuestas que se plantearán con el fin de desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, esto para lograr el mejoramiento continuo de la institución.

Se debe seguir un cronograma de actividades o plan de acción para lograr que se cumpla la implementación de las propuestas a plantear. El cronograma es la transcripción a tiempos de los procesos y acciones para llevar a cabo un proyecto. En él se indica cuánto tiempo va a costar a la institución que sus recursos lleven a cabo cada proceso. Además, sirve de guía para establecer el grado de avance en la consecución de objetivos tomando en cuenta las restricciones y las incertidumbres. Comprende la realización de toda la secuencia lógica para hacer realidad los resultados.

El cronograma es un documento que muestra ordenadamente las diferentes tareas que forman el proyecto, las relaciones de primarias y posteriores entre ellas, su duración, y el inicio y fin del proyecto. Es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Debe incluir una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final. Para poder realizarlo se tiene que tomar en cuenta, tener un calendario a mano, disponer de todas las tareas que deben componer dicho cronograma y establecer una línea del tiempo básica.

En conjunto con el cronograma se efectuará un plan de acción, ahí es cuando se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones. Para su elaboración se deben de considerar varios elementos como lo son el qué es lo que se desea alcanzar, cuándo se quiere lograr, cuánto costará realizar dicha tarea, dónde se realizará y quién será el responsable de dicha función. Los planes de acción sólo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

Cuando se efectúe dicho plan de implementación este tiene que ser comunicado a todos los funcionarios de la institución que se vean relacionados en la mejora para su conocimiento, apoyo e involucramiento colectivo en obtener sus resultados.

3.5 METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, ASEGURAMIENTO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

El seguimiento y control del proyecto tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades del desarrollo del mismo. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo de proyectos, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Se deberá realizar un plan de seguimiento para saber la evolución que tienen las propuestas que se plantearán. Para poder ejercer un correcto seguimiento y control del proyecto es necesario dedicar todo el tiempo que sea necesario para vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a las de mayor importancia. En el instante en que se detecta cualquier variación hay que analizar las causas para poder realizar correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido.

El procedimiento de seguimiento y control del proyecto establece el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para la demostración de la correcta ejecución de las actividades del proyecto establecidas en la planificación del mismo. Su propósito es lograr el entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas adecuadas cuando la realización del proyecto se equivoque en su planificación.

El control y sus resultados pueden analizarse desde diversos puntos de vista. Desde el punto de vista administrativo, el control consiste en el conjunto de

actividades efectuadas por el agente con el propósito de que las actividades se realicen lo más cerca posible al plan inicial. El proceso que se debe efectuar es definir todos los parámetros de control, se tiene que medir de los resultados, se debe de evaluar los errores, por otro lado se definen las correcciones y se ejecutan las correcciones.

CAPÍTULO IV:
DIAGNÓSTICO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Procuraduría General de la Republica presenta diversas situaciones según el departamento al que se quiera referir.

Actualmente, las áreas de la institución carecen de una forma adecuada de distribuir las cargas a los Secretarios/Oficinistas, las encargadas de esta tarea no son personas calificadas para dicha labor, por lo cual conlleva a gran cantidad de quejas por parte de los funcionarios debido al exceso de trabajo y a una actitud de indisposición de parte de los mismos. A esa situación se le suma que no existen manuales de puestos que ayuden a respaldar las responsabilidades de cada puesto, por lo cual algunas jefaturas asignan trabajo de más cuando en realidad no les corresponde.

Adicional a eso, los funcionarios deben trasladarse la mayor parte del día para poder realizar el trabajo por tres razones esenciales. Primero para recibir y entregar documentos a sus jefaturas ya que para la mayoría éstos se encuentran en otros pisos y en algunos casos en otros edificios. Segundo, para poder realizar el archivo de los documentos ya que estos se encuentran distribuidos en diferentes zonas de la Procuraduría, además, que son escasos y algunos están en pésimas condiciones. Por último, para poder hacer uso del fax, impresora, escáner y fotocopidora, que los requieren para tramitar la mayoría de documentos que reciben, no cuenta con uno disponible para cada área.

4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS Y CARACTERÍSTICAS.

Los datos se pueden obtener a través de distintas técnicas, en este proyecto hemos utilizado hasta el momento la entrevista y observación.

La entrevista consiste en una conversación con el colaborador, es de gran utilidad en la investigación para recolectar datos. Es una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario, porque, obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

Hasta el momento se ha utilizado la entrevista no estructurada, se limita a hacer preguntas conforme avanza el diálogo. Es más informal, más flexible, y se planea de manera que pueda adaptarse a todos los funcionarios y a las condiciones. Los colaboradores tienen la libertad de expresar más que las preguntas y pueden desviarse del tema original.

Por otra parte, la observación es una técnica de investigación básica, establece la relación básica entre la persona que observa y el objeto que es observado, es el inicio de toda comprensión de la situación actual. Esta implica estar pendiente de situaciones, comportamientos, reacciones y otros detalles que generan reflexión.

4.2.1 Estudio y análisis de la situación en cada área de la Procuraduría:

A continuación se realiza un análisis detallado de cada área a estudiar, se van a detallar las funciones que realizan los colaboradores, se mencionarán las personas que trabajan en cada área y la situación actual que se presenta en cada uno de los departamentos; esto para poder tener un diagnóstico detallado de cada área en específico.

Se realizará un estudio de tiempos para determinar el tiempo promedio que tardan los funcionarios en efectuar las diferentes tareas. Son 30 funcionarios en total los que se están estudiando; se utilizará la siguiente fórmula para conocer la muestra que debe ser estudiada.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1-p)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * (1-p)}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. Para este estudio utilizaremos un nivel de confianza del 95% por lo cual Z va a ser igual a 1,96

e = Es el margen de error máximo que admito. Utilizaremos un error del 5%

p = Es la proporción que esperamos encontrar. Utilizaremos p=50% ya que no se tiene ninguna información sobre el valor que se espera encontrar.

$$n = \frac{30 * 1,96^2 * 50\% * (1-50\%)}{(30-1) * 5\%^2 + 1,96^2 * 50\% * (1-50\%)} \quad n = 27,89$$

Realizando el cálculo de la fórmula anterior se obtiene una muestra de 28 personas. Estudiaremos todos los funcionarios de cada área, a cada uno de ellos se les tomará el tiempo que tardan en tramitar cada uno de los diferentes documentos, esto mediante el uso de cronómetro, luego se determinará la media de los valores obtenidos para poder realizar un gráfico con el cálculo ponderado de los documentos tramitados por cada funcionario.

4.2.1.1 .Elaboración de diagrama de procesos:

Según el área que corresponda se elaborará un diagrama de flujo para poder mostrar de forma comprensible la secuencia de las funciones que se realiza en el departamento.

Éste va a tener como objetivo representar gráficamente las distintas etapas y funciones de un proceso y sus interacciones, para que de esta forma se facilite la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada área, etc.

La creación de este diagrama es una actividad que agrega valor, ya que el proceso que representa estará disponible para ser analizado, no sólo por quienes

lo llevan a cabo, sino, por todas las partes interesadas que se ven involucradas para cambiarlo y mejorarlo.

El diagrama de procesos es importante, ya que permite observar las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, quiere decir que está bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha carga.

4.2.1.2 Elaboración de Diagrama SIPOC:

Por otra parte se elaborará un diagrama SIPOC ya que nos permite analizar el proceso de una manera más detallada reconociendo al respectivo proveedor, así como también identificando todas las entradas y salidas del proceso, además nos permite establecer los clientes vinculados a cada paso del proceso.

El objetivo de realizar un SIPOC es poder representar en un único diagrama el proceso que se está analizando teniendo en cuenta todos los componentes mencionados y responder a las preguntas planteadas. Ayuda a la identificación de desperdicios y a la detección de oportunidades de mejora y cuellos de botella.

SIPOC simboliza Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes, es un modelo usado para identificar y aclarar lo que se necesita para crear el producto o servicio.

Área de registro y control documental: Recepción de documentos

Actualmente, es el área encargada de recibir toda la documentación y correspondencia que ingresa a la Procuraduría. En esta área laboran 3 personas: una oficinista y dos secretarias, las mismas se dividen el trabajo en bloques en los cuales permanece una semana cada una y rotan.

El bloque A y el B son los encargados de digitalizar todas las notificaciones que ingresan, imprimir los listados cuando todo esté digitado y ubicarlos en los casilleros del procurador correspondiente, realizan el cotejo de las notificaciones con el listado, entregar los documentos a los secretarios de los procuradores y archivar los listados recibidos en la carpeta y casillero correspondiente.

Mientras que el bloque C se debe trasladar a diferentes Estrados del Tribunal para recoger notificaciones a primera hora de la mañana, se encarga de recibir a las notificaciones y compaginar faxes, sellar todo documento que recibe, distribuir los documentos según el área, reportar cuando el documento posea alguna inconsistencia, atender las consultas de llamadas telefónicas.

Cuando un bloque se desocupa deberían de colaborar con el bloque que lo requiera al igual que ayudar en la recepción de mensajeros, atención de llamadas, correcciones, búsqueda en sistemas, digitar, realizar cotejo, etc.

El problema en esta área radica en que ese último paso no se realiza actualmente, hay personas que no ayudan ni se dejan ayudar, se quieren hacer responsables en su totalidad de lo que sucede en su bloque y aunque se encuentre con mucho trabajo no permiten que otra compañera le ayude, ya que si algo sale mal cae la culpa a la que estaba encargada del bloque en ese momento.

Actualmente, ha disminuido la cantidad de trabajo que reciben, porque no les corresponde las notificaciones electrónicas, sin embargo, cuando ingresan muchos documentos la única manera de salir abasto es trabajando en equipo, pero, con situaciones como la anterior no es posible.

De igual forma, si la cantidad de trabajo es muy elevada hay tres compañeras de otro departamento que se encargan de ayudarles para poder sacar al día el trabajo, pueden recibir documentos de mucha importancia o que venzan el mismo día, por lo cual es de mucho cuidado que no se les quede ningún documento pendiente.

En esta área se optó por la realización de un diagrama de proceso para poder representar de forma continua las funciones que se efectúan en el departamento.

Proceso de recepción de notificaciones y oficios

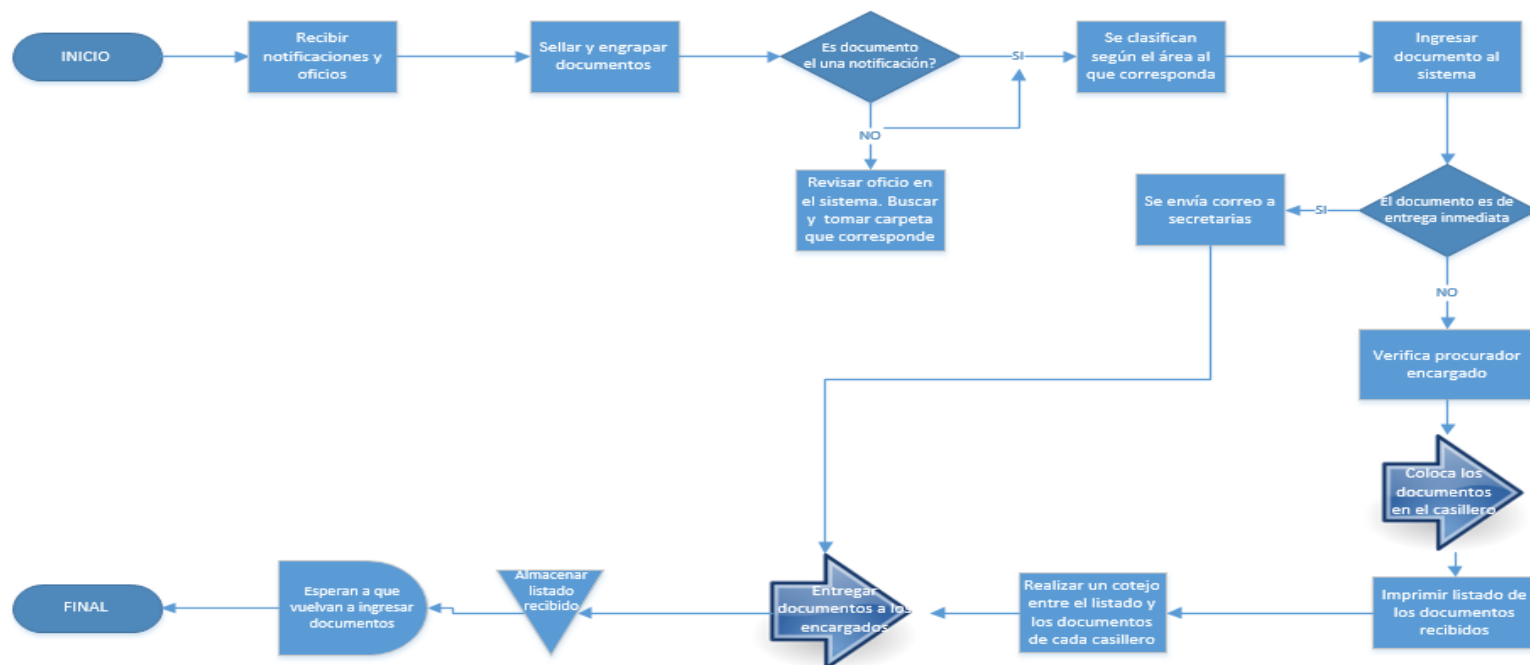


Figura 2:
Diagrama proceso de recepción de notificaciones y oficios
Fuente: Elaboración propia

Área de registro y control documental: envío de documentos

En esta sección labora únicamente una secretaria, que es la que se encarga de recibir los documentos que envían todas las áreas de la Procuraduría a otras instituciones, como: escritos, oficios o cualquier otra información importante que necesite ser enviada para notificar a otras entidades.

La encargada realiza las funciones de separar los documentos que ingresan en rutas, estas se dividen según a los sectores hacia donde estén dirigidos dichos documentos, ingresa la documentación y ruta al sistema, entrega documentos y rutas a los mensajeros, cuando los mensajeros devuelven los documentos deben tener el recibido de la institución a la que fue enviado, si no lo posee es por algún inconveniente y la encargada debe enviar un correo notificando lo ocurrido y resolverlo para volver a enviar la información, también debe indicar en el sistema los documentos que fueron recibidos, imprime reporte de documentos entregados, los divide y guarda en casillero según encargado para devolverlo a la persona que realizó el envío.

En esta área colabora también un técnico que realiza las mismas funciones, pero, adicional a ello, cumple con la labor de mensajera cuando se deben entregar documentos de carácter urgente, lo cual ocasiona un problema cuando esta persona no está, porque, si ingresan muchos documentos, algunas veces no da tiempo de tramitar todo.

En este departamento también se puede realizar la representación gráfica de las tareas mediante un diagrama de proceso

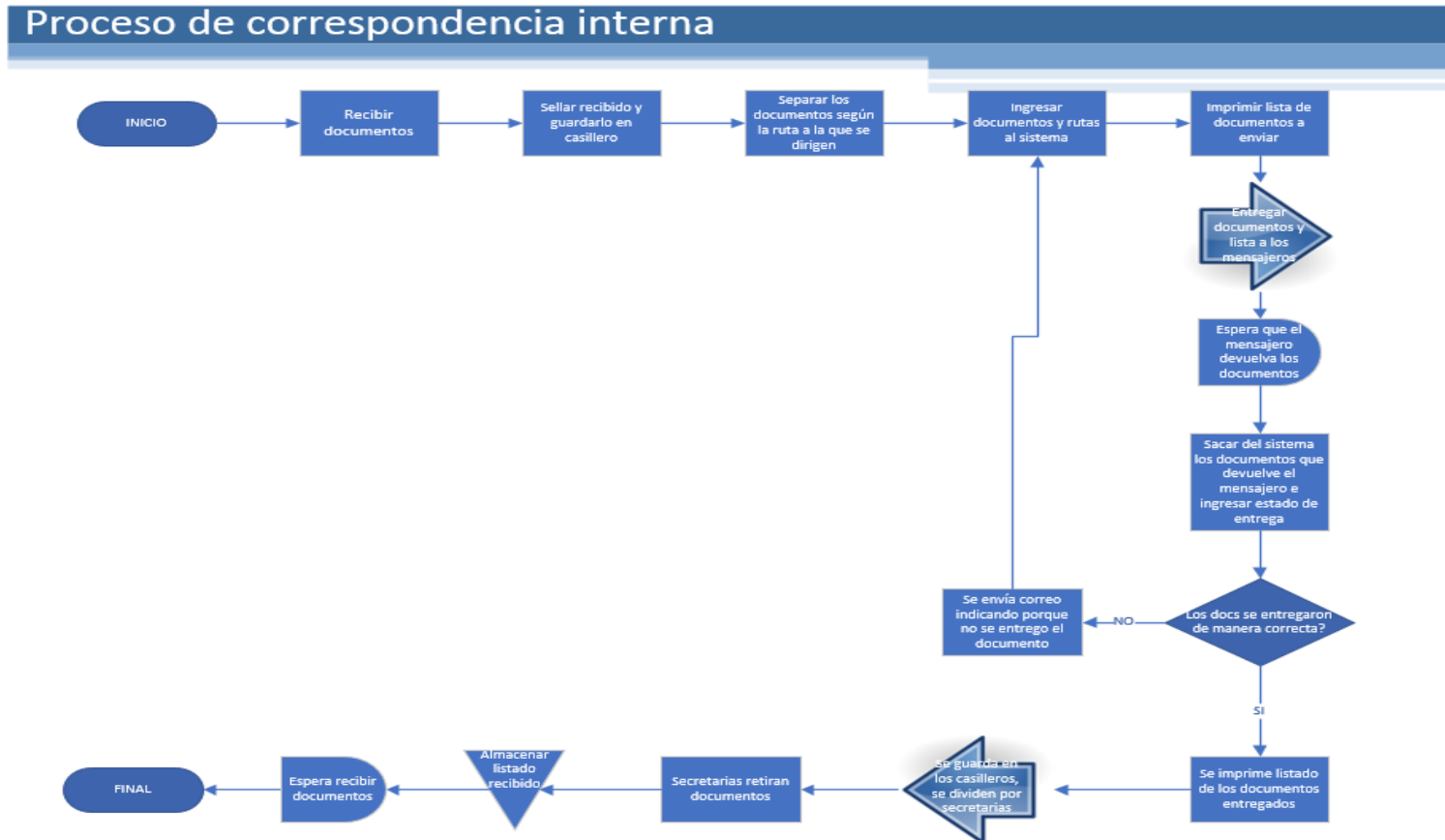


Figura 3:

Diagrama proceso de correspondencia interna

Fuente: Elaboración propia

Área de Ética Pública:

Organigrama para el área de ética pública. En esta área laboran 5 procuradores y 3 secretarías.

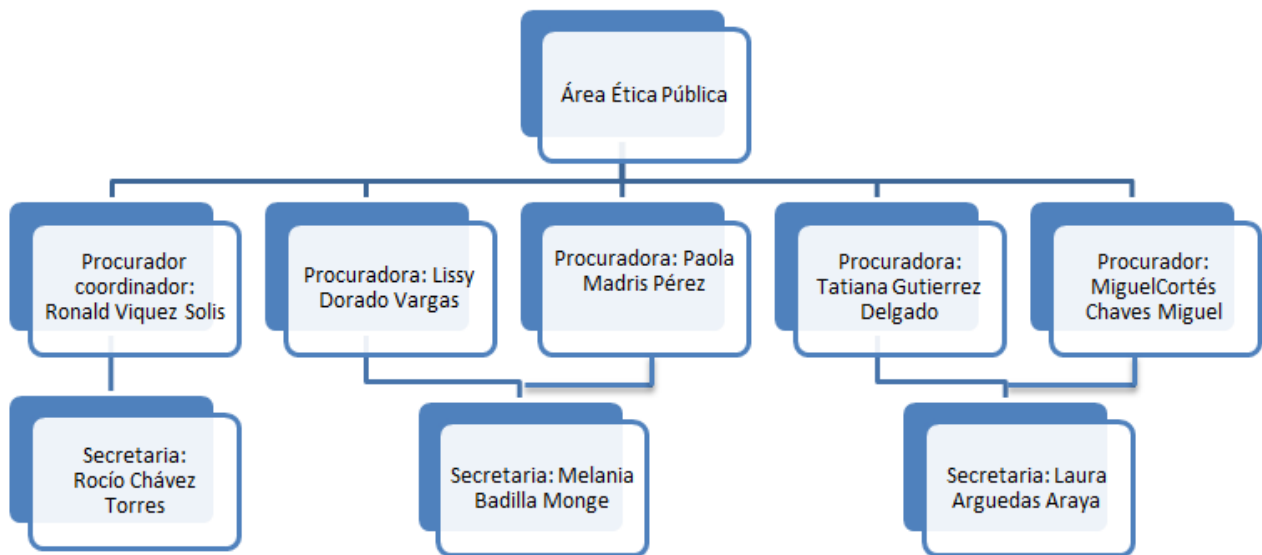


Figura 4:

Organigrama del área de ética pública

Fuente: Elaboración propia

En esta área laboran 3 funcionarias que son: la secretaria coordinadora del área y dos secretarías. Según las quejas de los funcionarios de otras áreas indican que en esta área se recibe menos documentación, comparada con los demás departamentos de la Procuraduría, indican que las compañeras que trabajan acá tienen mucho tiempo libre mientras que en otras áreas no basta el día para poder salir con el trabajo asignado.

Algunas de las funciones que realizan en esta área son ingresar todas las demandas que les realizan a los funcionarios públicos de todas las instituciones del estado. Las funcionarias tienen la tarea de colaborar en la ejecución, control y seguimiento de los asuntos propios del Área Administrativa y Penal de la Procuraduría de la Ética Pública. Ellas deben atender los requerimientos de los usuarios internos y externos que ingresen a la Ética Pública, recibir y brindar la atención a los visitantes que llegan a solicitar información, rendir declaración o a realizar una denuncia.

Las colaboradoras deben manejar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de los Procuradores a cargo, redactar, preparar y elaborar documentos a solicitud de las jefaturas y digitalizar toda la documentación que ingresa para los procuradores.

Se deben encargar de gestionar el suministro y control de los útiles y materiales de la oficina, reportar los desperfectos que sufre el equipo con el que realiza su labor y realizar solicitud de vehículos cuando el procurador encargado así lo requiera.

Tienen que realizar el registro y archivo de la correspondencia, además de los documentos que ingresan con motivo de las denuncias administrativas o los asuntos judiciales penales que atienden sus jefes.

Les corresponde mantener actualizados los controles sobre las actividades bajo su responsabilidad, velando por que se cumplan de acuerdo con los planes establecidos y se tomen las medidas de control interno para minimizar la comisión de errores que atenten contra los objetivos organizacionales.

Deben de preparar reportes sobre las actividades realizadas. A diferencia de otras áreas, ellas trabajan con los Procuradores a cargo en el mismo piso del edificio, por lo cual no tienen que desplazarse tanto como la mayoría de sus compañeras de otras áreas. También poseen un escáner y fax en el área, por lo cual no tienen que buscar dónde tramitar sus documentos. Adicional, los archivos de las funcionarias se localizan a pocos metros de sus respectivos lugares de trabajo. Es uno de los departamentos que posee la mejor distribución.

A continuación se muestra en un diagrama el proceso con las funciones que se llevan a cabo en dicho departamento

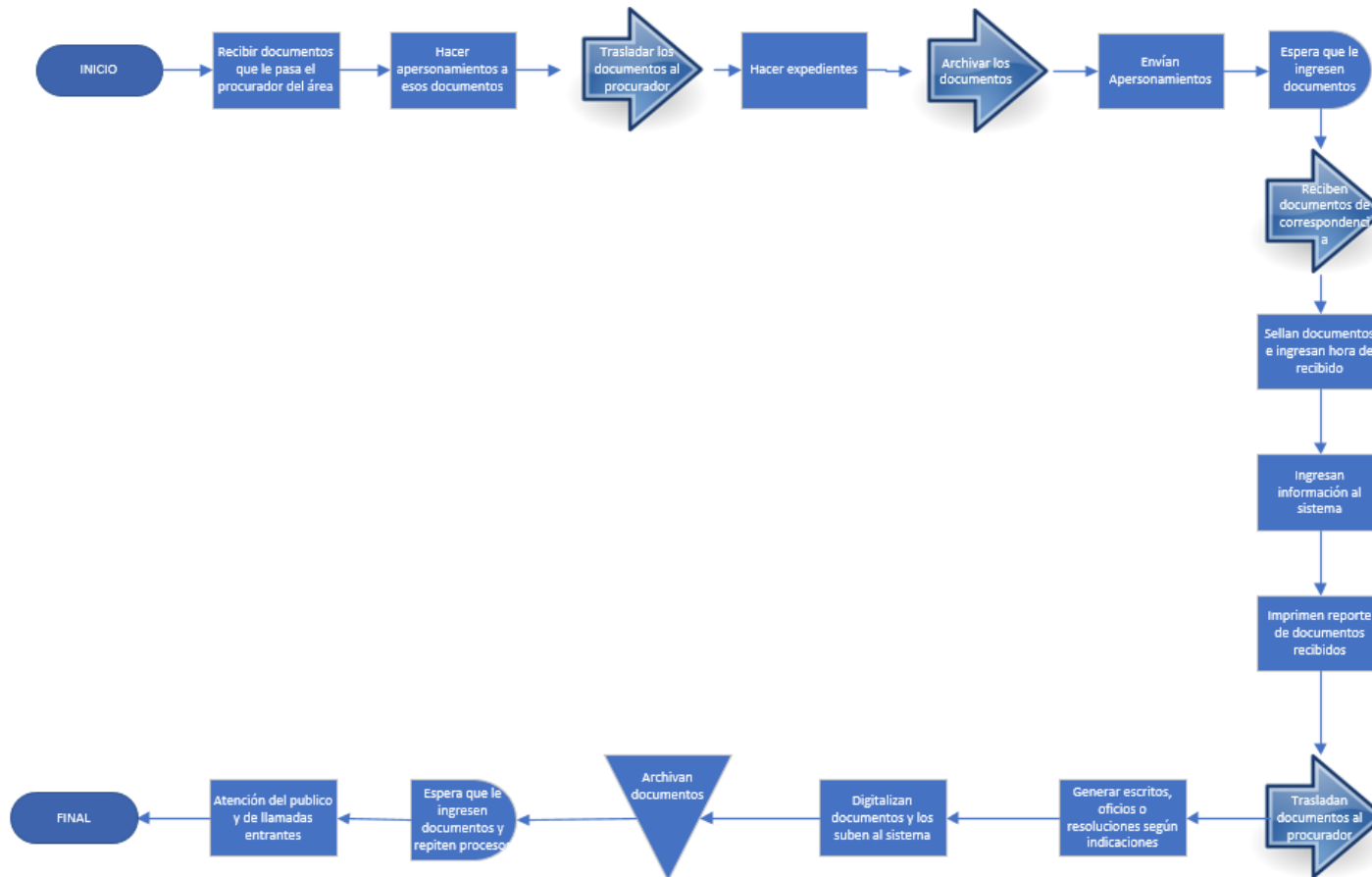


Figura 5:

Diagrama proceso de ética pública

Fuente: Elaboración propia

Para poder tener una visión general sobre lo que sucede en el área se decidió realizar un gráfico para representar la cantidad de documentos que recibe cada una de las funcionarias.

Tabla 3:

Total de notificaciones recibidas en el período del 15-Oct-2017 al 25-Ene-2018

Encargada

Rocío Chávez Torres	114
Melania Badilla Monge	557
Laura Arguedas Araya	496

Fuente: Elaboración propia

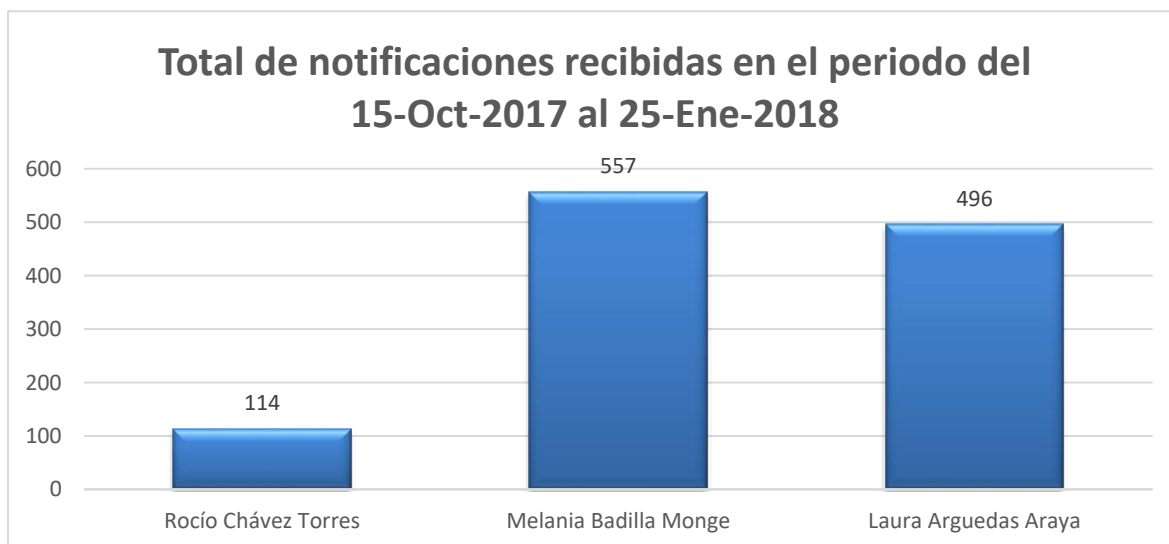


Figura 6:

Gráfico de notificaciones recibidas

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en esta área existe una gran diferencia entre la funcionaria que tramita menos documentos comparada con la que más documentos trabaja, porque, una no recibe ni la mitad de los documentos que las otras funcionarias, sin embargo, ésta es quien realiza las funciones de coordinación y esto puede requerir algunas veces mayor tiempo que lo que deban tramitar las demás compañeras, aunque no debería variar o afectar en la cantidad de documentos que reciben, porque, la secretaria coordinadora la única diferencia que posee es velar por las necesidades del Procurador coordinador del área lo cual no requiere de mucho tiempo porque, la mayoría del tiempo no se encuentran.

Para obtener el tiempo que tardan los funcionarios en realizar un trámite, se decide realizar muestras mediante el uso de cronómetro para obtener el tiempo que duran efectuando los distintos documentos.

Se toman 10 muestras de cada trámite por funcionario y se saca su media para determinar el tiempo promedio que tardan en efectuar dicho trámite. Esto quiere decir que sumamos todos los valores por cada trámite de cada uno de los funcionarios del área y lo dividimos entre la cantidad de muestras efectuadas.

Tabla 4:
Toma de muestras Área de Ética

Área de Ética											
Persona Encargada	Trámite	Muestras									
		Tiempo en minutos para realizar cada trámite									
Funcionario 1	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 2	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 3	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20

Fuente: Elaboración propia

Para el trámite de notificaciones sencillas se tarda aproximadamente 10 minutos en realizarse, únicamente se debe recoger la notificación y archivarla.

Para el trámite de oficios se tardan 15 minutos en efectuarse, además de recoger la notificación se debe pasar al Procurador y luego hacer el envío por fax del debido oficio y por último archivarlo. Para el trámite de escritos se duran 20 minutos aproximadamente, además, de todo lo anterior se debe dar formato al documento y pasarlo a firma.

En el siguiente cuadro vamos a mostrar la cantidad de notificaciones, pero, esta vez separándolas según su trámite y tiempo para efectuar el mismo.

En el cuadro las notificaciones sencillas se multiplican por 1 ya que representa la duración de 10 minutos, los oficios se multiplican por 1,5 para que represente los 15 minutos y los escritos se multiplican por 2, representa la duración de los 20 minutos.

Seguidamente, se suman los resultados de cada casilla para tener un valor total de forma más precisa, donde no sólo nos muestra el tiempo que tarda cada funcionario realizando el trámite de sus documentos, sino, que nos demuestra de una forma más certera quien posee mayor carga laboral, esto comparándolo con el cuadro y gráfico anterior que únicamente nos muestra las notificaciones totales recibidas por cada colaborador.

Tabla 5:
Cálculo ponderado de actividades

Encargado	Notificaciones sencillas	Oficios	Escritos	Valor Total
Rocío Chávez Torres	68x1 = 68	22x1,5 = 33	24x2 = 48	149
Melania Badilla Monge	225x1 = 225	124x1,5 = 186	208x2 = 416	827
Laura Arguedas Araya	268x1 = 268	76x1,5 = 114	152x2 = 304	686

Fuente: Elaboración propia

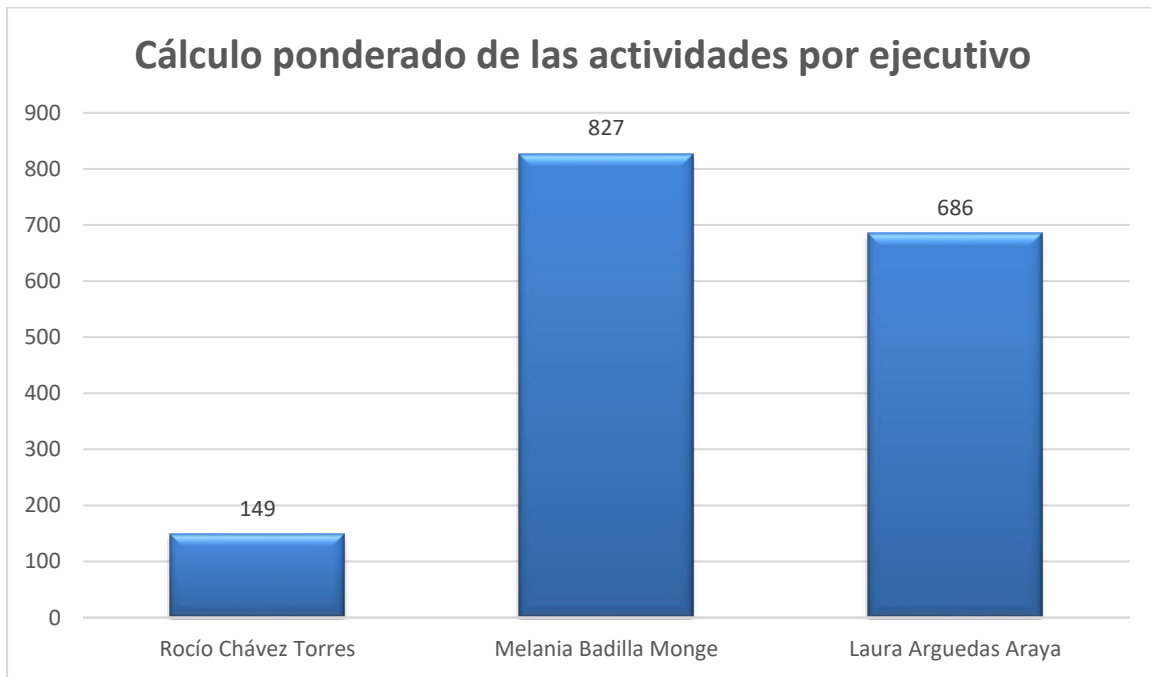


Figura 7:

Gráfico de cálculo ponderado

Fuente: Elaboración propia

Comparando el gráfico con el anterior podemos observar que se mantienen los mismos resultados con respecto al anterior, en éste si aumenta la cantidad, pero, quien posee la mayor carga laboral se mantiene.

Área de derecho Agro-Ambiental:

Organigrama para el área de agrario. En esta área laboran 8 Procuradores, 3 oficinistas y la secretaria coordinadora.

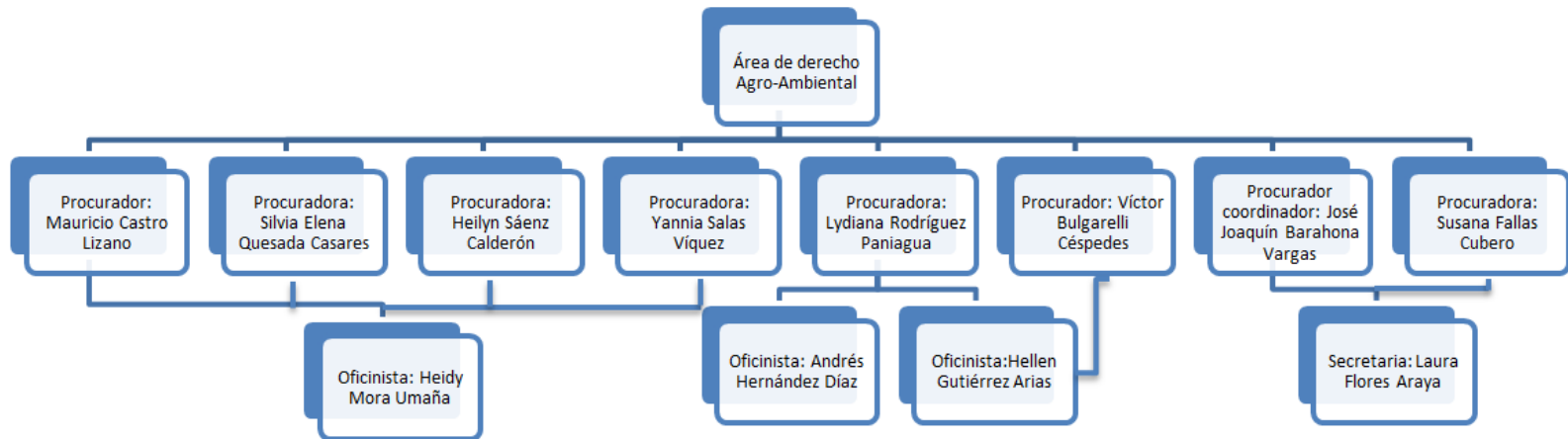


Figura 8:

Organigrama del área agro-ambiental

Fuente: Elaboración propia

Dentro del mismo departamento existe quejas y disgustos, se indica que dentro del área unos funcionarios realizan más trabajo que otros, también en el momento de realizar sustituciones no todos actúan con disposición e inclusive no realizan bien el trabajo cuando les corresponde realizarlo, los 4 funcionarios realizan funciones diferentes, depende lo que genere cada uno de los Procuradores a cargo, la cantidad de documentos que algunos procuradores reciben al día no se compara con los otros de la misma área, por lo cual la carga de trabajo no es equitativa, ya que en unos casos más elevada que en otros.

En este departamento se trabaja conforme les va ingresando los documentos y estos son diferentes según lo que tengan que tramitar o lo que requiera el Procurador. Los colaboradores deben de recibir notificaciones tres veces al día, ingresar oficios y notificaciones en el sistema, digitalizar y subir documentos al sistema, dar formato a los oficios, hacer apersonamientos a documentos nuevos, crear expedientes a esos documentos, se encargan de llevar documentos a los Procuradores que ellos lo firmen y poder continuar con el trámite en esta actividad pierden mucho tiempo debido a que tienen que trasladarse a otros pisos o edificios para poder localizar a su Procurador a cargo; tienen que realizar el envío de escritos u oficios, deben acomodar los documentos para después archivar esta es otra actividad en la cual pierden mucho tiempo, los archivos están alejados de sus oficinas y en su mayoría son archivos móviles por lo cual si una persona lo está usando se debe esperar a que se desocupe para que el siguiente pueda archivar; deben escanear todos los documentos, alistar expedientes, sacar expedientes fenecidos, tienen que atender llamadas telefónicas, enviar oficios o escritos por currier o por fax y adjuntar hoja de envío, enviar contestaciones por fax, imprimir documentos que los jefes envían, sacar copias, llevar la agenda electrónica, revisar correo electrónico y cualquier otra actividad complementaria que le solicite el Procurador.

Para este departamento se decide realizar un diagrama SIPOC ya que al no ser un proceso continuo, con este diagrama se pueden obtener las entradas y salidas más importantes del área. Lo que son tareas fijas de oficina no se representan en el diagrama, siempre se van a requerir y van a tomar su debido

tiempo como lo son recoger las notificaciones, buscar expedientes, archivar, digitalizar, escanear, fotocopiar, enviar documentos, etc.

Tabla 6: Diagrama SIPOC para el área de derecho Agro-Ambiental

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Juzgado	Notificaciones	<p>Si son nuevas: se reciben las notificaciones y se pasan al procurador encargado. Cuando éste devuelve el documento se ingresa en el sistema, se hace un apersonamiento, se envía a firmas y se crea el expediente.</p> <p>Si son viejas (que ya tienen expediente): se reciben, se busca el expediente y se pasa al procurador. Cuando éste devuelve el documento se archiva o se tramita según indicaciones (hacer escrito).</p>	Notificación tramitada	Procurador
Procuradores	Escritos	Se recibe por correo el escrito (es la respuesta que da el procurador a los juzgados), se le da formato, se imprime, se envía por fax, currier o mensajero y por último se archiva junto con el expediente.	Escrito tramitado	Juzgados
Ministerios Públicos	Oficios	Se recibe el oficio (son las respuestas a un expediente), se ingresa al sistema y se digita la información que se solicita, se busca el expediente que le corresponde a ese oficio y se le da al	Oficio tramitado	Procurador

		procurador. Cuando éste lo devuelve se tramita según indicaciones (archivar o hacer escrito)		
Juzgado	Documentos de información posesoria	Se reciben documentos, se ingresan al sistema y se digita información solicitada, se genera código consecutivo, se hace apersonamiento y se envía a firmar, se imprime bitácora y se adjunta, se entrega expediente al procurador. Cuando éste lo devuelve se envía por fax, currier o mensajero.	Documentos tramitados	Procurador Juzgado
Despacho general	Acciones de inconstitucionalidad, opiniones jurídicas, dictámenes o consultas.	Se recibe los documentos, se escanea, se hace carpeta y se pasan al encargado. Cuando los devuelven concluidos se envían al archivo central.	Documentos tramitados	Procurador

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran una serie de tablas donde cada una específica por Secretario/Oficinista los trámites que éste realiza por cada procurador a su cargo, se puede observar la cantidad de documentos que recibe a diario, la forma en que trabaja ese Procurador y los trámites que se pueden realizar dependiendo del documento que sea.

El trámite de notificaciones, escritos y oficios son temas que se realizan a diario, sin embargo, las consultas además de que no todos los Procuradores las tramitan a nivel anual un procurador puede ver de 1 a 10 consultas por año.

Tabla 7:

Funciones detalladas de Heidi Mora Umaña

Oficinista 1	Procuradores a cargo	Oficina del procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones, escritos y oficios	Tramitar Información Posesorio	Tramitar Acciones, opiniones jurídicas, dictámenes o consultas.
Heidy Mora Umaña Primer piso del edificio principal	Castro Lizano Mauricio	Mismo piso	Físico	\bar{x} 0,7 Total recibidas en 64 días: 44	X		X
	Quesada Casares Silvia Elena	Edificio Eugenio	Físico	\bar{x} 1,3 Total recibidas en 64 días: 79	X		X
	Sáenz Calderón Heilyn	Mismo piso	Físico	\bar{x} 0,5 Total recibidas en 64 días: 34	X		X
	Salas Víquez Yannia	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 0,7 Total recibidas en 64 días: 43	X		X

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la institución en un período de 3 meses atrás. Se puede observar la

distancia que posee cada funcionario de su procurador encargado, en este caso a la oficinista se le hace relativamente fácil ya que 3 de sus Procuradores se encuentran en el mismo piso que ella por lo cual a la hora de entregar y solicitar firma a los documentos no debe recorrer mucho para entregarlos, sin embargo, con una procuradora se le complica ya que se encuentra totalmente en otro edificio aparte del que ella se encuentra, debe hasta cruzar la carretera principal para localizarla y tramitar documentos que le ingresen.

En el cuadro también podemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador en este caso tiene 3 Procuradores que manejan en físico sus documentos, quiere decir que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expedientes o creando expedientes según sea necesario cada que ingrese una notificación; y con otra Procuradora maneja ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por procurador según el reporte brindado, a esta oficinista con el Procurador Mauricio Castro Lizano lo más que recibió en un día fueron 2 notificaciones, con Silvia Elena

Quesada Casares fueron 6 notificaciones, con Heilyn Sáenz Calderón 3 notificaciones y con Yannia Salas Víquez 4 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegará a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 15 notificaciones en un día.

Tabla 8:

Funciones detalladas de Hellen Gutiérrez Arias

Oficinista 2	Procuradores a cargo	Oficina del procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificaci ones escritos y oficios	Tramitar Información Posesorio	Tramitar Acciones, opiniones jurídicas, dictámenes o consultas.
Hellen Gutiérrez Arias	Rodríguez Paniagua Lydiana	Edificio atrás del principal	Digital y físico	\bar{x} 90,8 Total recibidas en 64 días: 5811	X	X	
Segundo piso del edificio principal	Víctor Bulgarelli Céspedes	Mismo piso	Físico	\bar{x} 0,9 Total recibidas en 64 días: 56	X		X

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada su procurador a su cargo, que en este caso a la funcionaria uno de sus Procuradores se localiza en el mismo piso por lo cual se le facilita realizar los trámites, sin embargo, la otra Procuradora se encuentra en un edificio anexo por lo cual debe trasladarse mucho para obtener comunicación con su jefatura,

aunque, con ella sólo le toca recibir las notificaciones y no buscarlas en los archivos siempre el recorrido para ello es largo.

También tenemos la cantidad de notificaciones recibidas por cada Procurador durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada Procurador y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además, que registra la forma de trabajar de cada Procurador en este caso un Procurador trabaja de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, porque, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema; mientras el otro trabaja todo de forma física, quiere decir que el trabajo es un poco más tedioso, debido a que deben estar buscando los expediente o creando expedientes según sea necesario cada que ingrese una notificación.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 188 notificaciones en un día.

Tabla 9:
Funciones detalladas de Andrés Hernández Díaz

Oficinista 2	Procurador a cargo	Oficina del procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un periodo de 3,5 meses	Recibir Notificaciones	Tramitar Escritos	Tramitar Oficios	Tramitar Información Posesorio	Tramitar Acciones, opiniones jurídicas, dictámenes o consultas.
Andrés Hernández Díaz (2° piso del edificio principal)	Rodríguez Paniagua Lydiana	Edificio atrás del principal	Digital y físico	\bar{x} 90,8 Total recibidas en 64 días: 5811	X		X		

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada su Procurador a su cargo en este caso al funcionario le corresponde desplazarse mucho, su jefatura a cargo se encuentra en un edificio anexo, al igual que sus archivos y a él le corresponde recibir sus notificaciones, buscar los archivos y entregárselas a la encargada por lo cual el trabajo que realiza conlleva mucho tiempo en realizarse, además de que debe tramitar los oficios.

Podemos observar también la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para su Procuradora a cargo, el promedio de notificaciones que le ingresó a diario y los documentos que tramitan con ella, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso la Procuradora trabaja de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además, de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a este oficinista lo más que recibió en un día con la Procuradora Lydiana Rodríguez Paniagua fueron 182 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados ya se dieron en un mismo día, existe la probabilidad de que llegara a darse nuevamente, eso quiere decir, que el encargado recibiría 182 notificaciones en un día.

Tabla 10:

Funciones detalladas de Laura Flores Araya

Secretaria 2	Procuradores a cargo	Oficina del procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un periodo de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones escritas y oficios	Tramitar Información Posesorio	Tramitar Acciones, opiniones jurídicas, dictámenes o consultas.
Laura Flores Araya (Segundo piso del edificio principal)	José Joaquín Barahona Vargas	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 3,8 Total recibidas en 64 días: 243	X		X
	Susana Fallas Cubero	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 5,2 Total recibidas en 64 días: 331	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo con esta secretaria los dos Procuradores se encuentran en el mismo piso que ella por lo cual se le facilita realizar cualquier tipo de trámite que necesite efectuar con ellos.

Se puede observar la cantidad de notificaciones recibidas por cada procurador durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además, de que registra la forma de trabajar de cada Procurador con ella ambos Procuradores trabajan de ambas formas o cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, esta secretaria lo más que recibió con el Procurador José Joaquín Barahona Vargas en un día fueron 15 notificaciones, se debe tomar en cuenta que él genera no es tanta y con Susana Fallas Cubero lo más que recibió en un día fueron 16 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegara a darse eso, quiere decir que la encargada recibiría como máximo 31 notificaciones en un día.

Para poder tener una visión general sobre lo que sucede en el área se decidió realizar un gráfico para representar la cantidad de documentos que recibe cada una de las funcionarias.

Tabla 11:

Total de notificaciones recibidas

Encargado	Total de notificaciones recibidas en el período del 15-Oct-2017 al 25-Ene-2018
Heidy Mora Umaña	200
Hellen Gutiérrez Arias	5867
Andrés Hernández Díaz	5811
Laura Flores Araya	574

Fuente: Elaboración propia

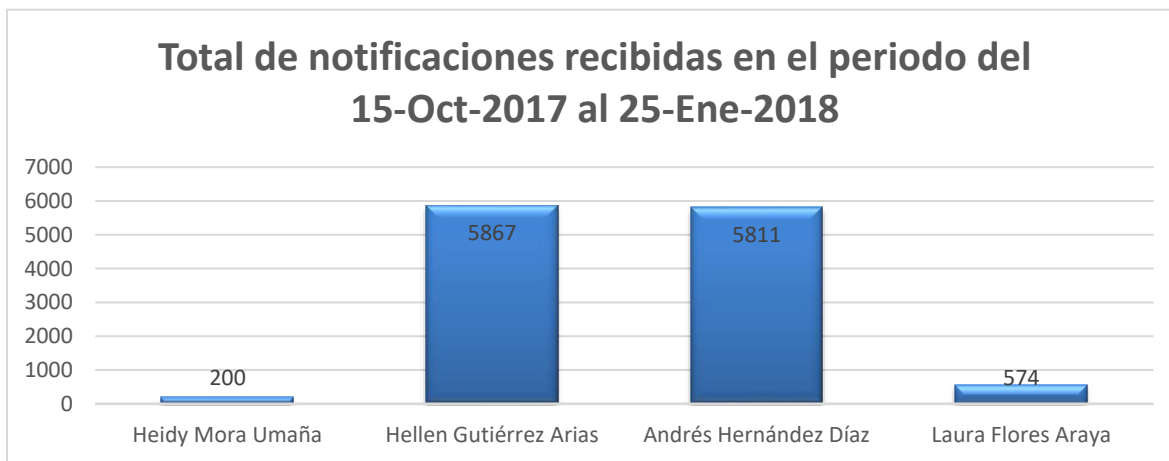


Figura 9:

Gráfico de notificaciones recibidas

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las personas que tuvieron mayor carga de trabajo fueron Hellen y Andrés, sin embargo, ambos atienden la misma Procuradora y Hellen atiende un Procurador más, se debe tener claro que el compañero Andrés únicamente se encarga de recibir las notificaciones, buscar y archivar expedientes, y tramitar oficios; mientras que Hellen debe tramitar todas las notificaciones y escritos, además de atender todo lo que con lleva el otro Procurador. Por otro lado se puede ver que las compañeras Laura y Heidy poseen una carga más liviana a pesar de que tienen 3 y 4 Procuradores a cargo cada una.

Para obtener el tiempo que tardan los funcionarios en realizar un trámite, se decide realizar muestras mediante el uso de cronómetro para obtener el tiempo que duran efectuando los distintos documentos.

Se toman 10 muestras de cada trámite por funcionario y se saca su media para determinar el tiempo promedio que tardan en efectuar dicho trámite. Esto quiere decir, que sumamos todos los valores por cada trámite de cada uno de los funcionarios del área y lo dividimos entre la cantidad de muestras efectuadas.

Tabla 12:
Toma de muestras Área de Agro-Ambiental

Área Agro-Ambiental											
Persona Encargada	Trámite	Muestras									
		Tiempo en minutos para realizar cada trámite									
Funcionario 1	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 2	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 3	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario 4	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5

Fuente: elaboración propia

Para el trámite de notificaciones sencillas se tarda aproximadamente, 10 minutos en realizarse, ya que únicamente se debe recoger la notificación y archivarla. Para el trámite de oficios se tardan 15 minutos en efectuarse, ya que además de recoger la notificación se debe pasar al Procurador y luego hacer el envío por fax del debido oficio y por ultimo archivarlo. Para el trámite de escritos se duran 20 minutos aproximadamente, ya que además de todo lo anterior se debe dar formato al documento y pasarlo a firma.

En el siguiente cuadro, vamos a mostrar la cantidad de notificaciones, pero, esta vez separándolas según su trámite y tiempo para efectuar el mismo.

En el cuadro las notificaciones sencillas se multiplican por 1 ya que representa la duración de 10 minutos, los oficios se multiplican por 1,5 para que represente los 15 minutos y los escritos se multiplican por 2 ya que representa la duración de los 20 minutos.

Seguidamente, se suman los resultados de cada casilla para tener un valor total de forma más precisa, donde no sólo nos muestra el tiempo que tarda cada funcionario realizando el trámite de sus documentos, sino que también nos demuestra de una forma más certera quien posee mayor carga laboral, esto comparándolo con el cuadro y grafico anterior que únicamente nos muestra las notificaciones totales recibidas por cada colaborador.

Tabla 13:

Cálculo ponderado de actividades

Encargado	Notificaciones sencillas	Oficios	Escritos	Valor Total
Heidy Mora Umaña	68x1 = 68	32x1,5 = 48	100x2 = 200	316
Hellen Gutiérrez	39x1 = 39	8x1,5 = 12	2667x2 = 5334	5385
Arias				
Andrés Hernández Díaz	3135x1 = 3135	18 x1,5 = 27	-	3162
Laura Flores Araya	319x1 = 319	8x1,5 = 12	247x2 = 494	825

Fuente: elaboración propia

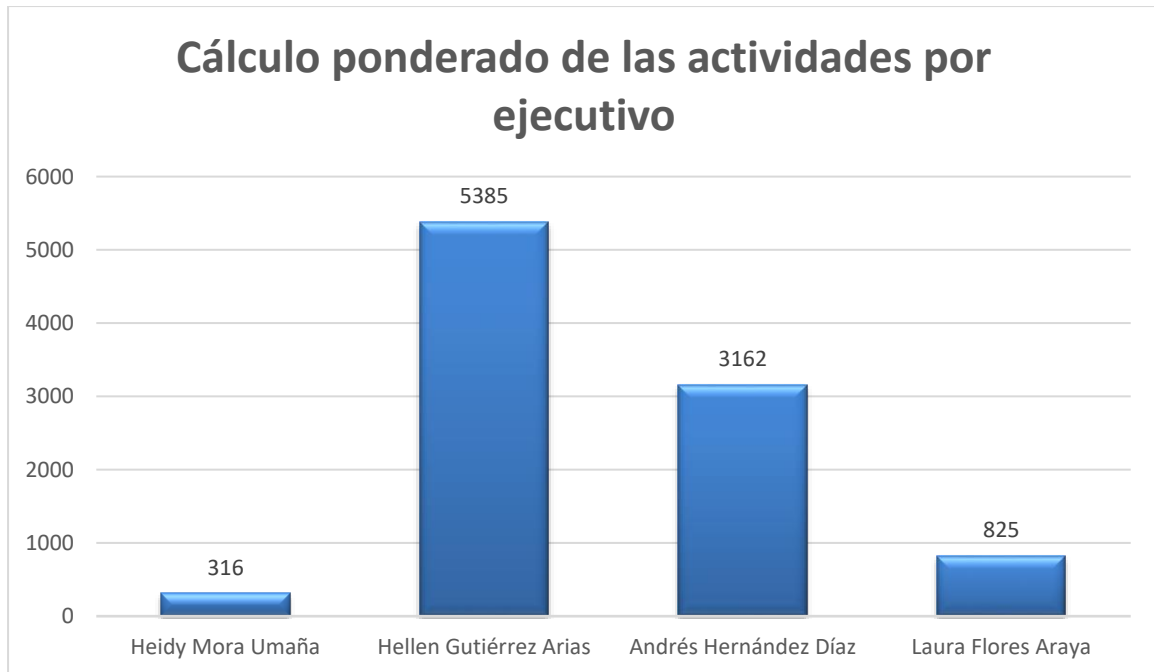


Figura 10:

Gráfico de cálculo ponderado

Fuente: elaboración propia

Comparando el gráfico con el anterior, podemos observar que existe gran variación con respecto al resultado del anterior, en éste sí aumenta la cantidad de cada uno, pero, en el caso de Hellen y Andrés, se demuestra que aunque poseen a la misma Procuradora, el trámite que realizan es distinto y uno requiere mayor tiempo que otro.

Derecho de la Función Pública:

En esta área conocida como laboral, trabajan 19 Procuradores y 6 Secretarias

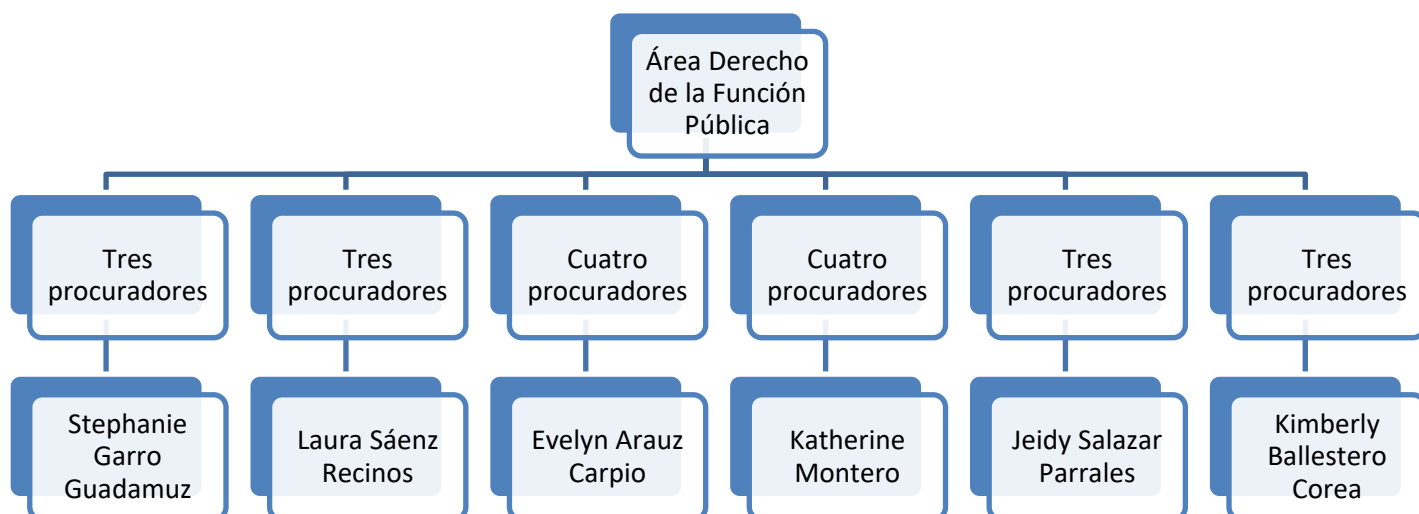


Figura 11:

Organigrama del área de función pública

Fuente: elaboración propia

Las funcionarias de esta área son: la secretaria coordinadora del área, 4 secretarias más y 1 oficinista.

Al igual que en las demás áreas, trabajan conforme a los documentos que les ingresan o solicitan, entre ellos pueden recibir las notificaciones; a estas las deben de sellar, escanear, digitalizar y subir al sistema correspondiente, revisa la notificación y en caso de que tenga audiencia lo registra en la agenda electrónica,

busca el expediente asociado a la notificación y seguidamente las deben de trasladar al Procurador asignado y cuando éste dé respuesta, hacer el envío de los documentos. Lo anterior se da con notificaciones que ya habían ingresado a la Procuraduría, cuando ingresan notificaciones nuevas que nunca se ha visto el caso pueden ingresar de dos maneras: digital o físicas.

Cuando ingresan de manera física se debe de realizar apersonamiento, pasar ese documento para que lo firme el Procurador General y trasladar la notificación al Procurador encargado, crea un expediente y realiza carpeta al mismo, cuando el Procurador ya revisa todo lo devuelve para que se envíen los documentos.

Cuando ingresa de forma digital únicamente, se hace el apersonamiento, se pasa a firmar y se envía.

Otro documento que pueden recibir son los traslados de demanda, de igual manera ingresan de forma física y digital. Cuando los reciben deben de hacer un apersonamiento, crear expediente y carpeta, trasladar al Procurador y esperar para enviar la respuesta.

Cuando reciben expedientes administrativos y legajos de prueba deben de cancelar el documento en el sistema, pasarlo al Procurador, escanearlo, y por ultimo enviar los documentos con el escrito de contestación a ese documento.

Reciben acciones de inconstitucionalidad, sin embargo, esta no les corresponde a todos los Procuradores del área, sino, que a unos específicos,

cuando se reciben estos documentos se debe hacer expediente y pasar al Procurador, se ingresa el plazo de la consulta en la agenda, el Procurador pasa a la secretaria un borrador y ella se encarga de pasarlo al Procurador General para que le dé el visto bueno, cuando se lo aprueban, ella le da formato, lo sube al sistema y lo envía de manera física y digital, cuando llega el recibido de ese documento, lo pasa al SINALEVI, que es el Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Para este departamento, se decide realizar un diagrama SIPOC, ya que al no ser un proceso continuo, y trabajan conforme los documentos que reciben, con este diagrama se pueden obtener las entradas y salidas más importantes del área. Lo que son tareas fijas de oficina no se representan en el diagrama, ya que siempre se van a requerir y van a tomar su debido tiempo como lo son recoger las notificaciones, buscar expedientes, archivar, digitalizar, escanear, fotocopiar, enviar documentos, etc.

Tabla 14:

Diagrama SIPOC para el área de Derecho de la Función Pública

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Juzgado	Notificaciones	Son notificaciones que ya tienen expediente; se reciben, se busca el expediente y se pasa al procurador. Cuando éste devuelve el documento se archiva o se tramita según indicaciones (hacer escrito).	Notificación tramitada	Procurador
Procuradores	Escritos	Se recibe por correo el	Escrito	Juzgados

			escrito (es la respuesta que da el Procurador a los juzgados), se le da formato, se imprime, se envía por fax, currier o mensajero y por último se archiva junto con el expediente.	tramitado	
Ministerios Públicos	Oficios		Se recibe el oficio (son las respuestas a un expediente), se ingresa al sistema y se digita la información que se solicita, se busca el expediente que le corresponde a ese oficio y se le da al Procurador. Cuando éste lo devuelve se tramita según indicaciones (archivar o hacer escrito)	Oficio tramitado	Procurador
Juzgado	Traslado de demanda	de	Son notificaciones nuevas se reciben, se crea expediente, se ingresa al sistema, se hace apersonamiento y se pasa al Procurador. Si éste tiene que dar respuesta (mediante un oficio) se realiza el envío y luego se reciben las pruebas.	Notificación tramitada	Procurador
Despacho general	Acciones de inconstitucionalidad, consultas.	de	Se recibe los documentos, se escanea, se hace carpeta y se pasan al encargado. Tramitan documento con despacho hasta que den visto bueno, luego proceden a enviar el documento y cuando los devuelven concluidos se envían al archivo central.	Documentos tramitados	Procurador

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran una serie de tablas, donde, cada una específica, por Secretario/Oficinista, los trámites que éste realiza por cada Procurador a su cargo, se puede observar la cantidad de documentos que recibe a diario, la forma en que trabaja ese Procurador y los trámites que se pueden realizar dependiendo del documento que sea .

El trámite de notificaciones, escritos y oficios son temas que se realizan a diario sin embargo, los Traslados de demandas se reciben únicamente cuando ingresan notificaciones nuevas y se les son asignadas a los Procuradores que se tiene a cargo, y por otro lado, las Acciones de Inconstitucionalidad y consultas, además de que no todos los Procuradores las tramitan a nivel anual; un Procurador puede ver de 1 a 10 consultas por año.

Tabla 15:

Funciones detalladas de Stephanie Garro Guadamuz

Secretaria 1	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Traslado de demanda Notificaciones escritos y oficios	Acciones de inconstitucionalidad , consultas.
Stephanie Garro Guadamuz Segundo piso del edificio principal	Arias Valverde Yansi	Primer piso	Físico	\bar{x} 3,4 Total recibidas en 64 días:220	X	X
	Bolaños Salas Irene	Edificio anexo	Físico	\bar{x} 24 Total recibidas en 64 días: 1533	X	
	Bonilla Herrera Guillermo	Tercer piso	Físico	\bar{x} 3,8 Total recibidas en 64 días: 241	X	X

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la

Distancia, que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, en este caso la encargada debe trasladarse de forma considerable para tramitar los documentos de cada Procurador, ya que no están cercanos a ella.

El cuadro también nos muestra la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses por cada Procurador, el promedio de notificaciones que recibe a diario cada uno y los documentos que tramitan con cada procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso a la encargada le corresponde trabajar de manera física con todos sus jefes, quiere decir que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expedientes o creando expedientes según sea necesario cada vez que ingrese una notificación.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, esta secretaria lo más que recibió en un día con la Procuradora Yansi Arias Valverde fueron 11 notificaciones, con Irene Bolaños Salas fueron 49 notificaciones y con Guillermo Bonilla Herrera 9 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegara a darse eso, quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 69 notificaciones en un día.

Tabla 16:

Funciones detalladas de Laura Sáenz Recinos

Secretaria 1	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Traslado de demanda Notificaciones escritos y oficios	Acciones de inconstitucionalidad, consultas.
Laura Sáenz Recinos	Barrantes Zamora Marianella	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 6,9 Total recibidas en 64 días:442	X	
	Mora Carvajal Ana Vanessa	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 3,7 Total recibidas en 64 días: 234	X	
	Vargas Vásquez Ricardo	Tercer piso	Físico	\bar{x} 7,6 Total recibidas en 64 días: 484	X	X

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la

distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, en este caso la encargada posee dos de sus jefes en el mismo piso, lo cual le agiliza realizar los trámites donde éste se ve involucrado y otro de sus Procuradores está un piso más arriba del mismo edificio en el que ella se encuentra, por lo cual la distancia recorrida no es tanta comparada con otros compañeros.

También podemos observar la cantidad de notificaciones recibidas por cada Procurador durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresaron a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además, de que registra la forma de trabajar de cada Procurador para esta secretaria uno de sus Procuradores trabaja de forma física, quiere decir, que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expedientes o creando expedientes según sea necesario cada vez que ingrese una notificación y los otros dos manejan sus documentos de ambas formas o cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, ya que además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, esta secretaria lo más que recibió en un día con la Procuradora Marianella Barrantes Zamora fueron 19 notificaciones, con Ana Vanessa Mora Carvajal fueron 14 notificaciones y con Ricardo Vargas Vásquez 20 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegara a darse eso, quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 53 notificaciones en un día.

Tabla 17:

Funciones detalladas de Evelyn Arauz Carpio

Secretaria 2	Procuradores a cargo	Oficina del Procurad or	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Traslado de demanda Notificaciones escritos y oficios	Acciones de inconstitucionalid ad, consultas.
-------------------------	---------------------------------	--	--	--	---	--

Evelyn Arauz Carpio	Vargas Vásquez Ricardo	Tercer piso		\bar{x} 7,6 Total recibidas en 64 días: 484	Solo recibe las notificaciones y las reparte		
	Segundo piso del edificio principal	Oviedo Rojas Karen	Segundo piso anexo	Digital	\bar{x} 2 Total recibidas en 64 días: 129	X	
		Romero Calderón German	Mismo piso	Físico	\bar{x} 3,5 Total recibidas en 64 días: 225	X	X
		Valverde Monge Guisela	Segundo piso anexo	Físico	\bar{x} 9,5 Total recibidas en 64 días: 605	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, en este caso la funcionaria posee dos Procuradores

en el edificio anexo por lo cual la distancia recorrida para llegar a este es larga, otro procurador se encuentra en el mismo piso lo cual le facilita los tramites y el procurador con el que solo posee la coordinación se encuentra un piso más arriba.

Tenemos también la cantidad de notificaciones recibidas por Procurador durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresaron a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además, registra la forma de trabajar de cada Procurador, dos de sus Procuradores trabajan de forma física, quiere decir, que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expedientes o creando expedientes, según sea necesario, cada que vez que ingrese una notificación y el otro de forma digital, lo cual le facilita el trámite, ya que no debe buscar expedientes ni hacer carpetas, únicamente debe escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al Procurador y subirlos al sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, esta secretaria lo más que recibió con la Procuradora Karen en un día fueron 10 notificaciones, con German 10 notificaciones y con Guisela fueron 34 notificaciones, se omite el Procurador Ricardo ya que él no tramita documentos y únicamente ve la coordinación. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la

probabilidad de que llegara a darse eso, quiere decir, que la encargada recibiría como máximo 54 notificaciones en un día.

Tabla 18:
Funciones detalladas de Katherine Montero

Secretaria 1	Procurador a cargo	Oficina del procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Traslado de demanda Notificaciones escritas y oficios	Acciones de inconstitucionalidad, consultas.
Katherine Montero	Duarte Briones Olga	Segundo piso anexo	Digital y físico	\bar{x} 13,1 Total recibidas en 64 días:841	X	
	Rodríguez Benavides Laura	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 2,8 Total recibidas en 64 días: 181	X	

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, en este caso la secretaria tiene una Procuradora en el mismo piso, por lo cual en el momento de tramitar sus documentos no se le dificulta tanto, sin embargo, tiene una Procuradora en el edificio anexo, lo cual se le hace más difícil trasladarse y requiere mucho más tiempo.

Muestra también la cantidad de notificaciones recibidas por cada jefe durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que les ingresó a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador dos de ellos trabajan de forma digital lo cual le facilita el tramite, ya que no debe buscar expedientes ni hacer carpetas únicamente debe de escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al procurador y subirlos al sistema. Y los otros dos de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, lo más que recibió con la procuradora Olga en un día fueron 31 notificaciones, con Laura lo más que recibió en un día fueron 8 notificaciones, Trabaja con 2 Procuradores más, pero al ser nuevos aún no se tiene reporte. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 39 notificaciones en un día.

Tabla 19:

Funciones detalladas de Jeidy Salazar Parrales

Secretaria 1	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Traslado de demanda Notificaciones escritos y oficios	Acciones de inconstitucionalidad consultas.
Jeidy Salazar Parrales	Castro Hernández Cinthya	Mismo piso	Digital	$\bar{x} 2$ Total recibidas en 64 días: 128	X	
	López Baltodano José Armando	Mismo piso	Digital y físico	$\bar{x} 6,8$ Total recibidas en 64 días: 437	X	
	Vega Sancho Katty	Cuarto piso anexo	Digital y físico	$\bar{x} 10$ Total recibidas en 64 días: 644	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la

distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, para esta secretaria dos de sus Procuradores se encuentran en el mismo piso y sólo una de ellas en el edificio anexo. Tenemos la cantidad de notificaciones recibidas.

Por Procurador durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador con dos de ellos trabaja ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema, y con otra Procuradora de forma digital lo cual le facilita el trámite ya que no debe buscar expedientes, ni hacer carpetas únicamente debe de escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al Procurador y subirlos al sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, lo más que recibió con la Procuradora Cinthya Castro Hernández en un día fueron 9 notificaciones, con José Armando López Baltodano lo más que recibió en un día fueron 15 notificaciones, con Katty Vega Sancho lo más que recibió en un día fueron 24 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 48 notificaciones en un día.

Tabla 20:
Funciones detalladas de Kimberly Ballestero Corea

Oficinista 2	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Traslado de demanda Notificaciones escritos y oficios	Acciones de inconstitucionalidad, consultas.
Kimberly Ballestero Corea	Azofeifa Rojas Angie	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 9,6 Total recibidas en 64 días: 613	X	X
	Pérez Mora Ana Lorena	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 4,1 Total recibidas en 64 días: 263	X	X
	Pizarro Obando Álvaro	Cuarto piso del principal	Digital	\bar{x} 3 Total recibidas en 64 días: 191	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, esta secretaria posee dos en el mismo edificio y otro de ellos en el edificio principal.

Tenemos también la cantidad de notificaciones recibidas por durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresaron a diario durante ese período y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador con dos Procuradoras de ella trabaja de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, debe escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema y con el otro Procurador de forma digital, lo cual le facilita el trámite, no debe buscar expedientes ni hacer carpetas únicamente, debe de escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al Procurador y subirlos al sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, con la Procuradora Angie lo más que recibió en un día fueron 28 notificaciones, con Ana Lorena lo más que recibió en un día fueron 11 notificaciones, con Álvaro lo más que recibió en un día fueron 11.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo existe la probabilidad de que llegara a darse eso, quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 50 notificaciones en un día.

Para poder tener una visión general sobre lo que sucede en el área se decidió realizar un gráfico para representar la cantidad de documentos que recibe cada una de las funcionarias.

Tabla 21:
Total de notificaciones recibidas

Encargado	Total de notificaciones recibidas en el período del 15-Oct-2017 al 25-Ene-2018
Stephanie Garro Guadamuz	1994
Laura Sáenz Recinos	1160
Evelyn Arauz Carpio	959
Katherine Montero	1022
Jeidy Salazar Parrales	1209
Kimberly Ballesteros Corea	1067

Fuente: elaboración propia

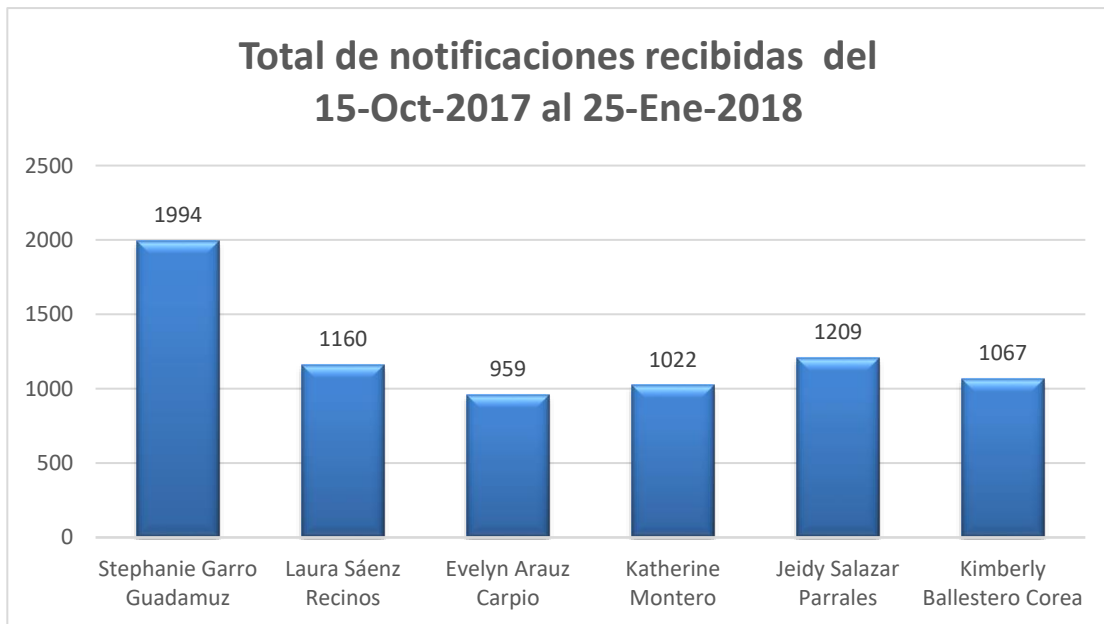


Figura 12:

Gráfico de notificaciones recibidas

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la persona que recibió mayor cantidad de documentos durante este período fue Stephanie, comparado con la cantidad de documentos de las demás compañeras sí existe una evidente diferencia, ya que las demás se encuentran en un rango de recepción de documentos.

Para obtener el tiempo que tardan los funcionarios en realizar un trámite se decide realizar muestras mediante el uso de cronómetro para obtener el tiempo que duran efectuando los distintos documentos.

Se toman 10 muestras de cada trámite por funcionario, y se saca su media para determinar el tiempo promedio que tardan en efectuar dicho trámite. Esto quiere

decir, que sumamos todos los valores por cada trámite de cada uno de los funcionarios del área y lo dividimos entre la cantidad de muestras efectuadas.

Tabla 22:

Toma de muestras Área de Derecho de la Función Pública

Área de Derecho de la Función Pública											
Persona Encargada	Trámite	Muestras									
		Tiempo en minutos para realizar cada trámite									
Funcionario 1	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 2	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 3	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario 4	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 5	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 6	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2

Fuente: elaboración propia

Para el trámite de notificaciones sencillas se tarda aproximadamente 10 minutos en realizarse, únicamente se debe recoger la notificación y archivarla.

Para el trámite de oficios se tardan 15 minutos en efectuarse, además de recoger

la notificación se debe pasar al Procurador y luego hacer el envío por fax del debido oficio y por último archivarlo. Para el trámite de escritos se duran 20 minutos aproximadamente, además de todo lo anterior se debe dar formato al documento y pasarlo a firma.

En el siguiente cuadro, vamos a mostrar la cantidad de notificaciones, pero, esta vez separándolas según su trámite y tiempo para efectuar el mismo.

En el cuadro las notificaciones sencillas se multiplican por 1 ya que representa la duración de 10 minutos, los oficios se multiplican por 1,5 para que represente los 15 minutos y los escritos se multiplican por 2, representa la duración de los 20 minutos.

Seguidamente, se suman los resultados de cada casilla para tener un valor total de forma más precisa, donde no sólo nos muestra el tiempo que tarda cada funcionario realizando el trámite de sus documentos, sino, nos demuestra de una forma más certera quién posee mayor carga laboral, esto comparándolo con el cuadro y gráfico anterior, que únicamente nos muestra las notificaciones totales recibidas por cada colaborador.

Tabla 23:

Cálculo ponderado de actividades

Encargado	Notificaciones sencillas	Oficios	Escritos	Valor Total
Stephanie Garro Guadamuz	152x1 = 152	53x1,5 = 79,5	1789x2 = 3578	3809,5
Laura Sáenz Recinos	201x1 = 201	56x1,5 = 84	1008x2 = 2016	2301
Evelyn Arauz Carpio	233x1 = 233	12x1,5 = 18	714x2 = 1428	1679
Katherine Montero	232x1 = 232	13x1,5 = 19,5	777x2 = 1554	1805,5
Jeidy Salazar Parrales	497x1 = 497	11x1,5 = 16,5	701x2 = 1402	1915,5
Kimberly Ballestero Corea	117x1 = 117	52x1,5 = 78	941x2 = 1882	2077

Corea

Fuente: elaboración propia

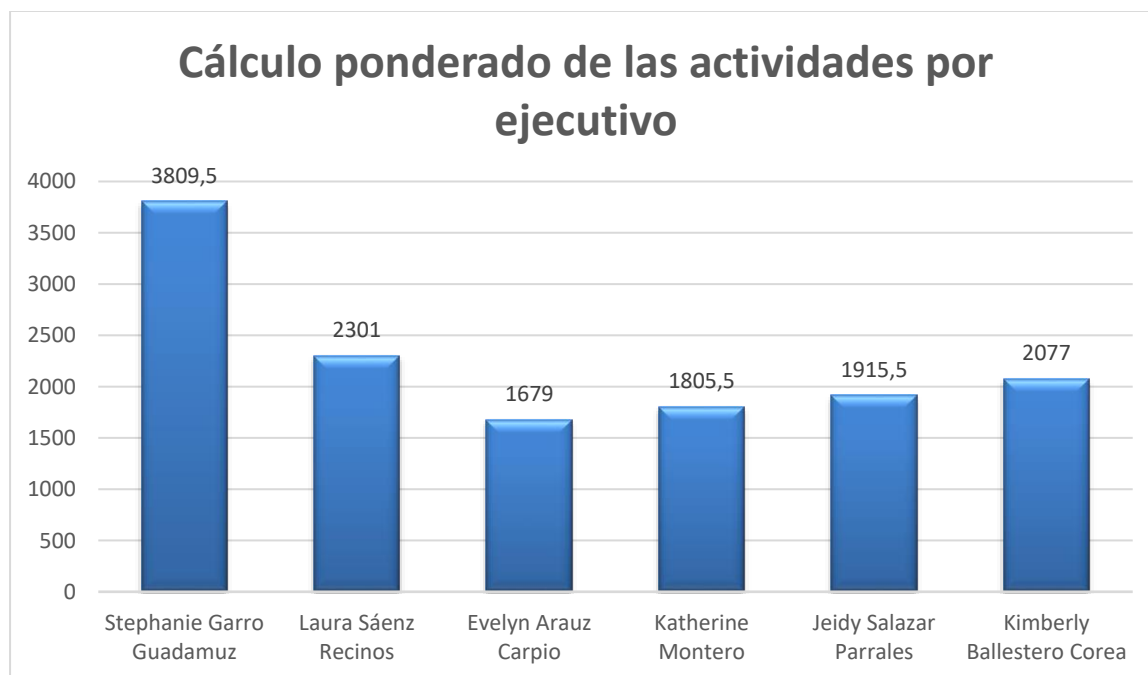


Figura 13:

Gráfico de cálculo ponderado

Fuente: elaboración propia

Comparando el gráfico con el anterior, podemos observar que varían los resultados, la secretaria Stephanie continúa siendo la que posee mayor carga, sin embargo, las otras compañeras cambian de posición al realizarse de esta forma.

Área de Derecho Penal:

En esta área laboran 13 Procuradores y 6 funcionarias que son: la secretaria coordinadora del área, 4 secretarias más y 1 oficinista.

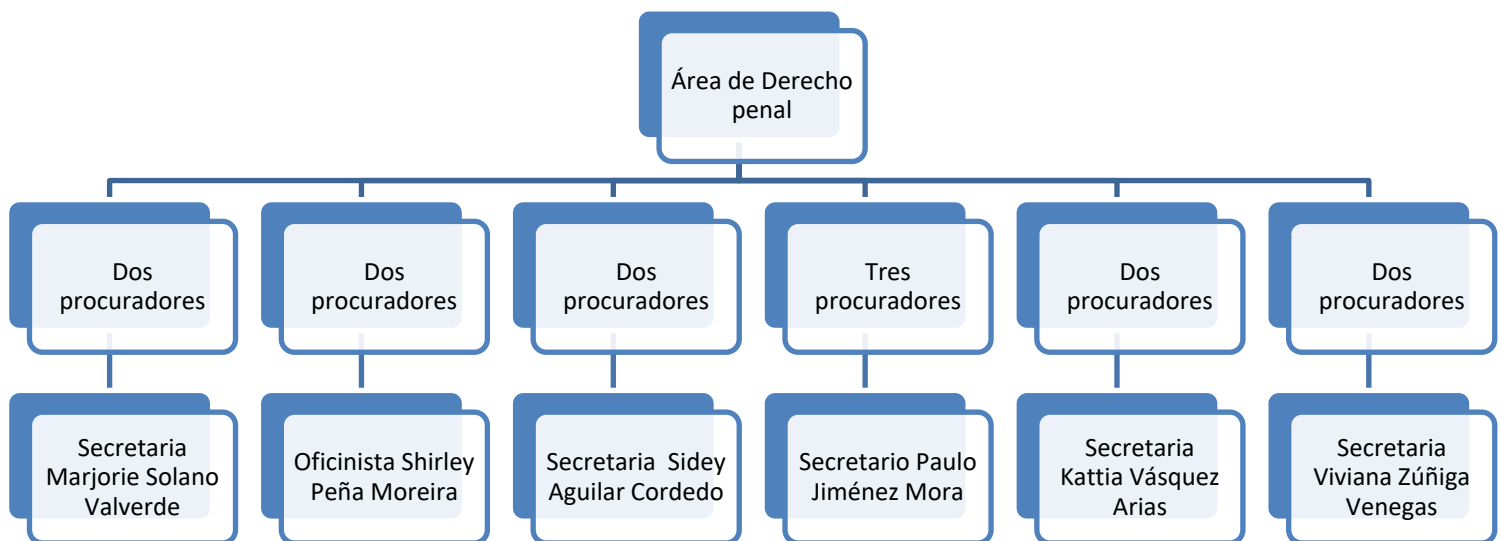


Figura 14:

Gráfico de cálculo ponderado

Fuente: elaboración propia

Al igual que en las demás áreas trabajan conforme a los documentos que les ingresan o solicitan. Deben de recibir y tramitar notificaciones nuevas, hacerles apersonamientos a dichas notificaciones, hacer expedientes, escanearlas y digitalizarlas en el sistema, revisar que las notificaciones estén bien de lo

contrario deben llamar y consultar el problema para resolverlo, anotar señalamientos de la documentación recibida.

Todas la notificaciones viejas debe buscar expediente cuando las recibe y pasarlas al Procurador, realizar solicitud de materiales, llevar la agenda para cada uno de los Procuradores, recibir liquidaciones de viáticos, reciben asistencias judiciales, llaman para que le conviertan el código, llenan la pantalla del código y lo pasan al asistente cuando le dan respuesta lo envían, atienden público personalmente y vía telefónica, con los documentos que reciben deben digitar toda la información de los códigos y actualizar quién está encargado del mismo, cuando reciben consultas deben realizar el expediente, tienen que darle formato a los documentos que el Procurador les envía, imprimirlos y llevarlos a firma, enviar documentos al archivo y cerrar códigos de los documentos, cuando se hace el envío de los documentos debe indicar en el sistema de qué manera se envió, deben asociar documentos en el sistema, enviar escritos, retirar y entregar correspondencia, coordinar viajes, viáticos, permisos de circulación, solicitud de vehículos, fenecer las causas terminadas para liberar archivo, hacer listado y enviarlo al archivo central, digitalizar, fotocopiar, hacer apersonamientos nuevos y también de sustitución.

Para este departamento se decide realizar un diagrama SIPOC, porque, al no ser un proceso continuo, trabajan conforme los documentos que reciben, con este diagrama se pueden obtener las entradas y salidas más importantes del área. Lo que son tareas fijas de oficina no se representan en el diagrama, siempre se van

a requerir y van a tomar su debido tiempo como lo son recoger las notificaciones, buscar expedientes, archivar, digitalizar, escanear, fotocopiar, enviar documentos, fenecer causas terminadas, etc.

Tabla 24:

Diagrama SIPOC para el área de Derecho Penal

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Juzgado	Notificaciones	<p>Si son nuevas: se reciben las notificaciones y se pasan al Procurador encargado. Cuando éste devuelve el documento se ingresa en el sistema, se hace un apersonamiento, se envía a firmas y se crea el expediente.</p> <p>Si son viejas (que ya tienen expediente): se reciben, se busca el expediente y se pasa al Procurador. Cuando éste devuelve el documento se archiva o se tramita según indicaciones (hacer escrito u oficio).</p>	Notificación tramitada	Procurador
Procuradores	Escritos	Se recibe por correo el escrito (es la respuesta que da el Procurador a los juzgados), se le da formato, se imprime, se envía por fax, currier o mensajero y por último se archiva junto con el expediente.	Escrito tramitado	Juzgados
Ministerios Públicos	Oficios	Se recibe el oficio (son las respuestas a un expediente), se ingresa al sistema y se digita la información que se solicita, se busca el	Oficio tramitado	Procurador

		expediente que le corresponde a ese oficio y se le da al Procurador. Cuando éste lo devuelve se tramita según indicaciones (archivar o hacer escrito)		
Despacho general	Opiniones jurídicas o consultas.	Se recibe los documentos, se escanea, se hace carpeta y se pasan al encargado. Tramitan documento con despacho hasta que den visto bueno, luego proceden a enviar el documento y cuando los devuelven concluidos se envían al archivo central.	Documentos tramitados	Procurador
Despacho general	Extradiciones y asistencia judicial	La asistencia judicial Se recibe el documento, se pasa al Procurador, se envía el escrito, se espera respuesta y se hace currier para enviar a Panamá. Las extradiciones se reciben, se busca el expediente y se pasa al Procurador. Cuando éste devuelve el documento se archiva o se tramita según indicaciones	Documentos tramitados	Procurador / Juzgados

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran una serie de tablas donde cada una específica por Secretario/Oficinista los trámites que éste realiza por cada Procurador a su cargo, se puede observar la cantidad de documentos que recibe a diario, la forma en que trabaja ese Procurador y los trámites que se pueden realizar dependiendo del documento que sea.

El trámite de notificaciones, escritos y oficios son temas que se realizan a diario, sin embargo, las acciones de inconstitucionalidad y consultas, además de que no todos los Procuradores las tramitan a nivel anual, un Procurador puede ver de 1 a 10 consultas por año.

Tabla 25:

Funciones detalladas de Marjorie Solano Valverde

Secretaria 1	Procurador a cargo	Oficina del procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones escritos y oficios	Tramita opiniones jurídicas, o consultas.
Marjorie Solano Valverde	Montero Gamboa Enrique	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 8,7 Total recibidas en 64 días: 555	X	
	Edificio penal					
	Fernández González José Humberto	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 5,2 Total recibidas en 64 días: 333	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, en este caso la secretaria tiene los dos Procuradores

en su mismo edificio. También tiene la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, ambos trabajan de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, con el Procurador Enrique Montero Gamboa, lo más que recibió en un día fueron 20 notificaciones, con José Humberto Fernández González lo más que recibió en un día fueron 14 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, sin embargo, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 34 notificaciones en un día.

Tabla 26:
Funciones detalladas de Shirley Peña Moreira

Oficinista 1	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones escritos y oficios	Tramita opiniones jurídicas, o consultas.
Shirley Peña Moreira Edificio penal	Sarmiento Chávez Beatriz	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 4,4 Total recibidas en 64 días: 283	X	
	Mora Salguero Kasandra	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 8,25 Total recibidas en 64 días:528	X	

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, para esta oficinista los dos están en el mismo edificio. También está la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, ambos trabajan de ambas formas, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, con la Procuradora Beatriz Sarmiento Chávez, lo más que recibió en un día fueron 9 notificaciones, con Kasandra Mora Salguero lo más que recibió en un día fueron 18 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 27 notificaciones en un día.

Tabla 27:
Funciones detalladas de Sidey Aguilar Cordero

Secretaria 2	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificacion es escritos y oficios	Tramita opiniones jurídicas, o consultas
Sidey Aguilar Cordero	Bolaños Cubillo Ileana	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 5 Total recibidas en 64 días: 326	X	.
	Quesada Soto Federico	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 6,1 Total recibidas en 64 días: 392	X	X

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo para esta secretaria ambos procuradores están en el mismo edificio. También muestra la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses, el promedio de

notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador y con ambos trabaja ambas formas, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, con la Procuradora Ileana Bolaños Cubillo lo más que recibió en un día fueron 18 notificaciones, con Federico Quesada Soto lo más que recibió en un día fueron 16 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 34 notificaciones en un día.

Tabla 28:

Funciones detalladas de Paulo Jiménez Mora

Secretario 1	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones escritas y oficios	Tramita opiniones jurídicas, o consultas.
Paulo Jiménez Mora	Bolaños Barth Clarencio	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 6,1 Total recibidas en 64 días: 393	X	
	Lizano Rodríguez Carlos	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 6,4 Total recibidas en 64 días: 409	X	
	Ruiz Leal Manrique	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 7,6 Total recibidas en 64 días: 487	X	

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, este secretario tiene a sus 3 Procuradores en el mismo piso.

Muestra también la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, con los Procuradores a cargo trabaja ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, debe escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, con el Procurador Clarenco Bolaños Barth lo más que recibió en un día fueron 16 notificaciones, con Carlos Lizano Rodríguez lo más que recibió en un día fueron 14 notificaciones, con Manrique Ruiz Leal lo más que recibió en un día fueron 16 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que el encargado recibiría como máximo de 46 notificaciones en un día.

Tabla 29:
Funciones detalladas de Kattia Vásquez Arias

Secretaria 1	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones escritas y oficios	Tramita opiniones jurídicas, o consultas.
Kattia Vásquez Arias Edificio Penal	Aguirre Mena Randall	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 6,8 Total recibidas en 64 días:434	X	X
	Avellán Ruiz Margot	Mismo piso	Digital y físico	\bar{x} 5,7 Total recibidas en 64 días: 367	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la

distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, para esta secretaria los dos Procuradores están en el mismo piso lo cual le facilita realizar el trámite a sus documentos.

También tenemos la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador y lo hacen de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, la secretaria con el Procurador Randall Aguirre Mena lo más que recibió en un día fueron 16 notificaciones, con Margot Avellán Ruiz lo más que recibió en un día fueron 13 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 29 notificaciones en un día.

Tabla 30:
Funciones detalladas de Viviana Zúñiga Venegas

Secretaria 2	Procurador a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un periodo de 3,5 meses	Tramitar Notificaciones escritos y oficios	Tramita opiniones jurídicas, o consultas.
Viviana Zúñiga Venegas	Castro Marín José Enrique	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 1,7 Total recibidas en 64 días: 107	X	X
	Soto Cervantes Juan José	Mismo edificio	Digital y físico	\bar{x} 7,7 Total recibidas en 64 días: 492	X	

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. En él se puede observar la distancia que posee el funcionario de cada Procurador a su cargo, esta secretaria tiene a sus dos Procuradores en el mismo edificio.

Muestra la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses, el promedio de notificaciones que ingresan a diario y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador y lo hace de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, con el Procurador José Enrique Castro Marín lo más que recibió en un día fueron 9 notificaciones tomando en cuenta que éste es el Procurador Coordinador y recibe todas las notificaciones nuevas que se asignan a todos los Procuradores del área, con Juan José Soto Cervantes lo más que recibió en un día fueron 19 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo de 28 notificaciones en un día.

Para poder tener una visión general sobre lo que sucede en el área se decidió realizar un gráfico para representar la cantidad de documentos que recibe cada una de las funcionarias.

Tabla 31:

Total de notificaciones recibidas

Encargado	Total de notificaciones recibidas en el período del 15-Oct-2017 al 25-Ene-2018
Marjorie Solano Valverde	888
Shirley Peña Moreira	811
Sidey Aguilar Cordero	718
Paulo Jiménez Mora	1289
Kattia Vásquez Arias	801
Viviana Zúñiga Venegas	599

Fuente: elaboración propia



Figura 15:

Gráfico de notificaciones recibidas

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la persona que recibió mayor cantidad de documentos durante este período fue Paulo, comparado con la cantidad de documentos de las demás compañeras no es mucho, sin embargo, sí existe una diferencia evidente con la compañera Viviana, ya que es más del doble de documentos.

Para obtener el tiempo que tardan los funcionarios en realizar un trámite, se decide realizar muestras mediante el uso de cronómetro para obtener el tiempo que duran efectuando los distintos documentos.

Se toman 10 muestras de cada trámite por funcionario y se saca su media para determinar el tiempo promedio que tardan en efectuar dicho trámite. Esto quiere decir que sumamos todos los valores por cada trámite de cada uno de los funcionarios del área y lo dividimos entre la cantidad de muestras efectuadas.

Tabla 32:

Toma de muestras Área de Derecho Penal

		Área de Derecho Penal										
Persona Encargada	Trámite	Muestras										
		Tiempo en minutos para realizar cada trámite										
Funcionario 1	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10	
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15	
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2	
Funcionario 2	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10	
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15	
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2	
Funcionario	Notificación	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6	

3	Sencilla										
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 4	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario 5	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 6	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20

Fuente: elaboración propia

Para el trámite de notificaciones sencillas se tarda aproximadamente 10 minutos en realizarse, ya que únicamente se debe recoger la notificación y archivarla. Para el trámite de oficios se tardan 15 minutos en efectuarse, además de recoger la notificación se debe pasar al Procurador y luego hacer el envío por fax del debido oficio y por ultimo archivarlo. Para el trámite de escritos se duran 20 minutos aproximadamente, además de todo lo anterior se debe dar formato al documento y pasarlo a firma.

En el siguiente cuadro, vamos a mostrar la cantidad de notificaciones, pero, esta vez separándolas según su trámite y tiempo para efectuar el mismo.

En el cuadro las notificaciones sencillas se multiplican por 1 ya que representa la duración de 10 minutos, los oficios se multiplican por 1,5 para que represente

los 15 minutos y los escritos se multiplican por 2 ya que representa la duración de los 20 minutos.

Seguidamente, se suman los resultados de cada casilla para tener un valor total de forma más precisa, donde no sólo nos muestra el tiempo que tarda cada funcionario realizando el trámite de sus documentos, sino, que nos demuestra de una forma más certera quién posee mayor carga laboral, esto comparándolo con el cuadro y gráfico anterior, que únicamente nos muestra las notificaciones totales recibidas por cada colaborador.

Tabla 33:
Cálculo ponderado de actividades

Encargado	Notificaciones sencillas	Oficios	Escritos	Valor Total
Marjorie Solano Valverde	208x1 = 208	66x1,5 = 64,5	614x2 = 1228	1500,5
Shirley Peña Moreira	298x1 = 298	38x1,5 =57	475x2 =950	1305
Sidey Aguilar Cordero	214x1 =214	94X1,5 =141	410x2 =820	1175
Paulo Jiménez Mora	622x1 =622	85x1,5 =127,5	582x2 =1164	1913,5
Kattia Vásquez Arias	358x1 = 358	54x1,5 =81	389x2 =778	1217
Viviana Zúñiga Venegas	314x1 = 314	49x1,5 =73,5	236x2 =472	859,5

Fuente: elaboración propia

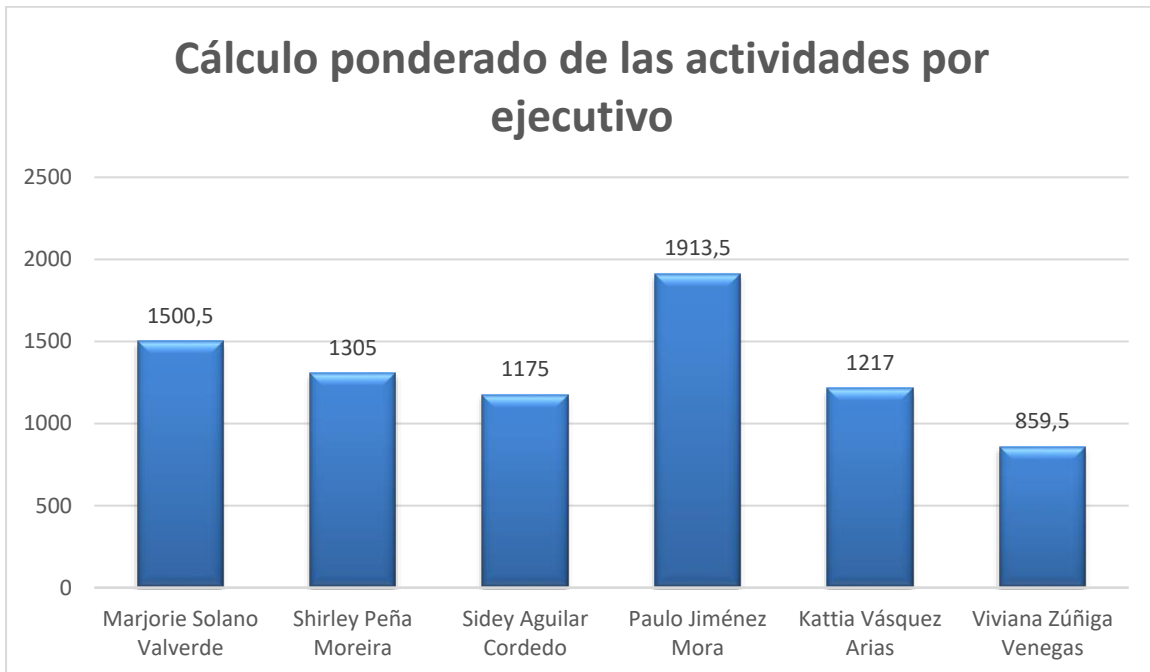


Figura 16:

Gráfico de cálculo ponderado

Fuente: elaboración propia

Comparando el gráfico con el anterior, podemos observar que se mantienen los mismos resultados con respecto al anterior, en éste sí aumenta la cantidad, pero, quien posee la mayor carga laboral se mantiene

Área de Derecho Público:

En esta área laboran 13 funcionarios que son: la secretaria coordinadora del área, 5 oficinistas, 5 secretarias.

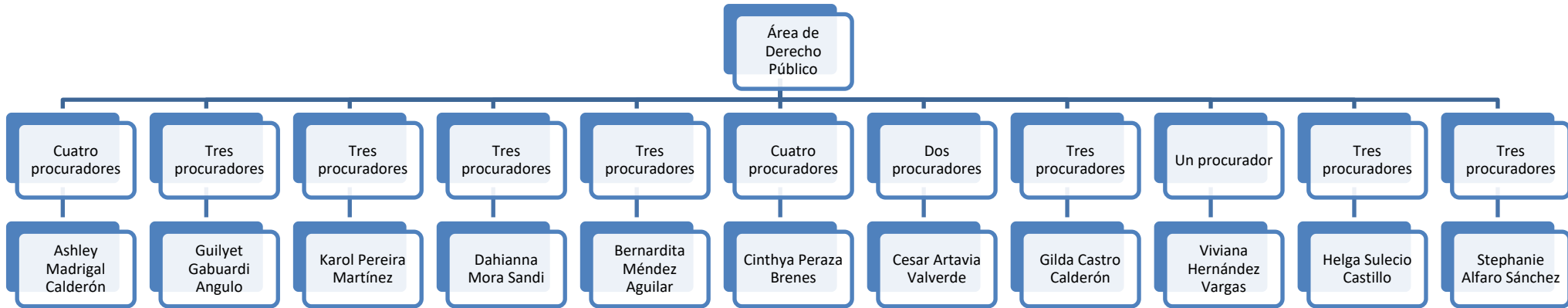


Figura 17:

Organigrama del área derecho público

Fuente: elaboración propia

Deben retirar la correspondencia Interna según los horarios establecidos. Si son oficios, ingresan la información en el Sistema, verifican las notificaciones y si traen audiencias las anotan en la agenda electrónica y en la agenda personal. Todas las notificaciones así como los oficios los deben de escanear y los deben de enviar por correo electrónico a los jefes y asistentes, y deben quedar ingresados en el sistema en su respectivo expediente.

Imprimen, sellan, escanean, envían y trasladan para firma, oficios y escritos, los mismo los asocian en el Sistema y los trasladan a la Oficina de Correspondencia Interna. Los escritos que suscriben los Procuradores los verifican por medio del sistema para que correspondan las partes. Los escritos que les envían al correo deben buscarle la firma y revisarlos. Algunas veces deben de darles formato, los imprimen una sola vez si los escritos se dirigen al Tribunal y 3 veces al Juzgado, los sellan, y los trasladan a firmas; una vez firmados los ingresan al sistema de Escritos y Oficios, los asocian y los mismos son verificados en la Oficina de Recepción de Documentos Internos para que el mensajero los lleve a los Tribunales o al Juzgado correspondiente. Los que se firman digitalmente, se envían por medio del sistema.

Retirar procesos nuevos asignados por el Procurador Director Coordinador. Son juicios nuevos que requieren la atención de los Procuradores, se retiran, se les confecciona expediente, cejilla colgante y apersonamiento, Deben hacer el apersonamiento que se confecciona por medio del sistema, se imprimen solo 1 documento en caso que el juicio venga físicamente y sea del

Tribunal Contencioso y 3 juegos de apersonamiento si el juicio es del Juzgado, se sella original y copias, luego se traslada a firma, una vez firmado, se imprime el reporte y se traslada a la Oficina de Correspondencia Interna para que lo diligencien. Retirar Oficios recibidos, que corresponden a respuesta de oficios enviados por los Procuradores o asistentes. Una vez realizado todo el proceso de envío del documento, desde la oficina de correspondencia interna se finaliza el proceso, y se generan "recibidos". Se retiran del casillero asignado a cada secretario, firmando un reporte para control.

Tienen que archivar recibidos de escritos enviados, notificaciones y otros documentos según indicación de los Procuradores, los mismos deben escanearse para subirlos al sistema para que el expediente digital y físico esté completo. Una vez retirados los recibidos, deben revisar que estén correctamente recibidos, tiene que escanear y subir la información al sistema.

Dar formato a oficios, les asignan número, los sellan, lo trasladan para que lo firmen, y se envían por correo para el control que llevan de oficios personales. Una vez firmado, imprimo el reporte y se trasladan a la Oficina de mensajería para el trámite

Reciben solicitudes de criterio. Se anota la fecha de recibido, se les confecciona un folder y una etiqueta y se trasladan a la Oficina del encargado, indicándole que es una Consulta, Opinión Jurídica de Nuevo Ingreso. Trasladar borradores de consultas al despacho. El borrador de las consultas, opiniones

jurídicas las recibo por correo electrónico, se imprime el borrador para revisión de la Procuradora, el mismo se le hace entrega a las secretarías del despacho, para que la Procuradora realice las correcciones respectivas.

Dar formato a oficios legales (consultas, opiniones legales). Una vez aprobado el borrador de una consulta u opinión jurídica, se corrige los cambios si los tuviera, una vez realizados, se imprime y se traslada al encargado para que la firme, se imprime el reporte, y se lleva a la Oficina de Correspondencia Interna. Cerrar documentos legales en los sistemas, trasladar el expediente al Archivo Central.

Recibir solicitudes de informe ante la Sala Constitucional (acciones de inconstitucionalidad) asignadas por la Procuradora General. Solicitar o retirar documentación a la biblioteca o al Archivo Central. Son documentos que solicita los jefes para estudio o antecedente de para una consulta o acción que tiene que contestar.

Realizar llamadas telefónicas, solicitando documentación que sirva como base para contestar alguna consulta jurídica. Realizar las solicitudes vehiculares para las audiencias individuales, preliminares, conciliación, revisión de expedientes, reuniones, para realizar embargos, etc.

Solicitud de suministros y verificación en las oficinas de los Procuradores que no le falten los suministros de higiene necesarios, ni de trabajo. Realizar la

unificación de folios de los expedientes judiciales, cuando lo solicita el Procurador para ir a audiencia con el expediente digital para soporte.

Llevar el control de audiencias en agendas personales para que los Procuradores tengan conocimiento de las audiencias a seguir y las mismas las pueda coordinar con el asistente y así poder tener la defensa preparada. Realizar envío de oficios y otros documentos por Courier y vía fax que van dirigidos a Instituciones ubicadas en la zona rural.

Realiza el oficio al archivo central de los expedientes fenecidos que se encuentran físicamente, para que se proceda a la destrucción del mismo. Esto con el fin de ir liberando archivo físico y digital. Con respecto a las notificaciones debo leerlas, para poder determinar qué proceso lleva, ya que vienen con audiencias individuales de amparos de legalidad, procesos terminados, medidas cautelares, ejecuciones de sentencia, desistimiento, expropiaciones, ampliaciones de plazo, etc.

Para este departamento se decide realizar un diagrama SIPOC, al no ser un proceso continuo, con este diagrama se pueden obtener las entradas y salidas más importantes del área. Lo que son tareas fijas de oficina no se representan en el diagrama, siempre se van a requerir y van a tomar su debido tiempo como lo son recoger las notificaciones, buscar expedientes, archivar, digitalizar, escanear, fotocopiar, enviar documentos, etc.

Tabla 34:

Diagrama SIPOC para el área de Derecho de la Función Pública

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Juzgado	Notificaciones	Son notificaciones que ya tienen expediente; se reciben, se busca el expediente y se pasa al Procurador. Cuando éste devuelve el documento se archiva o se tramita según indicaciones (hacer escrito).	Notificación tramitada	Procurador
Procuradores	Escritos	Se recibe por correo el escrito (es la respuesta que da el Procurador a los juzgados), se le da formato, se imprime, se envía por fax, currier o mensajero y por último se archiva junto con el expediente.	Escrito tramitado	Juzgados
Ministerios Públicos	Oficios	Se recibe el oficio (son las respuestas a un expediente), se ingresa al sistema y se digita la información que se solicita, se busca el expediente que le corresponde a ese oficio y se le da al Procurador. Cuando éste lo devuelve se tramita según indicaciones (archivar o hacer escrito)	Oficio tramitado	Procurador
Despacho general	Procesos nuevos de conocimiento	Son notificaciones nuevas se reciben, se crea expediente, se ingresa al sistema, se hace apersonamiento y se pasa al Procurador. Si éste tiene que dar	Notificación tramitada	Procurador

respuesta (mediante un oficio) se realiza el envío y luego se reciben las pruebas.

Despacho general	Consultas	Se recibe los documentos, se escanea, se hace carpeta y se pasan al encargado. Tramitan documento con despacho hasta que den visto bueno, luego proceden a enviar el documento y cuando los devuelven concluidos se envían al archivo central.	Consultas tramitadas	Procurador
Despacho general	Medidas cautelares y Amparos de legalidad	Se recibe los documentos, se escanea, se hace carpeta y se pasan al encargado, cuando este da respuesta se envía el documento y sus adjuntos y luego se archiva	Documentos tramitados	
Juzgado	Expropiaciones	Se recibe los documentos, se hace carpeta y se pasan al encargado, cuando el Procurador indique se hace el apersonamiento y se envían los documentos cuando se recibe respuesta se archiva.	Expropiaciones tramitadas	

Fuente: elaboración propia

A continuación se muestran una serie de tablas donde cada una específica por Secretario/Oficinista, los trámites que éste realiza por cada Procurador a su cargo, se puede observar la cantidad de documentos que recibe a diario, la forma en que trabaja ese Procurador y los trámites que se pueden realizar dependiendo del documento que sea.

El trámite de notificaciones, escritos y oficios son temas que se realizan a diario, sin embargo, las acciones de inconstitucionalidad y consultas, además de que no todos los Procuradores las tramitan a nivel anual, un Procurador puede ver de 1 a 10 consultas por año.

Tabla 35:
Funciones detalladas de Ashley Madrigal Calderón

Oficinista 2	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Ashley Madrigal Calderón	Chaves Olarte Georgina	Mismo piso	Digital y Físico	\bar{x} 4,4 Total recibidas en 64 días: 281	X	X	
	Salazar Solórzano Randall	Mismo piso	Digital y Físico	\bar{x} 4,9 Total recibidas en 64 días: 312	X		X
	Flores Zúñiga Luis Diego	Tele trabajo	Digital y Físico	\bar{x} 5,2 Total recibidas en 64 días: 330	X		
	Medrano Brenes Maureen	Edificio anexo	Digital y Físico	4,5 Total recibidas en 64 días: 292	X	X	

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. Se puede observar la distancia que posee cada funcionario de su procurador encargado, en este caso dos Procuradores trabajan en el mismo piso, uno en tele trabajo por lo cual no se complica para tramitar documentos y otra se localiza en el edificio anexo.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene 4 Procuradores que manejan sus documentos tanto en digital como en físico, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta oficinista con la Procuradora Georgina Chaves Olarte más que recibió en un día fueron 19 notificaciones, con Randall Salazar Solórzano fueron 25 notificaciones, con Luis Diego Flores Zúñiga 21 notificaciones y con Maureen Medrano Brenes 16 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la

probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 81 notificaciones en un día.

Tabla 36:
Funciones detalladas de Guilyet Gabuardi Angulo

Secretaria 2	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Guilyet Gabuardi Angulo	Oviedo Álvarez Jorge	Edificio anexo	Digital	\bar{x} 4,6 Total recibidas en 64 días: 293	X		X
	Murillo Kopper Mariamalia	Edificio anexo	Digital y Físico	\bar{x} 4,5 Total recibidas en 64 días: 288	X		
	Marín González Berta	Edificio anexo	Digital y Físico	\bar{x} 5,6 Total recibidas en 64 días: 357	X		X

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es trabajado con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene 2 Procuradores que manejan en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema y uno de ellos trabaja de forma digital, lo cual le facilita el trámite, no debe buscar expedientes, ni hacer carpetas, únicamente, debe de escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al Procurador y subirlos al sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta secretaria con el Procurador Jorge Oviedo Álvarez lo más que recibió en un día fueron 26 notificaciones, con Mariamalia Murillo Kopper fueron 17 notificaciones y con Berta Marín González 16 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 59 notificaciones en un día.

Tabla 37:
Funciones detalladas de Karol Pereira Martínez

Oficinista 2	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Karol Pereira Martínez	Lara Flores Bernardo	Mismo piso	Digital y Físico	\bar{x} 6,7 Total recibidas en 64 días: 430	X		X
Tercer piso edificio principal	Rodríguez Fernández Grettel	Mismo piso	Digital y Físico	\bar{x} 3,6 Total recibidas en 64 días: 233	X	X	
	Rivera Mesén Omar	Mismo piso	Digital y Físico	\bar{x} 4,6 Total recibidas en 64 días: 295	X	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada procurador de la institución en un período de 3 meses atrás. Se puede observar la distancia que posee cada funcionario de su Procurador encargado, en este caso los tres Procuradores se encuentran en el mismo piso, lo cual le facilita el trabajo a la oficinista. En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene 3 Procuradores que manejan en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo ya que además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta oficinista con el Procurador Bernardo Lara Flores lo más que recibió en un día fueron 29 notificaciones, con Grettel Rodríguez Fernández fueron 18 notificaciones y con Omar Rivera Mesén 19 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 66 notificaciones en un día.

Tabla 38:

Funciones detalladas de Dahianna Mora Sandi

Secretaria 1	Procuradore s a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Dahiann a Mora Sandi	Arguedas Chen Apuy Ana Cecilia	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 5,8 Total recibidas en 64 días: 374	X		
	Primer piso edificio principal	Solano Raabe María del Rocío	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 3,9 Total recibidas en 64 días:247	X	
	Li Quirós Elizabeth	Edificio principal	Físico	\bar{x} 4,1 Total recibidas en 64 días: 262	X		

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene un Procurador que maneja en físico sus documentos, quiere decir que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expedientes o creando expedientes según sea necesario cada que ingrese una notificación y los otros dos en digital y físico lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo ya que además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde en un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta secretaria con la Procuradora Ana Cecilia Arguedas Chen Apuy lo más que recibió en un día fueron 30 notificaciones, con María del Rocío Solano Raabe fueron 19 notificaciones y con Elizabeth Li Quirós 17 notificaciones.

Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 66 notificaciones en un día.

Tabla 39:

Funciones detalladas de Bernardita Méndez Aguilar

Secretaria 1	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Bernardita Méndez Aguilar	León Yannarella María del Rosario	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 4,7 Total recibidas en 64 días: 301	X		
	Calderón Gassmann Andrea	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 4,6 Total recibidas en 64 días: 292	X	X	
	Azofeifa Chavarría Paula	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 5 Total recibidas en 64 días: 317	X	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene 3 Procuradores que manejan en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta secretaria con la Procuradora María del Rosario León Yannarella lo más que recibió en un día fueron 16 notificaciones, con Andrea Calderón Gassmann fueron 25 notificaciones y con Paula Azofeifa Chavarría 16 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 57 notificaciones en un día.

Tabla 40:
Funciones detalladas de Cinthya Peraza Brenes

Secretaria 1	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un periodo de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Cinthya Peraza Brenes Segundo piso del edificio Principal	Patiño Cruz Silvia	Tercer piso	Digital y Físico	\bar{x} 4,3 Total recibidas en 64 días: 274	X	X	
	Arce Oses Alejandro	Edificio Eugenio	Digital y Físico	\bar{x} 6,3 Total recibidas en 64 días: 406	X	X	
	Vega Sánchez Maureen	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 4,9 Total recibidas en 64 días: 314	X	X	
	Padilla Cubero Mónica	Edificio Eugenio	Digital y Físico	\bar{x} 4,7 Total recibidas en 64 días: 302	X		

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. Se puede observar la distancia que posee cada funcionario de su Procurador encargado.

Edificio Eugenio se le complica ya que una de sus Procuradoras se encuentra totalmente en otro edificio aparte del que ella se encuentra, debe hasta cruzar la carretera principal para localizarla y tramitar documentos que le ingresen. Y otra su Procuradora está un piso más arriba de ella.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene 4 Procuradores que manejan en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta secretaria con la Procuradora Silvia Patiño Cruz lo

más que recibió en un día fueron 27 notificaciones, con Alejandro Arce Oses fueron 24 notificaciones, con Maureen Vega Sánchez 20 notificaciones y con Mónica Padilla Cubero 26 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 97 notificaciones en un día.

Tabla 41:

Funciones detalladas de César Artavia Valverde

Oficinista 2	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Cesar Artavia Valverde	Arguedas Valerín Pablo	Edificio anexo	Digital y Físico	\bar{x} 6 Total recibidas en 64 días: 387	X		
	Edificio anexo	Solano Martínez Gloria	Edificio anexo	Digital y Físico	\bar{x} 4,4 Total recibidas en 64 días: 283	X	X

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador en este caso tiene 2 Procuradores que manejan en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a este oficinista con el Procurador Pablo Arguedas Valerín, lo más que recibió en un día fueron 22 notificaciones y con Gloria Solano Martínez 19 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que el encargado recibiría como máximo 41 notificaciones en un día.

Tabla 42:
Funciones detalladas de Gilda Castro Calderón

Oficinista	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Gilda Castro Calderón	Arnesto Moya Alonso	Tercer piso del edificio principal	Digital	\bar{x} 4,4 Total recibidas en 64 días: 284	X	X	
	Alvarado Quesada Esteban	Edificio principal	Físico	\bar{x} 5,7 Total recibidas en 64 días: 364	X		
	López Vargas Xochilt	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 4,8 Total recibidas en 64 días: 307	X	X	

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene un Procurador que maneja en físico sus documentos, quiere decir que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expediente o creando expedientes según sea necesario cada vez que ingrese una notificación; otro maneja los documentos de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema y otro Procurador de manera digital lo cual le facilita el trámite ya que no debe buscar expedientes ni hacer carpetas, únicamente debe de escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al Procurador y subirlos al sistema

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta oficinista con el Procurador Alonso Arnesto Moya lo más que recibió en un día fueron 17 notificaciones, con Esteban Alvarado Quesada fueron 25 notificaciones y con Xochilt López Vargas 19 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 61 notificaciones en un día.

Tabla 43:

Funciones detalladas de Viviana Hernández Vargas

Oficinista	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Viviana Hernández Vargas	Fernández Lizano Guillermo	Segundo piso del anexo	Digital y Físico	\bar{x} 46 Total recibidas en 64 días: 2947	X		
Edificio anexo							

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás. Se puede observar la distancia que posee cada funcionario de su Procurador encargado, en este caso el Procurador está un piso arriba de ella al igual que su archivo.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso maneja en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo ya que además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta oficinista con el Procurador Guillermo Fernández Lizano lo más que recibió en un día fueron 203 notificaciones, eso quiere decir que esa es la cantidad de documentos que le tocaría tramitar.

Tabla 44:
Funciones detalladas de Helga Sulecio Castillo

Secretaria 1	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Helga Sulecio Castillo	McRae Roberts Ana Patricia	Edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 6,9 Total recibidas en 64 días: 442	X		
	Sánchez Hernández Sandra	Edificio anexo	Digital y Físico	\bar{x} 5,4 Total recibidas en 64 días: 346	X	X	
	Ramírez Jara María Marcela	Edificio anexo	Digital y Físico	\bar{x} 4,2 Total recibidas en 64 días: 270	X		

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido.

Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene 3 Procuradores que manejan en físico y digital sus documentos, lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo, además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta secretaria con la Procuradora Ana Patricia McRae Roberts lo más que recibió en un día fueron 19 notificaciones, con Sandra Sánchez Hernández fueron 22 notificaciones y con María Marcela Ramírez Jara 18 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 59 notificaciones en un día.

Tabla 45:
Funciones detalladas de Stephanie Alfaro Sánchez

Oficinista	Procuradores a cargo	Oficina del Procurador	Manera de trabajar los documentos	Promedio de Notificaciones diarias en un período de 3,5 meses	Tramitar Oficios, notificaciones, escritos, procesos nuevos, medidas cautelares, amparos de legalidad.	Tramitar consultas	Tramitar expropiaciones
Stephanie Alfaro Sánchez	Mesén Montoya Julio César	Segundo piso edificio principal	Digital y Físico	\bar{x} 4,1 Total recibidas en 64 días: 263	X	X	
	Jiménez Bonilla Ricardo	Segundo piso edificio principal	Digital	\bar{x} 5,3 Total recibidas en 64 días: 340	X	X	
	Villegas Ramírez Clara	Segundo piso edificio principal	Físico	\bar{x} 9,1 Total recibidas en 64 días: 580	X		

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior es trabajada con un reporte brindado por el departamento TI donde nos indican la cantidad de notificaciones que recibió cada Procurador de la Institución en un período de 3 meses atrás.

En el cuadro también posemos ver la cantidad de notificaciones recibidas durante esos 3 meses para cada Procurador, el promedio de notificaciones que ingresan a diario para cada uno y los documentos que tramitan con cada Procurador, es importante saber que no todos los documentos poseen la misma complejidad y tiempo invertido. Además de que registra la forma de trabajar de cada Procurador, en este caso tiene una Procuradora que maneja en físico sus documentos, quiere decir que el trabajo es un poco más tedioso debido a que deben estar buscando los expedientes o creando expedientes según sea necesario cada que ingrese una notificación; otro de ellos lo maneja de ambas formas lo cual ocasiona que se efectúe doble trabajo ya que además de ver el archivo físico con los expedientes, deben escanear todos los documentos que les ingrese, digitalizarlos y subirlos a los expedientes digitales del sistema y el otro de manera digital lo cual le facilita el tramite ya que no debe buscar expedientes ni hacer carpetas únicamente debe de escanear los documentos, digitalizarlos, indicarle al Procurador y subirlos al sistema.

En un escenario donde un día reciban la cantidad máxima por Procurador según el reporte brindado, a esta oficinista con el Procurador Julio César Mesén Montoya lo más que recibió en un día fueron 19 notificaciones, con Jiménez Bonilla Ricardo fueron 21 notificaciones y con Villegas Ramírez Clara 26 notificaciones. Teniendo en cuenta que estos resultados no se dieron en un mismo día, pero, existe la probabilidad de que llegara a darse, eso quiere decir que la encargada recibiría como máximo 66 notificaciones en un día.

Para poder tener una visión general sobre lo que sucede en el área se decidió realizar un gráfico para representar la cantidad de documentos que recibe cada una de las funcionarias.

Tabla 46:
Total de notificaciones recibidas

Encargado	Total de notificaciones recibidas en el período del 15-Oct-2017 al 25-Ene-2018
Ashley Madrigal Calderón	1215
Guilyet Gabuardi Angulo	938
Karol Pereira Martínez	958
Dahianna Mora Sandi	883
Bernardita Méndez Aguilar	910
Cinthya Peraza Brenes	1296
Cesar Artavia Valverde	670
Gilda Castro Calderón	955
Viviana Hernández Vargas	2947
Helga Sulecio Castillo	1058
Stephanie Alfaro Sánchez	1183

Fuente: elaboración propia

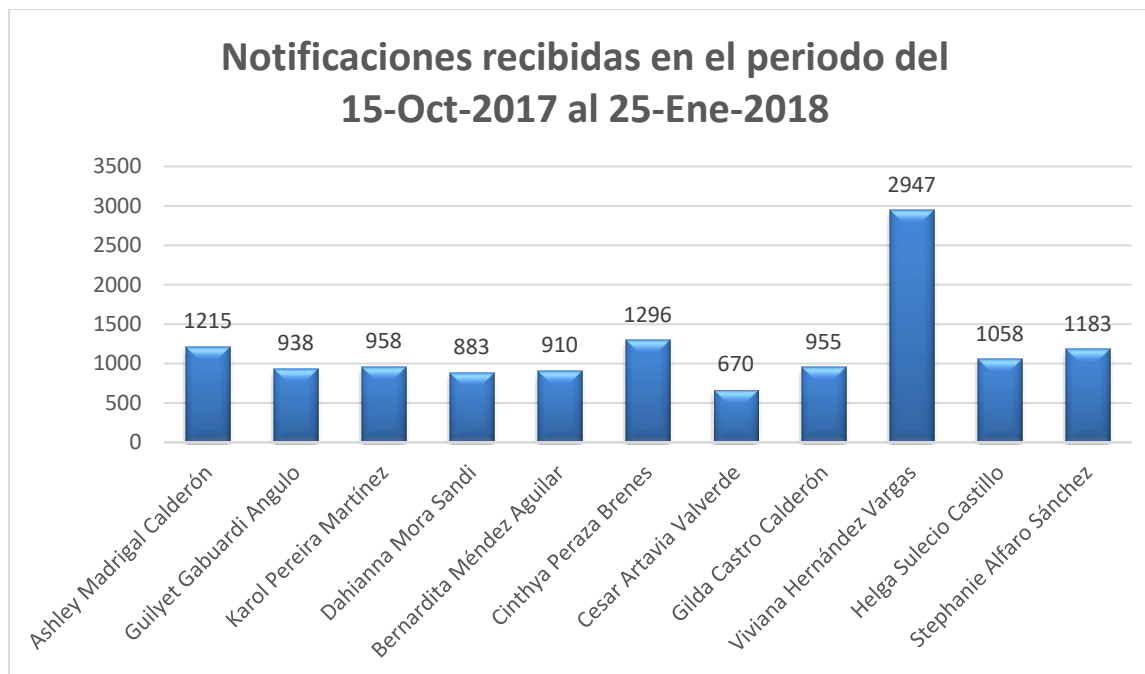


Figura 18:

Gráfico de notificaciones recibidas

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la persona que recibió mayor cantidad de documentos durante este período fue Viviana, que comparado con la cantidad de documentos de las demás compañeras, sí existe una gran diferencia ya que las demás se encuentran en un rango de recepción de documentos.

Para obtener el tiempo que tardan los funcionarios en realizar un trámite, se decide realizar muestras mediante el uso de cronometro para obtener el tiempo que duran efectuando los distintos documentos.

Se toman 10 muestras de cada trámite por funcionario y se saca su media para determinar el tiempo promedio que tardan en efectuar dicho trámite. Esto quiere decir que sumamos todos los valores por cada trámite de cada uno de los funcionarios del área y lo dividimos entre la cantidad de muestras efectuadas.

Tabla 47:
Toma de muestras Área de Derecho Público

Área de Derecho Público											
Persona Encargada	Trámite	Muestras									
		Tiempo en minutos para realizar cada trámite									
Funcionario 1	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario 2	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 3	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 4	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario 5	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 6	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 7	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario	Notificación	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6

8	Sencilla										
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5
Funcionario 9	Notificación Sencilla	10	8,3	10	10	11,6	10	10	12,7	7,4	10
	Oficios	11,5	15	16,5	15	15,6	15	15	16,4	15	15
	Escritos	20	17,3	20	22,7	20	20	18,8	20	20	22,2
Funcionario 10	Notificación Sencilla	10,2	11	8,8	10,7	8	10	12,3	10	10	9
	Oficios	16,2	15	15,1	16	15	12,9	15	14,8	17	15
	Escritos	20	21,5	20	20	18,5	20	22,8	17,2	20	20
Funcionario 11	Notificación Sencilla	10,8	8	12,3	9,2	9,4	9	10	10	10,7	10,6
	Oficios	14,2	12,6	15,8	15	16	15	15,4	15	15	16
	Escritos	23,1	20	17,9	20	20	17	20,5	22	20	19,5

Fuente: elaboración propia

Para el trámite de notificaciones sencillas se tarda aproximadamente 10 minutos en realizarse, ya que únicamente se debe recoger la notificación y archivarla. Para el trámite de oficios se tardan 15 minutos en efectuarse ya que además de recoger la notificación se debe pasar al Procurador y luego hacer el envío por fax del debido oficio y por ultimo archivarlo. Para el trámite de escritos se duran 20 minutos aproximadamente ya que además de todo lo anterior se debe dar formato al documento y pasarlo a firma.

En el siguiente cuadro, vamos a mostrar la cantidad de notificaciones, pero, esta vez separándolas según su trámite y tiempo para efectuar el mismo.

En el cuadro las notificaciones sencillas se multiplican por 1 ya que representa la duración de 10 minutos, los oficios se multiplican por 1,5 para que represente los 15

minutos y los escritos se multiplican por 2 ya que representa la duración de los 20 minutos.

Seguidamente, se suman los resultados de cada casilla para tener un valor total de forma más precisa, donde no sólo nos muestra el tiempo que tarda cada funcionario realizando el trámite de sus documentos, sino, que también nos demuestra de una forma más certera quien posee mayor carga laboral, esto comparándolo con el cuadro y grafico anterior que únicamente nos muestra las notificaciones totales recibidas por cada colaborador.

Tabla 48:

Cálculo ponderado de actividades

Encargado	Notificaciones sencillas	Oficios	Escritos	Valor Total
Ashley Madrigal Calderón	64x1 = 64	31x1,5 =46,5	1459x2 = 2918	3028,5
Guilyet Gabuardi Angulo	78x1 = 78	49x1,5 =73,5	1139x2 =2278	2427,5
Karol Pereira Martínez	113x1 =113	42x1,5 = 63	812x2 = 1624	1800
Dahianna Mora Sandi	82x1 = 82	36x1,5 = 54	836x2 = 1672	1808
Bernardita Méndez Aguilar	41x1 = 41	34x1,5 = 51	869x2 = 1738	1830
Cinthya Peraza Brenes	150x1 = 150	39x1,5 = 58,5	1671x2 = 3342	3550,5
Cesar Artavia Valverde	64x1 = 64	84x1,5 = 126	526x2 = 1052	1242
Gilda Castro Calderón	30x1 = 30	28x1,5 = 42	1352x2 = 2704	2776
Viviana Hernández Vargas	2104x1 = 2104	9x1,5 = 13,5	834x2 = 1668	3785,5
Helga Sulecio Castillo	132x1 = 132	34x1,5 = 51	1418x2 = 2836	3019
Stephanie Alfaro Sánchez	68x1 = 68	871x1,5 = 1306,5	1626x2 = 3252	4626,5

Fuente: elaboración propia



Figura 19:

Gráfico de cálculo ponderado

Fuente: elaboración propia

Comparando el gráfico con el anterior podemos observar que se hay una variación notoria de resultados, ya la persona que tenía mayor carga laboral no es la misma que en el gráfico anterior ya que no depende de la cantidad de documentos recibidos, sino, de la complejidad de los mismos, esto pasa con otras compañeras donde el gráfico anterior nos muestra datos diferentes.

Se calculará la capacidad deseada de los sub-sistemas anteriormente evaluados. Se toma en cuenta una jornada laboral de 8 horas. Los tiempos que se observan en las tablas y gráficos anteriores es lo que se demora tramitar un documento. El tiempo promedio para tramitar los documentos más complejos es 20 minutos. Este tiempo se

considera como tiempo estándar, de importante aplicación para calcular la capacidad de trámite de documentos para cada funcionario.

La capacidad de producción de los trámites se calcula con una regla de tres.

$$\frac{480}{20} = 24 \text{ trámites}$$

En ocho horas, a nivel teórico la máxima producción es de 24 trámites, esto puede variar si trabajan notificaciones sencillas u oficios donde el tiempo requerido para tramitar es menor por lo cual la cantidad de producción sería mayor.

Los funcionarios no trabajan constantemente durante toda la jornada laboral. Ellos van al baño, se estiran, conversan, toman una pausa, se cansan, etc. Esto indica que al tiempo total que trabajan se le resta un porcentaje correspondiente a este tipo de actividades y al desgaste que tiene durante la jornada laboral, quiere decir que debemos considerar distintos suplementos.

Para dicho estudio se considera un porcentaje de 11% de suplemento. En los cuales se incluye suplemento por necesidades personales 7% y suplemento base por fatiga 4%. Estos datos son tomados de la tabla de Sistema de suplementos por descanso porcentajes de los Tiempos Básicos de Introducción al Estudio del trabajo – segunda edición, OIT.

Esto quiere decir, que se coloca el trabajo real de la mano de obra en 89% (100-11) del tiempo de trabajo total (8 horas). Por eso se multiplica la capacidad de diseño por 89% que es el tiempo efectivo de trabajo de cada funcionario.

Con este porcentaje, podemos calcular la capacidad efectiva:

$$24 \text{ trámites} * 0.89 = 21,36 \text{ trámites}$$

Quiere decir, que tomando en cuenta los suplementos la capacidad efectiva de trámite es de 21 documentos diarios.

En la práctica, se asume este valor como si toda la producción se realizara de forma normal sin complicaciones, sin embargo, y yéndonos a condiciones realistas, lo más común es que ocurran tropiezos y problemas día a día que no tienen relación con el trámite de los documentos, pero, que se deben considerar. Al valor obtenido al aplicar el porcentaje de 89%, le aplica otro porcentaje al que denomina factor de merma inherente de proceso, valor que es obtenido con base en registros basados en las causas de retraso, en este caso se toma en cuenta el suplemento de trabajo muy monótono que equivale a un 4% más.

En este caso usaremos 85%, por lo que al ser multiplicado con 21 que es la capacidad efectiva, obtenemos una producción real de 18 trámites.

Producción real = 21 trámites * 0,85 suplemento = 17,85 trámites

Con dichos valores anteriores, se puede hallar utilización de la capacidad y eficiencia de producción:

Considerando que la producción real en un turno de 8 horas fue de 18 trámites:

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de diseño}} = \frac{18 \text{ trámites}}{24 \text{ trámites}} = 75\%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad efectiva}} = \frac{18 \text{ trámites}}{21 \text{ trámites}} = 85,7\%$$

En este caso, lo deseado es lo siguiente: en un turno de 8 horas la utilización sea de 75% y la eficiencia de 85,7%.

A continuación se detallará en promedio diario la cantidad de documentos que tramita el funcionario con mayor carga laboral y el funcionario con menor carga laboral de cada área respectiva de la PGR.

Tabla 49:
Promedio diario de documentos tramitados

Área	Promedio de trámites diarios por funcionario	
Ética	Funcionario con mayor cantidad de documentos	9 Documentos tramitados
	Funcionario con menor cantidad de documentos	2 Documentos tramitados
Agro-Ambiental	Funcionario con mayor cantidad de documentos	98 Documentos tramitados
	Funcionario con menor cantidad de documentos	3 Documentos tramitados
Derecho de la Función Pública	Funcionario con mayor cantidad de documentos	33 Documentos tramitados
	Funcionario con menor cantidad de documentos	16 Documentos tramitados
Derecho Penal	Funcionario con mayor cantidad de documentos	21 Documentos tramitados
	Funcionario con menor cantidad de documentos	10 Documentos tramitados
Derecho Público	Funcionario con mayor cantidad de documentos	49 Documentos tramitados
	Funcionario con menor cantidad de documentos	11 Documentos tramitados

Con dicho análisis se logra observar que actualmente la PGR posee funcionarios que no cumplen con la Producción real mientras que por otro lado hay funcionarios que exceden dicha producción para poder dar abasto con sus asignaciones.

Con estas capacidades en el peor de los escenarios se logrará aumentar la eficiencia en un 77% al momento de elaborar los trámites, ya que las cargas serían equitativas para todos los funcionarios y así lograr el 85,7% de eficiencia de 85,7% para cada uno de los colaboradores.

Durante el desarrollo del capítulo se pudo observar la manera en que trabajan los funcionarios, se realizó su debido análisis, diagrama y estudio para poder conocer la situación en la que se encuentra cada área de la PGR.

Cuando se conversa con los funcionarios estos solicitan la contratación de personal, inversión en equipos para realizar de manera óptima su trabajo, equidad en los salarios, entre otras. Sin embargo, también es necesario reevaluar otras herramientas que ayuden a mejorar la productividad del trabajo, ya que no serviría de nada aumentar el personal si se continúa con una inadecuada planeación del trabajo y toma de decisiones; es evidente que el problema de sobrecargas no es nuevo y se ha agravado por la ausencia de decisiones eficaces para erradicar las causas raíces de la problemática.

Con la realización de la medición de cargas laborales para los secretarios y oficinistas, no sólo se evidenció que existe sobrecarga laboral en algunos de los empleados, sino, que también se detectó que hay personas que por el contrario poseen cargas de trabajo livianas, quiere decir que al tener poco trabajo tienen tiempo que podrían invertir para ayudar a los compañeros que están sobrecargados.

Por esta razón se brindarán distintas propuestas de mejora para poder lograr una nivelación de cargas y que de esta forma el trabajo sea repartido de manera equitativa. El fin de plantear diferentes propuestas es para que el encargado de toma de decisiones pueda elegir la más adecuada para el área que corresponda.

Con dichas mejoras se pretende que los funcionarios logren alcanzar la producción real diaria, al momento de tramitar todos los documentos que le asignen.

CAPÍTULO V:
DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Actualmente, como se demostró en el capítulo 4, la forma de trabajo de los secretarios y oficinistas de la PGR es la misma. Cada uno de ellos posee una cantidad asignada de Procuradores y sólo se encargan de velar por las tareas e intereses de cada uno de ellos y de los asistentes de cada Procurador a su cargo, estos secretarios u oficinistas no atienden ni ayudan en tareas de otros Procuradores a menos de que les corresponda realizar sustitución cuando algún compañero se ausenta; todos los funcionarios poseen los mismos sistemas en su computadora para poder efectuar sus tareas, tienen las mismas limitaciones con la disponibilidad de los equipos (fax y escáner) y en su mayoría les corresponde desplazarse para poder realizar la función de archivo.

Al efectuar el estudio y análisis de la situación actual en las distintas áreas de la PGR, se han detectado diferentes problemas por ello se van a desarrollar diferentes propuestas de mejora, para obtener una nivelación de cargas factible y que puedan ser seleccionadas por la persona encargada o por quien corresponda.

El objetivo de las propuestas es poder dar solución al problema anteriormente mencionado, mediante el análisis de los resultados obtenidos con estudio de tiempos y movimientos, en conjunto con el análisis de la productividad e improductividad y que de esta manera nos permitan realizar una repartición equitativa en las cargas de trabajo, un aumento de la productividad de la organización y a su vez poder obtener la motivación del personal afectado.

5.1 PROPUESTAS DE MEJORA:

Es importante recalcar que las propuestas que se van a mencionar no son excluyentes, éstas son complementarias, esto quiere decir que los encargados pueden tomar la decisión de elegir una, también pueden realizar una mezcla de las propuestas para hacer una propuesta que tenga diferentes aspectos a considerar o inclusive tomar en cuenta la aplicación de las 3 propuestas.

5.1.1 Propuesta 1: lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier Procurador en general, además de que todos los Procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital.

Con el análisis realizado y tomando en cuenta todos los factores y situaciones presentes en las distintas áreas de la PGR se propone que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier Procurador en general y no uno en específico, además de que todos los Procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital; esto para obtener una repartición equitativa de cargas, además de que con esta propuesta se podría evidenciar que existe una medición real de las cargas y permitiría saber si los funcionarios están efectuando o no su trabajo.

Con la propuesta anterior al no existir limitaciones de que un Procurador tenga que ser atendido únicamente por un secretario u oficinista específico, se podría repartir la misma cantidad de documentos a todos los funcionarios del área.

Actualmente, cuando ingresan los documentos en el área de registro y control documental, las notificaciones de cada Procurador son entregadas únicamente al funcionario a cargo del mismo. Lo que se plantea con esta propuesta es que la coordinadora del área pueda recibir las notificaciones de todos los Procuradores de su área asignada y repartirlas a sus compañeros de manera que todos reciban la misma cantidad de documentos, esto sin importar el Procurador que le corresponda. De esta manera no existirían diferencias ya que todos van a tener la misma carga de trabajo y el mismo tiempo para efectuarlo.

Para evitar inconvenientes o resistencia al cambio por esta propuesta, a la hora de repartir los documentos que ingresen se puede dar prioridad de manera que cada secretario/oficinista reciba primero los documentos de los Procuradores que tienen asignados actualmente, pero para completar y que las cantidades sean equitativas para todos, las demás notificaciones que recibe corresponderían de cualquier otro Procurador al azar. Al ser procuradores de una misma área todos los secretarios y oficinistas deben estar capacitados para realizar el mismo trabajo y de no estarlo se brindarán las capacitaciones correspondientes.

En dicha propuesta se solicita que los Procuradores utilicen únicamente el archivo digital, actualmente, hay Procuradores que utilizan únicamente el archivo físico, en algunos casos utilizan digital y físico y muy pocos utilizan solo el archivo digital. El uso del archivo físico genera doble trabajo, también que haya de un descontrol sobre los documentos tramitados, puede ocasionar pérdida de documentos importantes, además

de limitación a su acceso ya que no todos pueden obtener los documentos porque sólo el Procurador responsable y su secretario/oficinista a cargo sabe dónde se encuentra el archivo y la manera en que lo tienen ordenado.

Para poder tener éxito con esta propuesta se necesita que los Procuradores tengan todos sus expedientes digitalizados, porque de esta forma todos los funcionarios tendrían acceso a los archivos y podrían tramitar cualquier notificación entrante por medio del sistema mediante su número de expediente sin necesidad de desplazarse a buscar en los archivos, lo cual también les permite aprovechar al máximo su tiempo.

También debe ser importante que el Procurador maneje su agenda y notas importantes de manera virtual (en una nube), para que de esta forma la persona que le atiende pueda estar al tanto de sus actividades o por si se recibe una notificación que ya había sido tramitada y se estaba a la espera de una respuesta o un archivo adjunto para su debido expediente.

Para poder efectuar esta propuesta y que la misma tenga éxito se necesitan realizar varias acciones, como lo son:

- Que los secretarios/oficinistas de cada área puedan realizar el trámite de notificaciones y atención de tareas y solicitudes de cualquier Procurador del área.
- Los Procuradores deben realizar el uso exclusivo del archivo digital.

- Se requiere profesionalismo, disposición, compromiso e igualdad de parte de todos los secretarios/oficinistas y de los procuradores.
- Capacitación según corresponda a todos los secretarios/oficinistas para que puedan realizar cualquier trámite entrante sin importar a cual Procurador corresponda.

Es importante mencionar los beneficios que se brindan al efectuar esta propuesta de mejora:

- Se comienza con la equidad en las cargas ya que todos los funcionarios recibirían la misma cantidad de documentos y no existiría diferencias de trabajo.
- Para los funcionarios que poseen sobre carga habrá una considerable y notoria reducción en su trabajo.
- Se podrá reducir los tiempos improductivos de los funcionarios que tenían cargas ligeras hasta en un 77%, ya que al recibir más documentos invierten su tiempo mientras ayudan a otros compañeros a liberar cargas.
- Se evitarían las quejas o disgustos actuales entre funcionarios de las mismas áreas por el hecho de haber desigualdad en el trabajo.
- Al eliminar el archivo físico, se elimina el doble trabajo que este genera, ya que actualmente, para realizarlo, requiere mucho tiempo de parte de los trabajadores además de que ocupa mucho espacio en la organización.

Al realizar dicha propuesta se va a tener que cambiar la mentalidad de todos los funcionarios, se debe fomentar el trabajo en equipo y hacer entender que el cambio es para beneficio de todos, ya que no es justo que de una u otra forma unos tengan más carga que otros si poseen las mismas funciones. Cada funcionario debe tener sus objetivos a cumplir y que por ellos ha de ser evaluado.

Se van a tener que modificar conductas en el trabajo, ya que el hecho de que tengan determinadas formas de trabajar desde hace mucho tiempo atrás, no significa que sean las correctas, ni las más apropiadas para la situación actual. Es responsabilidad de los directivos adoptar las decisiones necesarias para actualizar y modernizar las condiciones en que los funcionarios desarrollan sus tareas, de manera que estas sean favorables para todos en la organización.

5.1.2 Propuesta 2: Reasignar los Procuradores basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado.

Se propone realizar una reasignación de los Procuradores a los secretarios/oficinistas basándose según la complejidad de su trabajo, según la cantidad de documentos que reciben y según la ubicación en la que se encuentren cada una de sus oficinas con respecto de su encargado.

Para dicha mejora se requiere un análisis de cargas de los Procuradores, el cual se puede fundamentar en el análisis de cargas ya efectuado basado en el estudio del capítulo IV. Se requiere de dicho estudio ya que actualmente los secretarios y oficinistas tienen a cargo varios procuradores pero no están distribuidos de la forma correcta, ya que el hecho de tener 3 ó 4 Procuradores a cargo no significa que es la persona que posee mayor cantidad de trabajo porque es posible que esos 3 ó 4 Procuradores reciban una cantidad mínima de documentos diarios, mientras que por otro lado existan secretarios u oficinistas que tengan únicamente 1 ó 2 Procuradores a cargo y estos por el contrario reciban una cantidad de documentos considerable o excesiva ya que pueden ser los únicos Procuradores que tal vez vean una materia en específico.

Con esta propuesta se pretende equilibrar las cargas laborales por área de manera que se asignen los Procuradores según la cantidad de documentos que estos generen, así de esta forma los funcionarios tendrían cargas equitativas y no como las poseen actualmente.

Es importante considerar no sólo la cantidad de documentos que le ingresan a cada Procurador, sino, tomar en cuenta la complejidad de su trabajo y el tiempo que tarda un funcionario en realizar cada una de las tareas del mismo, ya que de esto depende el tiempo total que requiere el funcionario puede realizar todas sus funciones durante el día; de ahí se obtendría si la persona es capaz de cumplir con sus obligaciones diarias durante su jornada laboral. O si por el contrario no les basta el tiempo disponible como muchos de ellos lo plantean actualmente.

De igual manera es importante tomar en cuenta la ubicación de la oficina del Procurador con respecto a su secretario/oficinista encargado ya que la mayor parte de los documentos que se reciben tienen que entregarse a los Procuradores y se deben estar trasladando a firma para tramitarlos, actualmente, eso no lo valoran y muchos funcionarios poseen a sus Procuradores hasta en un edificio diferente, motivo por el cual tienen que invertir más tiempo del requerido trasladándose para poder realizar los trámites que necesiten ser abalados por el procurador a cargo.

Por otro lado, si se realizara un reacomodo y redistribución de los Procuradores de manera que los atiendan secretarios/oficinistas que se encuentren cerca de sus oficinas agilizaría el proceso de trámite y les permitiría a cada secretario/oficinista tener mayor tiempo disponible que puedan invertir en terminar el resto de sus funciones asignadas, adicional que facilitaría la tarea de archivo, en el caso de los

Procuradores que tengan expedientes físicos, ya que la mayoría de los Procuradores posee los archivos en su oficina o al lado de ella.

Esto también le ayudaría al departamento de recursos humanos a realizar la asignación de sustituciones, ya que actualmente, cuando un compañero se ausenta al trabajo, el departamento de recursos humanos se encarga de distribuir los Procuradores que éste tiene a cargo a las demás compañeras del área, el problema es que no se basan en nada para hacerlo simplemente en ver cual funcionario posee “pocos” Procuradores para que realice la sustitución y las tareas de uno más durante el período que el compañero a cargo del mismo regrese a laborar.

Al realizarse la mejora anterior, el departamento de recursos humanos tendría el estudio en el cual se basaría para asignar dichas sustituciones, ya que como se mencionaba anteriormente, no sólo porque posea mayor cantidad de Procuradores significa que posee mayor cantidad de trabajo. Los funcionarios actualmente se quejan de este problema, sin embargo, para el departamento de recursos humanos se le es difícil tomar decisiones cuando no saben el trasfondo de la situación ni del trabajo que realizan los secretarios/oficinistas.

Para poder efectuar esta propuesta y que la misma tenga éxito se necesitan realizar varias acciones, como lo son:

- Realizar cambios en la asignación actual de Procuradores. Esto podría generar descontento de ambas partes ya que muchos Procuradores están acostumbrados a la forma de trabajo de su secretario/oficinista actual, sin embargo, deben entender que el cambio que se realizaría es para el bien común de los funcionarios de cada área.
- Acoplamiento de parte de ambas partes a la forma de trabajo de cada uno de los funcionarios, incluyendo Procuradores, secretarios y oficinistas.
- Se deberán realizar algunas distribuciones logísticas para lograr tener a los funcionarios cerca de sus Procuradores.
- Se deberán efectuar distintas acciones a nivel administrativo

Es importante mencionar los beneficios que se brindan al efectuar esta propuesta de mejora:

- Se obtendrían cargas de trabajo equitativas según la cantidad de Procuradores a cargo que corresponda.
- Disminución de proceso de traslado al momento de tramitar documentos de los Procuradores y realizar la función de archivo. Esto ocasiona una motivación al personal, ya que se les evitarían inconvenientes que poseen actualmente, para

conseguir trámites de cada uno de sus Procuradores y dificultades al momento de archivar.

- Reducción de tiempos improductivos hasta en un 77% para que este pueda ser invertido de manera eficiente con tareas y actividades de mayor importancia.

Con dicha mejora el funcionario obtendría el beneficio de aprovechamiento al máximo de su tiempo de jornada laboral, se debe tener una agenda e ir paso a paso, abordando y finalizando cada una de las tareas asignadas. Si los trabajadores no son conscientes del valor del tiempo y de la necesidad de gestionarlo correctamente, será difícil alcanzar el éxito.

Quejarse sin actuar no sirve de nada, actualmente, los funcionarios se quejan pero no demuestran cambios en su modo de hacer las cosas. Los trabajadores han de saber reivindicar unas condiciones de trabajo más humanas y racionales, pero también ellos deben desterrar actitudes perjudiciales por muy estables que estén. Por su parte, los directrices deben de hacer un esfuerzo para lograr modernizar y facilitar el sistema laboral, pero eso sólo será posible si se adoptan las medidas necesarias para lograrlo.

Al ser tantas las quejas que recibe el departamento de recursos humanos lo que se desea es nivelar y facilitar las funciones y tareas a los funcionarios, por lo cual se propone realizar los diferentes cambios mencionados, no obstante los secretarios/oficinistas a pesar de que con la mejora se regule la cantidad de trabajo,

siempre van a tener el descontento de que los puestos de trabajo son distintos y su salario varía aunque el trabajo que realizan sea el mismo.

Por esta disconformidad, se plantea al departamento de recursos humanos que pueda tomar en cuenta una valoración en los puestos de trabajo y poder llegar al objetivo de que todos posean una misma plaza y salario ya que actualmente 4 puestos diferentes realizan las mismas funciones que son oficinista 1, oficinista 2, secretario 1 y secretario 2, las quejas de los funcionarios radica en que si se tiene un puesto de oficinista donde el salario es menor debería realizar menos funciones o de menor complejidad que un secretario, por lo cual es importante que tomen en cuenta que a igualdad de funciones haya igualdad de remuneración para cada trabajador.

El departamento debe tomar en cuenta que la motivación y la importancia de los empleados en los objetivos de la organización son pilares fundamentales para un funcionamiento positivo de la misma.

Aprovechar el talento y retenerlo aparece como algo imposible si un trabajador no se siente valorado y no goza de unas condiciones de trabajo que le permitan disfrutar de otros aspectos de su vida. Está demostrado que el rendimiento es superior cuando el empleado puede disfrutar de su vida laboral tanto como de su vida privada. Las medidas de conciliación y flexibilidad son, además de un derecho, un factor de mejora de la productividad que debería ser considerado en todas las organizaciones.

Propuesta 3: Contratación de supervisor y creación de software de control.

Otra de las propuestas de mejora es contratar un supervisor general para que vele por las funciones que realizan los funcionarios de todas las áreas de la PGR y crear un software que le permita al encargado tener control de las notificaciones recibidas y tramitadas por cada funcionario.

La propuesta anterior se plantea de manera que la situación continúe a como se encuentra, pero con un supervisor a cargo. Actualmente, los funcionarios no poseen ningún encargado que les observe ni les regule las funciones que realizan lo cual genera las quejas o problemas que muchos reportan desde hace tiempo atrás.

Este descontrol, ocasiona el problema actual de sobre carga y desigualdad de funciones, ya que mientras muchos funcionarios tienen exceso de trabajo otros poseen tiempo libre el cual invierten en cosas no relacionadas al trabajo, según informan distintos compañeros y lo observado en el campo de estudio las personas que poseen menor ingreso de notificaciones invierten su tiempo libre en revisar redes sociales, ver vídeos o películas, estudiar para la universidad, tomar más tiempo en el almuerzo, salir de la Institución a realizar trámites ajenos a su trabajo.

Todo esto genera descontento de parte los compañeros que reciben numerosa cantidad de notificaciones y en ocasiones no toman ni su debido tiempo de almuerzo con tal de salir abasto con sus funciones y en algunos casos quedarse trabajando

fuera de horario mientras esas horas no son remuneradas ni reconocidas por la Institución.

Al contratar un supervisor lo que se plantea es que este pueda tener un control sobre los trabajadores y poder observar quien ya ha terminado su trabajo y se encuentra libre y que en lugar de invertir tiempo libre en actividades ajenas a sus funciones pueda ayudar a otros compañeros a terminar su trabajo. De esta manera se alivianan las cargas a los que poseen ingreso elevado de notificaciones y de una u otra se estarían nivelando las cargas de trabajo.

Para poder lograr el objetivo se recomienda crear un software donde se pueda obtener la información de cuantas notificaciones tanto físicas, como electrónicas y procesos nuevos ha recibido cada funcionario, adicional a eso se deberá trabajar todos los expedientes de manera digital para que también se pueda informar cuales notificaciones ya han sido tramitadas. Con los reportes e información que pueda brindar ese sistema, el supervisor tendría una mejor noción de los trámites que posee cada funcionario ya que éste le mostraría los tramites que ha efectuado cada funcionario y los que tiene pendientes de este modo podría proporcionar de manera adecuada los trámites pendientes de funcionarios con cargas elevadas y repartirlo de la forma correcta a quienes ya han tramitado sus documentos.

Para poder efectuar esta propuesta y que la misma tenga éxito se necesitan realizar varias acciones, como lo son:

- Crear una plaza de trabajo nueva para la contratación de un supervisor. En este caso es importante conocer que se rigen mediante el Servicio Civil, sin embargo, en unos departamentos no es necesario el trabajo de todos los funcionarios actuales ya que no todos poseen sobre carga por lo cual se puede repartir las cargas de forma correcta y eliminar una plaza para que esta pueda ser utilizada para la creación de este puesto. O inclusive se puede utilizar una de las plazas que se tienen congeladas para abrir este nuevo puesto de trabajo.
- Creación de un nuevo software.
- Los Procuradores deben realizar el uso exclusivo del archivo digital.
- Se requiere profesionalismo, disposición, compromiso e igualdad de parte de todos los secretarios/oficinistas cuando les corresponda cubrir las funciones de un compañero con sobre carga.

Es importante mencionar los beneficios que se brindan al efectuar esta propuesta de mejora:

- Se tendría un equilibrio en las cargas de trabajo ya que todos los funcionarios tendrían siempre documentos que tramitar y no existiría diferencias de trabajo.
- Se reducen las cargas para funcionarios que tienen Procuradores a cargo que generan alta cantidad de trabajo.
- En los funcionarios que tienen a cargo Procuradores con poco ingreso de notificaciones, se eliminarían los tiempos improductivos ya que invertirían su tiempo libre ayudando a otros compañeros a liberar cargas.

- Se eliminaría el archivo físico, lo cual acabaría con el re-trabajo que este genera.
- Se evitarían las distracciones de parte de los funcionarios y habría más compromiso de parte de los mismos para efectuar su trabajo.

Después de realizado el estudio de cargas laborales para los secretarios y oficinistas y analizando sus resultados, se recomienda la propuesta anteriormente mencionada la cual conlleva a la creación de un nuevo cargo a nivel jerárquico y un cambio a nivel sistemático, para garantizar el óptimo funcionamiento de la dependencia así como mejorar la calidad de vida de sus funcionarios. Antes de concretar esta decisión, se revisó detalladamente todas las causas de la sobre carga laboral, para minimizar los tiempos improductivos y de esta manera optimizar la ejecución de todas las actividades.

5.2 PLAN PILOTO DE IMPLEMENTACIÓN PARA CADA UNA DE LAS MEJORAS

El objetivo principal del plan es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, esto para lograr el mejoramiento continuo de la Institución.

Para llevar a cabo las propuestas anteriormente planteadas, se debe seguir un cronograma de actividades o plan de acción para lograr la implementación de las mismas.

Para realizar dicho plan se debe de tomar en cuenta las acciones que se desean realizar en cada una de las diferentes mejoras, estas acciones son las que se llevan a cabo para resolver el problema o para mejorar el área identificada. Se debe especificar las tareas que conlleva cada una de esas acciones, el objetivo es definir la función o el resultado que se debe efectuar con la acción de mejora que se plantea. Se tiene que indicar el tiempo estimado que tardaría en realizarse cada acción. Definir el costo que implica poder ejecutar dicha acción, este costo puede ser monetario e inclusive costo tiempo, ya que en muchos casos la acción lo que implica es tiempo lo cual afectaría en que los funcionarios terminen sus funciones a tiempo. Por último se indica un encargado que es la persona responsable que vele por el seguimiento y cumplimiento de la acción, a cada actividad de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.

El plan de implementación debe ser comunicado a todos los funcionarios de la Institución que se vean relacionados en la mejora para su conocimiento, apoyo e involucramiento colectivo en obtener sus resultados.

Es importante que el departamento de recursos humanos valore la posibilidad de la creación de un plan de seguimiento a la mejora que seleccionen, esto para comprobar los avances en el cumplimiento del Plan de Acción, para ello es necesario la precisión de indicadores, así como también de mecanismos e instrumentos de seguimiento y monitoreo, con el objetivo de conocer la evolución del clima generado por los funcionarios ante la mejora establecida.

5.2.1 Plan de acción para la propuesta #1:

Tabla 50:

Plan y cronograma para la propuesta 1

Plan y cronograma para la propuesta 1: **“lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier Procurador en general, además de que todos los Procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital”**

Acciones	Tareas	Tiempo estimado	Costo	Responsable
Lograr que los funcionarios de cada área puedan atender solicitudes y trámites de cualquier Procurador del área.	Charla con los funcionarios para plantear nueva directriz	1 mes	Tiempo	Encargado de Recursos humanos o responsable a cargo.
Uso exclusivo del archivo digital.	Invertir en equipo de escáner.	1 cuatrimestre	350,000 por cada escáner.	Departamento financiero de la institución.
	Contratar personal externo para realizar las tareas de escaneo.		1,500,000 Por contratación de	Equipo externo que se

	Escanear todos los archivos físicos.		empresa externa para escaneo.	contrate para el trabajo de escaneo y digitalización.
	Charla con los procuradores de cada área para el uso exclusivo del archivo digital		Tiempo	
Capacitación	Se debe realizar una capacitación según corresponda a todos los funcionarios de las distintas áreas para que puedan realizar cualquier trámite entrante sin importar a cual Procurador corresponda.	1 mes	Tiempo	Coordinadora de cada área

Fuente: elaboración propia

Para poder realizar la mejora planteada en el plan de acción anterior, se deben tomar en cuenta todas las actividades y lo que conlleva cada una de ellas.

Para lograr que los oficinistas y secretarios puedan atender solicitudes y trámites de cualquier procurador del área se debe de organizar una charla donde se les indique a los funcionarios que es lo que se desea realizar y sus objetivos, para que ellos lo comprendan y poder plantear la nueva directriz. El tiempo estimado para cumplir con esta tarea es de 1 mes, esto para poder segmentar las charlas y realizarlas por cada una de las áreas respectivas de la PGR y poder dar un enfoque específico y no general. La persona encargada de cumplir lo anterior es el departamento de Recursos humanos o a quien asignen como persona responsable a cargo.

Para poder cumplir con la acción del uso exclusivo del archivo digital hay tres tareas que se deben cumplir, una es realizar una charla con los Procuradores ya que deberán hacer uso únicamente de este archivo y dejar de lado la documentación física, esto beneficia directamente a los oficinistas y secretarios, no deberán hacer doble trabajo al momento de tramitar documentos. Por otro lado se debe contratar personal externo para que se encargue únicamente de digitalizar todo el archivo físico esto se plantea ya que es imposible asignar a los funcionarios para dicha tarea por que no saldrían con su trabajo diario, según lo conversado con la Institución esto lo realizaron anteriormente, por un tiempo y lograron escanear una cierta cantidad de documentos pero al existir Procuradores que aun manejan documentos físicos no continuaron con el proceso.

Por último se necesita invertir en equipo de escáner ya que actualmente es un recurso que está limitado y tarda en procesar la información, esto ocasiona que los funcionarios inviertan gran cantidad de su tiempo escaneando, además de que si una persona se encuentra utilizando el equipo debe esperar hasta que se desocupe ya que no poseen más disponibles. Al proponer utilizar únicamente los archivos digitales se les debe brindar a los usuarios el equipo adecuado para que puedan efectuar su trabajo, también se debe indicar a todos los oficinistas y secretarios que en el momento de pasar la directriz cualquier documento que ingrese y deba ser tramitado tiene que ser estrictamente de forma digital. Para esta tarea se estima un tiempo de 4 meses esto para que la empresa contratada pueda digitalizar todos los archivos. El costo que implica esta tarea a la institución es de 350,000 colones por cada escáner, y se recomienda mínimo 3 equipos por área, ésta cantidad puede variar según la cantidad de personas que se encuentren en dicha área. Esto más el costo de la empresa externa para realizar el escanea y digitalización de todo el archivo físico. Los responsables del cumplimiento de esta acción son los del departamento financiero de la institución para poder aprobar el contrato de la empresa y la compra de equipo, si eso se aprueba los responsables del cumplimiento de eliminar el archivo físico es el equipo externo que se contrate para el trabajo.

Para poder lograr la atención a cualquier Procurador del área se debe realizar una capacitación según corresponda a todos los funcionarios de las distintas áreas para que todos tengan la capacidad y el conocimiento de efectuar cualquier trámite entrante sin importar a cual Procurador corresponda. El tiempo estimado en efectuar esta acción

es de 1 mes para poder realizar la capacitación por cada área en específico y poder aclarar las dudas de cada uno de los funcionarios. El responsable de efectuar esta actividad es el departamento de recursos humanos en conjunto con la coordinadora de cada área.

Tabla 51:
Costo de implementación

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA #1

ACCIÓN	Cantidad requerida	Costo	Total
USO EXCLUSIVO DEL ARCHIVO DIGITAL.	3 escáner por departamento, en total 15 escáner	350,000 por cada escáner.	Ⱶ5,250,000
	1 contrato	1.500.000 Por contratación de empresa externa para escaneo.	Ⱶ1,500,000

Fuente: elaboración propia

Para la primera propuesta, una de las acciones que se plantea es poder lograr que los funcionarios de cada área puedan atender solicitudes y tramites de cualquier Procurador del área, esto para que todos reciban la misma cantidad de notificaciones, en esta acción no se debe invertir ya que es un gasto fijo de la PGR. Actualmente, los oficinistas poseen un salario de 323.028,23 colones, los secretarios de 339.572,06 colones y las coordinadoras de área un salario de 355.847,32.

La segunda acción de dicha propuesta es el uso exclusivo del archivo digital, para poder lograr esto la PGR debe de realizar dos inversiones; una sería para abastecer la cantidad necesaria de escáner para cada área de la procuraduría, esto tendría un costo total de 5.250.000 colones, con un estimado de 3 escáner por área. Por otra parte debe de invertir en una contratación de personal externo para poder escanear los documentos que aún están en archivo físico, esto tendría un costo de 1.500.000 colones.

La tercera acción es capacitación, esta se llevaría a cabo por las coordinadoras de cada área por lo cual no implica ningún gasto adicional a la PGR ya que se cubre con el salario mensual de las mismas.

Con los datos anteriores correspondientes a cada una de las acciones que pertenecen al plan de la propuesta #1, los gastos totales de inversión de dicha propuesta serían de 6.750.000 colones.

5.2.2 Plan de acción para la propuesta #2:

Tabla 52:

Plan y cronograma para la propuesta 2

Plan y cronograma para la propuesta 2: **“Reasignar los Procuradores basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado”**.

Acciones	Tareas	Tiempo estimado	Costo	Responsable
Realizar cambios en la asignación actual de Procuradores.	Realizar una reasignación de Procuradores para equilibrar cargas de trabajo	1 mes	Tiempo	Encargado de Recursos humanos o responsable a cargo.
Acoplamiento de parte de ambas partes a la forma de trabajo de cada uno de los funcionarios	Charla con los Procuradores y oficinistas/secretarios a cargo. Observar resultados	3 meses	Tiempo	Oficinistas, secretarios y Procuradores en conjunto con el departamento de recursos humanos

	de los cambios realizados			
Se deberán realizar algunas distribuciones logísticas.	Hacer traslado de cubículo a algunos oficinistas/secretarios para que se encuentren cerca de la oficina de su Procurador	2 meses	Tiempo	Responsable a cargo. Servicios generales

Fuente: elaboración propia

Para poder realizar la mejora planteada en el plan de acción anterior, se deben tomar en cuenta todas las actividades y lo que conlleva cada una de ellas.

Para poder realizar cambios en la asignación actual de Procuradores a los secretarios/oficinistas. Se debe de tomar en cuenta el análisis realizado en el capítulo anterior ya que para realizar una reasignación adecuada y equitativa de Procuradores hay que basarse en la complejidad del trabajo que realizan, en la cantidad de documentos que ingresan a diario y tomar en cuenta la ubicación en la que se encuentran con respecto a los oficinistas y secretarios. Cuando se realiza debido análisis se prosigue a realizar la reasignación de Procuradores para equilibrar cargas de trabajo. El tiempo estimado en repartir equitativamente las cargas es de mes a mes y medio aproximadamente, para distribuir de forma correcta. La persona responsable de esta acción es el encargado que asigne Recursos humanos.

Para lograr el acoplamiento de parte de ambas partes a la forma de trabajo de cada uno de los funcionarios se va a realizar primeramente una reunión tanto con los Procuradores como con los oficinistas y secretarios de cada área para que puedan entender la mejora que se desea realizar y de esta forma evitar inconvenientes de cada una de las partes; después de esto y de la asignación se debe observar los resultados de parte de cada uno de los funcionarios con de los cambios realizados. El tiempo estimado para esta acción es de 3 meses por ponerlo como tiempo de prueba. Los responsables del cumplimiento de esta actividad es el departamento de recursos humanos en conjunto con los Oficinistas, secretarios y Procuradores.

Para poder tener el debido orden, un mejor control, la comunicación correcta y poder reducir tiempos improductivos; los secretarios u oficinistas que se les va asignar a cada Procurador van a ser los que se encuentren más cercanos a sus oficinas, esto para evitar que pierdan tiempo en traslado innecesario por lo cual se deberán realizar algunas distribuciones logísticas y en algunos casos cambiar a los funcionarios de los cubículos que actualmente se encuentran. Si se realiza este reacomodo y redistribución de los Procuradores al encontrarse más cerca de sus encargados agiliza el proceso de trámite y permite a cada funcionario tener mayor tiempo disponible, además que facilitaría la tarea de archivo, en el caso de los Procuradores que tengan expedientes físicos, ya que la mayoría de los Procuradores posee los archivos en su oficina o al lado de ella. El tiempo que se estima en efectuar dicha tarea son 2 meses para poder realizar traslado de equipos a quienes que les cambie de escritorio. El responsable a cargo será la persona que asigne recursos humanos con ayuda de servicios generales para realizar traslados.

Se debe tener en cuenta que para esta mejora las demás funciones siguen igual, por lo cual el tema del archivo o cualquier otro tipo de control de funciones no está siendo tomado en cuenta, esta propuesta se enfoca en repartir equitativamente las cargas y en realizar un pequeño cambio en ubicación para facilitar los trámites con los Procuradores.

Nueva distribución de Procuradores según el área que corresponda:

Tabla 53:

Nueva distribución de Procuradores Área de ética pública

Área de ética pública	
Procuradores del área	Encargado a cargo
Ronald Víquez Solís	Funcionaria 1
Paola Madriz Pérez	
Miguel Cortés Chaves	Ambas funcionarias
Lissy Dorado Vargas	Funcionaria 2
Tatiana Gutiérrez Delgado	

Fuente: elaboración propia

En esta área se recomienda quitar una encargada para que pueda ayudar en otra área con el estudio se garantiza que 2 funcionarias pueden atender todos los Procuradores del área.

Tabla 54:

Nueva distribución de Procuradores área de agro-ambiental

Área Agro-Ambiental	
Procuradores del área	Encargado a cargo
Castro Lizano Mauricio	Funcionario 1
Quesada Casares Silvia Elena	
Sáenz Calderón Heilyn	
Salas Víquez Yannia	
Víctor Bulgarelli Céspedes	
Rodríguez Paniagua Lydiana	
Rodríguez Paniagua Lydiana	Funcionario 2 y 3
José Joaquín Barahona Vargas	Funcionario 4
Susana Fallas Cubero	

Fuente: elaboración propia

Anteriormente, se indica la nueva distribución de Procuradores recomendada para el área de Área Agro-Ambiental, se debe tomar en cuenta que los funcionarios que atienden la misma Procuradora deben realizar la misma cantidad de trabajo.

Tabla 55:

Nueva distribución de Procuradores Área de la Función pública

Área de Función pública:	
Procuradores del área	Encargado a cargo
Arias Valverde Yansi	Funcionario 1
Pérez Mora Ana Lorena	
Azofeifa Rojas Angie	
Bolaños Salas Irene	Funcionario 2
Castro Hernández Cinthya	
Oviedo Rojas Karen	
Valverde Monge Guisela	Funcionario 3
Vega Sancho Katty	
Duarte Briones Olga	Funcionario 4
López Baltodano José Armando	
Vargas Vásquez Ricardo	Funcionario 5
Bonilla Herrera Guillermo	
Romero Calderón German	
Barrantes Zamora Marianella	Funcionario 6
Mora Carvajal Ana Vanessa	
Rodríguez Benavides Laura	
Pizarro Obando Álvaro	

Fuente: elaboración propia

Tabla 56:

Nueva distribución de Procuradores Área de Derecho penal

Área de Derecho penal:	
Procuradores del área	Encargado a cargo
Castro Marín José Enrique	Funcionario 1
Sarmiento Chávez Beatriz	
Aguirre Mena Randall	
Montero Gamboa Enrique	Funcionario 2
Bolaños Cubillo Ileana	
Ruiz Leal Manrique	Funcionario 3
Bolaños Barth Clarencio	
Mora Salguero Kasandra	Funcionario 4
Fernández González José Humberto	
Lizano Rodríguez Carlos	Funcionario 5
Quesada Soto Federico	
Avellán Ruiz Margot	Funcionario 6
Soto Cervantes Juan José	

Fuente: elaboración propia

Tabla 57:

Nueva distribución de Procuradores Área de Derecho Público

Área de Derecho Público:	
Procuradores del área	Encargado a cargo
Fernández Lizano Guillermo	Funcionario 1 y funcionario 12 (funcionario que quedo de ética)
McRae Roberts Ana Patricia	Funcionario 2
Sánchez Hernández Sandra	
Ramírez Jara María Marcela	
Chaves Olarte Georgina	Funcionario 3
Salazar Solórzano Randall	
Flores Zúñiga Luis Diego	
Medrano Brenes Maureen	Funcionario 4
Arguedas Valerín Pablo	
Solano Martínez Gloria	
Oviedo Álvarez Jorge	Funcionario 5
Murillo Kopper Mariamalia	
Marín González Berta	
Lara Flores Bernardo	Funcionario 6
Rodríguez Fernández Grettel	
Rivera Mesén Omar	
Arguedas Chen Apuy Ana Cecilia	Funcionario 7

Solano Raabe María del Rocío	
Li Quirós Elizabeth	
Patiño Cruz Silvia	
León Yannarella María del Rosario	Funcionario 8
Calderón Gassmann Andrea	
Azofeifa Chavarría Paula	
Arce Oses Alejandro	
Vega Sánchez Maureen	Funcionario 9
Padilla Cubero Mónica	
Alvarado Quesada Esteban	
López Vargas Xochilt	
Jiménez Bonilla Ricardo	Funcionario 10
Arnesto Moya Alonso	
Mesén Montoya Julio César	
Villegas Ramírez Clara	

Fuente: elaboración propia

Costo de implementación

Para la segunda propuesta, las acciones que se plantean no requieren ningún tipo de inversión ya que lo único que se propone es cambiar la forma de trabajo que actualmente tiene la PRG.

Una de las acciones es realizar cambios en la asignación actual de Procuradores, pueden tomar en cuenta la asignación que se realizó anteriormente, o pueden basarse en el estudio realizado para la ejecución de la misma, en la reunión elaborada anteriormente los representantes encargados quedaron satisfechos con el estudio y están de acuerdo con la redistribución que se les planteó.

Otra de las acciones es el acoplamiento de parte de ambas partes, Procuradores y secretarios/oficinistas, a la forma de trabajo de cada uno de los funcionarios, esto es para que puedan trabajar de manera correcta sin importar quien les corresponda. No implica ningún gasto a la PGR ya que son los mismos salarios y mismos funcionarios que están pagando actualmente.

La última acción de esta propuesta es que se deberán realizar algunas distribuciones logísticas, esto para poder ubicar a los secretarios/oficinistas cerca de los Procuradores a cargo. En la reunión que se realizó, los encargados indicaron que ya le propusieron al estado remodelar el edificio y distribuir las áreas por pisos, sin embargo, eso tardará tiempo en efectuarse ya que no cuentan con el dinero para llevar a cabo dicha acción.

5.2.3 Plan de acción para la propuesta #3:

Tabla 58:

Plan y cronograma para la propuesta 3

Plan y cronograma para la propuesta 3: **“Contratación de supervisor y creación de software de control”**.

Acciones	Tareas	Tiempo estimado	Costo	Responsable
Contratación de un supervisor.	Creación de un puesto de trabajo.	1 mes	644.689,30 mensual	Recursos humanos - Registro civil.
Uso exclusivo del archivo digital.	Invertir en equipo de escáner y contratar personal externo para realizar las tareas de escaneo.	1 cuatrimestre	350,000 por cada escáner. 1.500.000 Por contratación de empresa externa para escaneo.	Departamento financiero de la institución. Equipo externo que se contrate para el trabajo de escaneo

	Escanear todos los archivos físicos.		Tiempo	y digitalización.
	Charla con los Procuradores de cada área para el uso exclusivo del archivo digital			
Creación de un nuevo software	Crear un software para un debido control del trabajo de los funcionarios.	1 cuatrimestre	Tiempo	Departamento de TI
	Reunión con TI para plantearles lo deseado			

Fuente: elaboración propia

Para poder realizar la mejora planteada en el plan de acción anterior, se deben tomar en cuenta todas las actividades y lo que conlleva cada una de ellas.

Para poder tener un mayor control sobre lo que realizan los funcionarios se debe realizar la contratación de un supervisor, para ello se debe crear un puesto de trabajo que se adecue a las funciones que dicho coordinador realizaría. El tiempo estimado en contratar la persona sería de 1 mes aproximadamente, ya que se necesitaría cuanto antes. El costo que implicaría esta acción es un salario base de 644.689,30 colones mensual, ya que así lo indica el Ministerio de Trabajo para un salario mínimo para un profesional con licenciatura. El responsable de esta tarea es el departamento de Recursos humanos en conjunto con el Servicio Civil.

Para poder cumplir con la acción del uso exclusivo del archivo digital hay tres tareas que se deben cumplir, una es realizar una charla con los Procuradores ya que deberán hacer uso únicamente de este archivo y dejar de lado la documentación física, esto beneficia directamente a los oficinistas y secretarios, no deberán hacer doble trabajo al momento de tramitar documentos. Por otro lado se debe contratar personal externo para que se encargue únicamente de digitalizar todo el archivo físico, esto se plantea ya que es imposible asignar a los funcionarios para dicha tarea por que no saldrían con su trabajo diario, según lo conversado con la Institución esto lo realizaron anteriormente por un tiempo y lograron escanear una cierta cantidad de documentos pero al existir procuradores que aun manejan documentos físicos no continuaron con el proceso. Por último se necesita invertir en equipo de escáner, actualmente, es un

recurso que está limitado y tarda en procesar la información, esto ocasiona que los funcionarios inviertan gran cantidad de su tiempo escaneando, además de que si una persona se encuentra utilizando el equipo debe esperar hasta que se desocupe ya que no poseen más disponibles. Al proponer utilizar únicamente los archivos digitales se les debe brindar a los usuarios el equipo adecuado para que puedan efectuar su trabajo, también se debe indicar a todos los oficinistas y secretarios que en el momento de pasar la directriz cualquier documento que ingrese y deba ser tramitado tiene que ser estrictamente de forma digital. Para esta tarea se estima un tiempo de 4 meses esto para que la empresa contratada pueda digitalizar todos los archivos. El costo que implica esta tarea a la institución es de 350,000 colones por cada escáner, y se recomienda mínimo 4 equipos por área, ésta cantidad puede variar según la cantidad de personas que se encuentren en dicha área. Esto más el costo de la empresa externa para realizar el escanea y digitalización de todo el archivo físico.

Los responsables del cumplimiento de esta acción son los del departamento financiero de la Institución para poder aprobar el contrato de la empresa y la compra de equipo, si eso se aprueba los responsables del cumplimiento de eliminar el archivo físico es el equipo externo que se contrate para el trabajo.

Para la creación de un nuevo software se requiere reunir al departamento de TI para poder plantear los requerimientos deseados para los reportes que se desean observar y así tener el control adecuado sobre cada uno de los funcionarios. Al conocer que los de este departamento poseen otras tareas se estima que se dure aproximadamente un

cuatrimestre para su creación. Los responsables a cargo de esta tarea es el equipo de trabajo del departamento de TI.

Tabla 59:
Costo de implementación

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA #3

ACCIÓN	Cantidad requerida	Costo	Total
CONTRATACIÓN DE UN SUPERVISOR	1 supervisor	644.689,30 colones mensuales	Ⱶ644.689,30
	3 escáner por departamento, en total 15 escáner	350,000 por cada escáner.	Ⱶ5,250,000
USO EXCLUSIVO DEL ARCHIVO DIGITAL.	1 contrato	1.500.000 Por contratación de empresa externa para escaneo.	Ⱶ1,500,000

Fuente: elaboración propia

Para la tercera propuesta, una de las acciones que se plantea es la contratación de un supervisor, como se explicó anteriormente, es para que este tenga un control de los funcionarios de cada una de las áreas de la PGR, esta acción le costará a la Procuraduría un salario mensual de 644.689,30 colones, actualmente, están en trámite

para abrir nuevas plazas por lo cual los encargados consideran que es viable y se pueda realizar.

La segunda acción de dicha propuesta es el uso exclusivo del archivo digital, para poder lograr esto la PGR debe de realizar dos inversiones; una sería para abastecer la cantidad necesaria de escáner para cada área de la procuraduría, esto tendría un costo total de 5.250.000 colones, con un estimado de 3 escáner por área. Por otra parte debe de invertir en una contratación de personal externo para poder escanear los documentos que aún están en archivo físico, esto tendría un costo de 1.500.000 colones.

La tercera acción de esta propuesta es la creación de un nuevo software, para que el supervisor pueda tener control de los documentos tramitados por cada funcionario, para la realización de este sistema se requieren 400,000 colones sin embargo, la PGR cuenta con departamento de informática por lo cual no deben invertir ya que los mismos funcionarios lo realizarían, no implica gasto ya que lo cubre el mismo salario que estos reciben.

En vista a los resultados anteriores, para poder dar respuesta a la necesidad que tenía la PGR se organiza una reunión con los encargados de la Institución para plantearles las propuestas por medio de una presentación para que de esta forma ellos puedan observar, estudiar y analizar cada una de las propuestas y sus planes.

En dicha reunión se les informa la situación actual de cargas de trabajo de cada uno de los funcionarios, posterior a ello se plantean las propuestas y se realiza un diálogo para discutir distintos puntos de vista y de esta forma obtener un resultado de la viabilidad de las propuestas.

En la reunión efectuada se contó con la presencia de Maribel Salazar Valverde, quien es la Directora del área de Desarrollo Institucional y con Sonia Pérez Hernández, quien es la Jefatura de Recursos Humanos. Ambas se mostraron satisfechas con el estudio y sus propuestas; y solicitaron reunión con los jefes de la Institución para que ellos puedan conocer la situación actual que se está presentando y cómo poder solucionarla.

CAPÍTULO VI:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Con la elaboración del estudio de cargas de trabajo realizado en la PRG, se logró determinar cuáles funcionarios de las distintas áreas de la organización poseen una verdadera carga laboral, y cuáles no; esto se pudo evidenciar mediante el estudio de tiempos y movimientos que se efectuó, y el análisis de la productividad e improductividad.

Con el estudio se concluyen tres distintas propuestas de mejora las cuales fueron las siguientes:

Propuesta 1: lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier Procurador en general, además de que todos los Procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital.

Propuesta 2: Reasignar los Procuradores basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado.

Propuesta 3: Contratación de supervisor y creación de software de control.

Con la reunión efectuada para la presentación de las distintas propuestas de mejora, a los encargados de la Institución se obtuvo como resultado que la propuesta que consideran favorable es la número uno ya que consideran como mejor opción que las secretarias puedan atender cualquier Procurador y de esta manera poder realizar un reparto equitativo de cargas con respecto a los documentos que ingresan

diariamente. La limitación que existe en esta propuesta es el uso exclusivo del archivo digital ya que la Institución actualmente, no cuenta con el capital para invertir en una empresa que realice la digitalización de los documentos y no se les puede asignar esa tarea a los funcionarios ya que no terminarían sus funciones diarias.

Con respecto a la segunda propuesta de mejora, ven viable la reasignación de los Procuradores basándose en la cantidad, complejidad y distancia de su trabajo, sin embargo, es un limitante ya que la forma de trabajar de los Procuradores es complicada ya que muchos de los Procuradores mantienen su rango o estatus laboral por pertenecer a un edificio por lo cual el tema de las distribuciones si ocasionaría disgustos de parte de los trabajadores y eso le ocasionaría a la PRG muchas denuncias y amparos ya que es la forma de defensa de los funcionarios. La PGR tiene planeado realizar un edificio nuevo y colocar a todos los funcionarios por áreas, mientras esto sucede, optan porque eso no se realice ningún cambio de oficina, sin embargo, la parte de reasignación de Procuradores según su complejidad y cantidad de documentos que reciben si será tomada en cuenta.

Con la última propuesta de mejora, al no ser propuestas excluyentes desean unirla con a la idea de la propuesta número 1 ya que indicaron que el puesto de trabajo de un coordinador supervisor es lo que actualmente, hace falta para poder tener control de las situaciones que acontecen en cada una de las áreas de la PGR. Y con el puesto de este coordinador se podría efectuar la repartición de cargas equitativas que se menciona en la primera propuesta. Sin embargo, la creación del software sí es una

limitante ya que al no tener recursos para el archivo digital no se podría tener el control deseado que se pretende tener con la creación del nuevo software.

Es importante mencionar la satisfacción de parte de los miembros presentes durante la presentación del proyecto y sus propuestas. Con el aporte que brinda este proyecto a la PGR, los encargados responsables podrán realizar las acciones necesarias para poner en marcha los planes de las propuestas seleccionadas y con ello lograr que de los funcionarios de cada área que labora para esta Institución se vean beneficiados y logren tener las mismas funciones por igual, con ello se logra aumentar la productividad de la organización y la motivación del personal.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar únicamente el archivo digital. Todos los procuradores poseen distintas formas de trabajar al realizar el cambio a un solo uso de archivo se logra estandarizar la forma de trabajo de manera que exista un solo procedimiento para efectuar las tareas, se logra trabajar de una forma óptima y por otro lado se elimina el re-trabajo.
- Es importante considerar crear puestos de trabajo de supervisor por área. El puesto debe ser un cargo completamente nuevo ya que actualmente, la PRG no lo tiene en la organización.
- Se debe tomar en cuenta crear software de control para el supervisor. De esta manera se controlaría no sólo mediante la supervisión física sino a nivel de sistema la carga laboral que posee cada funcionario en el momento que se desee.
- Se recomienda crear nuevos puestos de trabajo de secretarias y oficinistas. Esto porque la situación de la PGR es cambiante y conforme pasa el tiempo se van creando nuevos puestos de Procuradores o algún secretario/oficinista se traslada de Institución por lo cual es importante tener personal en el momento que se presenten estas distintas situaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alba Fernández, M. y Ruiz Fuentes, N. (2005). Muestreo estadístico. Oviedo: Ed. Septem Ediciones

Cañas, J. (2011). *Ergonomía en los sistemas de trabajo*. Granada: Ed. Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente de la UGT-CEC.

Chica Hincapié, Zapata Villada, Agudelo Restrepo. (2013). *Análisis de cargas laborales y actualización de los manuales de funciones y requerimientos hospital san José de Marsella*. (Practica de graduación). Universidad tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Gómez Betancur, Hincapié López y Salazar Serna. (2013). *Estudio de carga laboral en la secretaría de planeación alcaldía municipio de marinilla*. (Tesis inédita de especialidad). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia

López Peralta, J. (2014). Estudio del trabajo: una nueva visión. San Juan: Ed. Grupo Editorial Patria

Meza Girón, D. (2014). *Distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la entidad municipio de yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia.

Palacios, L. (2016). *Ingeniería de métodos: movimientos y tiempos*. 2° ed. Bogotá: Ed. Ecoe Ediciones.

Salazar, B. (s f.). *Herramientas para el ingeniero industrial*. Colombia. Disponible en:
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/>

Sebastián García, O. y Del Hoyo Delgado, M. (s.f.). *La carga mental de trabajo*. Madrid: Ed. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo C/ Torrelaguna.

Vargas Cordero, Z. (2009) *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. San José Educación, vol. 33, Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica

Vizcaíno Mora, C. (2011). *Análisis de cargas de trabajo del juzgado civil de mayor cuanta de Heredia y sus causales de baja productividad*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana San José, Costa Rica.

Apéndice

Apéndice 1

Encuesta a los Procuradores:

Se realizó el formato para una encuesta a cada Procurador de la PGR sin embargo, al ser más de 80 fue imposible obtener sus resultados ya que ni el 1% brindó sus respuestas.

Se adjunta documento enviado a cada uno de ellos a su correo electrónico.

Investigación sobre cargas de trabajo en los puestos de Oficinistas y Secretarios
En la Procuraduría General de la República

Procurador/a: _____

Fecha: ____/____/____

Secretario/Oficinista a cargo: _____

Cantidad promedio de documentos que recibe a diario: _____

- Área:
- 1 Derecho Penal
 - 2 Notaria del Estado
 - 3 Derecho de la
Función Pública
 - 4 Despacho general
 - 5 Ética Pública
 - 6 Derecho Público
 - 7 Reg. y Control
 - 8 Documentos
Derecho Agro-
ambiental

Sus respuestas son confidenciales y serán destinadas únicamente para guía y estudio del trabajo que se desea realizar. Muchas gracias.

SECCIÓN 1: OPINIÓN PERSONAL

Evalúe en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno

Tema	Nivel de conocimiento				
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Nivel de satisfacción con el trabajo de su Secretario/Oficinista	1	2	3	4	5
Comunicación con su Secretario/Oficinista	1	2	3	4	5
Cómo es el trabajo que le brinda su Secretario/Oficinista	1	2	3	4	5
Desempeño de su Secretario/Oficinista	1	2	3	4	5
La calidad del trabajo que le presenta	1	2	3	4	5
La puntualidad en la entrega de los documentos	1	2	3	4	5

1. Favor sus comentarios, mejoras o ideas adicionales de considerarlo necesario con el fin de fortalecer el estudio

Muchas Gracias

Apéndice 2

Lluvia de ideas de funcionarios:

Por otro lado se realizó una encuesta para los secretarios y oficinistas de la PGR, de igual forma que la anterior, no se tuvo el resultado deseado, sin embargo, se conversó con cada uno de ellos y se pudo obtener información valiosa con una conversación realizada frente a frente.

Se adjunta documento enviado a cada uno de ellos a su correo electrónico.

Fecha: ____/____/____

Investigación sobre cargas de trabajo en los puestos de Oficinistas y Secretarios En la Procuraduría General de la República

Nombre del colaborador: _____

Puesto de trabajo: _____

Cantidad de procuradores a cargo: _____

Cantidad promedio de documentos que recibe a diario (favor indicarlo por procurador):

- Área:
- 1 Derecho Penal
 - 2 Notaria del Estado
 - 3 Derecho de la Función Pública
 - 4 Despacho general
 - 5 Ética Pública
 - 6 Derecho Público
 - 7 Reg. y Control Documentos
 - 8 Derecho Agro-ambiental

A continuación queremos saber su opinión sobre el tema de cargas de trabajo. La idea inicial era realizar un “brain storming” en grupo con todos los Secretarios/Oficinistas de cada área, sin embargo por la cantidad de trabajo no podemos sacar ese tiempo por lo cual se optó por realizar la lluvia de idea vía correo electrónico esto para conocer sus opiniones.

*Sus respuestas son confidenciales y serán destinadas únicamente para guía y estudio del trabajo que se desea realizar. Muchas gracias.

SECCIÓN 1: OPINIÓN PERSONAL

Por favor conteste de manera clara y honesta.

1. ¿Cómo es el ambiente laboral que le rodea?

2. ¿Considera usted que posee sobrecarga laboral? ¿Por qué?

3. ¿De qué manera cree usted que se pueda atacar el problema de cargas de trabajo? ¿Qué haría usted para mejorarlo?

4. Comentarios o ideas adicionales que quisiera realizar para el estudio.

Apéndice 3

Reunión para presentación de propuestas:

- 1- Se realizó una presentación para mostrar la situación de cada una de las áreas para que seguidamente, los encargados de la PGR, pudieran ver y analizar cada una de las propuestas planteadas.

PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ASIGNACIONES DE CARGAS DE TRABAJO DE LA CLASE OFICINISTA Y SECRETARIO DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2018

Carolina Carella Pérez
Universidad Hispanoamericana

OBJETIVO GENERAL

Proponer una mejora en la asignación de cargas de trabajo de la clase Oficinista y Secretario de la Procuraduría General de la República, mediante un estudio de tiempos y movimientos, así como un análisis de la productividad e inproductividad que permitan establecer oportunidades de mejora con el fin de aumentar la productividad de la organización y la motivación del personal.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se va a detallar el estado de carga de trabajo de cada uno de los oficinistas y secretarios de las respectivas áreas de la PGR.

ÁREA DE ÉTICA PÚBLICA

ÁREA DE DERECHO AGRO-AMBIENTAL

DERECHO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ÁREA DE DERECHO PENAL

ÁREA DE DERECHO PÚBLICO

PROPUESTAS DE MEJORA Y PLAN PILOTO DE IMPLEMENTACIÓN

PROPUESTA 1:

lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier procedimiento en general, además de que todos los procuradores cumplan con la directiva de utilizar únicamente el archivo digital.

Plan y cronograma para la propuesta 1				
Actividad	Tarea	Tiempo estimado	Costo	Responsable
Apoyar al Director de la PGR en la implementación de la propuesta 1	Crear una lista de actividades que se deben realizar para cumplir con la propuesta 1	1 mes	Tempo	Responsable de Recursos Humanos y Responsables de Área
	Elaborar un plan de implementación de la propuesta 1	1 semana	\$100,000 por semana	Departamento de Recursos Humanos
Realizar el estudio de tiempos y movimientos	Elaborar un plan de implementación de la propuesta 1	1 mes	\$1,000,000 por semana	Departamento de Recursos Humanos
	Elaborar un plan de implementación de la propuesta 1	1 mes	Tempo	Responsable de Recursos Humanos y Responsables de Área
Organización	Elaborar un plan de implementación de la propuesta 1	1 mes	Tempo	Responsable de Recursos Humanos y Responsables de Área
	Elaborar un plan de implementación de la propuesta 1	1 mes	Tempo	Responsable de Recursos Humanos y Responsables de Área

PROPUESTA 2:

Reasignar los procedimientos basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado.

Actividad	Tarea	Tiempo estimado	Fecha	Responsable
Realización de un informe de actividades	Elaboración del informe de actividades	1 mes	Tempe	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad
Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos	Elaboración del sistema de gestión de recursos humanos	3 meses	Tempe	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad
Realización de un informe de actividades	Elaboración del informe de actividades	1 mes	Tempe	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad

3

SEGÚN EL ÁREA QUE CORRESPONDA

Área de Recursos Humanos	
Procesos de selección	Encargado a cargo
Procesos de capacitación	Fundadora 1
Procesos de evaluación	Fundadora 1
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo

14

Área de Recursos Humanos	
Procesos de selección	Encargado a cargo
Procesos de capacitación	Fundadora 1
Procesos de evaluación	Fundadora 1
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo

15

Área de Recursos Humanos	
Procesos de selección	Encargado a cargo
Procesos de capacitación	Fundadora 1
Procesos de evaluación	Fundadora 1
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo

6

Área de Recursos Humanos	
Procesos de selección	Encargado a cargo
Procesos de capacitación	Fundadora 1
Procesos de evaluación	Fundadora 1
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo

17

Área de Recursos Humanos	
Procesos de selección	Encargado a cargo
Procesos de capacitación	Fundadora 1
Procesos de evaluación	Fundadora 1
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo
Procesos de gestión de recursos humanos	Encargado a cargo

18

PROPUESTA 3:

Contratación de supervisor y creación de software de control.

19

Actividad	Tarea	Tiempo estimado	Fecha	Responsable
Contratación de un supervisor	Elaboración del informe de actividades	1 mes	2018-01-01	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad
Creación de un software de control	Elaboración del software de control	3 meses	2018-01-01	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad
Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos	Elaboración del sistema de gestión de recursos humanos	3 meses	2018-01-01	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad
Realización de un informe de actividades	Elaboración del informe de actividades	1 mes	2018-01-01	Responsable de Recursos Humanos y Seguridad

20

"Si contrataras solo a personas que afirmadas, la compañía nunca tendría personas mejores que tú. Recuerda siempre que a menudo encontramos personas brillantes entre las que no te gustan demasiado"

Sachin Wadia

Muchas gracias.

21

2- Se realizó una minuta de reunión para plantear los acuerdos.



Minuta de reunión

INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha: 18 de mayo de 2018	Hora: 2:00pm
Lugar: Procuraduría general de la República	Moderador: Karolina Corella Pérez
Título: Propuesta de mejora en las asignaciones de cargas de trabajo de la clase oficinista y secretario de la Procuraduría General de la República durante el primer cuatrimestre del año 2018	Objetivo: Presentación de propuestas de mejora

PARTICIPANTES	
Nombre y apellido	Cargo
Maribel Salazar Quiñonez	Directora Área Desarrollo Institucional
Sonia Pérez Hernández	Jefa, Recursos Humanos

TEMAS TRATADOS
Objetivo general y específicos del proyecto.
Diagnóstico de la situación actual de cada uno de los funcionarios de las distintas áreas.
Propuestas de Mejora y Plan piloto de implementación de cada una.

ACUERDOS
Después de escuchar la exposición, se recomendó incluir otra propuesta y mencionar sugerencias de la Sección de Registro y Control Documental y mencionar el caso del trabajo del Despacho de los Procuradores Generales.

NOTAS
Este estudio resulta ser una excelente recomendación y herramienta de las cargas de trabajo.

David R. R.

Firma de responsable a cargo

3- Se realizó una hoja de evaluación de las propuestas para concluir cual propuesta consideran viable para el proyecto.



Hoja de Evaluación de Propuestas
Fecha 18 de mayo de 2018
Lugar Procuraduría General de la República

Favor de escribir el número que mejor describa su percepción de cada propuesta, según la siguiente escala

1. Donde 1 se considera con una utilidad Alta
2. Donde 2 se considera con una utilidad Media
3. Donde 3 se considera con una utilidad Baja

I. Propuestas de mejora

Propuestas	Valoración
Lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier procurador en general, además de que todos los procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital	1
Reasignar los procuradores basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado.	1
Contratación de supervisor y creación de software de control.	2

II. Comentarios u observaciones (Opcional)

Las tres propuestas me parecen razonables y buenas en el sentido de la distribución equitativa de trabajo y la conformación de los equipos. La #03 es buena pero con la limitación del software.

David J. Pérez H

Nombre y firma de evaluador(a)



Hoja de Evaluación de Propuestas
Fecha 18 de mayo de 2018
Lugar Procuraduría General de la República

Favor de escribir el número que mejor describa su percepción de cada propuesta, según la siguiente escala

1. Donde 1 se considera con una utilidad Alta
2. Donde 2 se considera con una utilidad Media
3. Donde 3 se considera con una utilidad Baja

I. Propuestas de mejora

Propuestas	Valoración
Lograr que los secretarios y oficinistas puedan atender cualquier procurador en general, además de que todos los procuradores cumplan con la directriz de utilizar únicamente el archivo digital	alta 3
Reasignar los procuradores basándose en la complejidad, cantidad y la ubicación de su trabajo respecto al secretario/oficinista encargado.	3
Contratación de supervisor y creación de software de control.	3

II. Comentarios u observaciones (Opcional)

Incluir las secretarías del despacho y las secretarías y oficinistas del área recepción de documentos para una mejor valoración a nivel institucional

Nombre y firma de evaluador(a)

Anexos

Anexo 1

Se utilizó un documento brindado de parte del departamento de TI de la PGR para conocer la cantidad de notificaciones recibidas por cada Procurador durante un tiempo determinado. Con este se pudo conocer que Procuradores poseen mayor ingreso de documentos y con ellos se pudo obtener la cantidad total de notificaciones que recibe cada secretario/oficinista según la cantidad de Procuradores que atiende.



Notificaciones x
Procurador x Dia (15)

Anexo 2

Se utilizó un documento brindado de parte del departamento de TI de la PGR para conocer los documentos que tramita cada Procurador según su clasificación en Escritos y Oficios. Con ese documento se logró dividir la cantidad de notificaciones totales en cada uno de los documentos específicos que trabaja cada Procurador, con ello se sacó el tiempo promedio en cada trámite y se obtuvo el cálculo ponderado de las actividades.



Doc generador x
procurador octubre

Anexo 3

La PGR brindó un documento para poder conocer y entender más a fondo lo que realiza cada una de las áreas, en conjunto con los documentos que tramitan, a que se decidan y los cambios que se han venido dando en cada una de estas áreas tan importantes en la Institución.



informe de labores
2014-2018 en atenci