

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

TEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DEL DESEMPEÑO BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) EN EL PROCESO DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFORMÁTICA (PRONIE) PARA LA FUNDACIÓN OMAR DENGO; PERÍODO ENERO – MAYO 2016

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR LA LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

MANUEL MUÑOZ RAMÍREZ

TUTOR: Rafael Barboza Barrientos

HEREDIA, ENERO 2016

Dedicatoria

Dedico este logro a mi Dios, por haberme ayudado a salir adelante. Luego a mi padre que se encuentra en el cielo, gracias a él estoy donde estoy, a mi madre, a mi hermano que nunca me dejó solo y sobre todo a mi esposa Jackeline, mis hijas María Paula y Fabiana que son mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por haberme protegido durante toda este período de carrera, por darme los padres que tengo, que me enseñaron a nunca darme por vencido.

Gracias a Jackeline, María Paula y Fabiana por la paciencia que me tuvieron durante las horas que no estuve en la casa, sacrificando tiempo en familia mientras estaba en la universidad.

Gracias a mi madre que siempre estuvo en los momentos difíciles para apoyarme en todo.

A mi querido hermano que nunca me dejó caer y siempre me ayudó a terminar la carrera.

A todos los profesores que de una u otra manera me ayudaran a cumplir este sueño y muy especialmente a don Bernal Loria que a pesar de no ser mi tutor estuvo ahí para ayudarme en lo que ocupaba.

Índice General

1	CAPÍTULO I.....	10
	Introducción.....	10
	1.1 Glosario.....	11
	1.1 Introducción.....	12
	1.2 Descripción de la empresa.....	12
	1.3 Planteamiento del Problema.....	14
	1.4 Justificación del Problema.....	16
	1.5 Objetivo General del Proyecto.....	17
	1.6 Objetivos específicos.....	17
	1.7 Alcances y limitaciones.....	18
	1.8 Alcances.....	18
	1.9 Limitaciones.....	19
2	CAPÍTULO II.....	20
	Marco Teórico.....	20
	2.1 Marco Conceptual General.....	21
	2.2 Referente al impacto del proyecto (cuantitativo o cuantitativo).....	41
3	Capítulo III.....	42
	Marco Metodológico.....	42
	3.1 Definición del problema.....	43
	3.2 Medición y respaldo cualitativo.....	43
	3.3 Propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio.....	44
	3.4 Implementación del proyecto.....	45
	3.5 Verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados.....	47
4	Capítulo IV.....	54
	Línea Base y Análisis de Causas.....	54
	4.1 Objetivos “Línea base y análisis de causas”.....	55
	4.2 Objetivo y proyectos de la Fundación Omar Dengo.....	60
	4.3 Perfiles de puestos que se encuentran en el equipo de apoyo administrativo.....	61

4.4	Análisis de las tareas	74
4.5	Resumen horas extras.....	109
4.6	Encuesta a centros educativos y asesores del servicio brindado	111
4.7	Metas Crucialmente Importantes	127
5	Capítulo V	128
	Diseño e implementación de la mejora.....	128
5.1	Evaluación de cada persona en el Balance Score Card.....	129
5.2	Resumen del Balace Score Card.....	162
	162
6	Capítulo VI.....	164
	Conclusiones y recomendaciones	164
6.1	Conclusiones.....	165
6.2	Recomendaciones.....	166
6.2.1	Herramienta de control de tareas.....	166
6.2.2	Tabla perfiles equipo de apoyo administrativo	166
6.2.3	Reporte trimestral de horas laborales semanalmente	167
6.2.4	Encuesta de satisfacción de clientes (asesores y centros educativos) 167	
6.2.5	Herramienta Balance Score Card.....	168
	Bibliografía.....	168
	Anexos	170

Índice de Cuadros

Cuadro 10	46
Cuadro 11	49
Cuadro 12	50
Cuadro 13	53
Cuadro 14	55
Cuadro 19	61
Cuadro 20	63
Cuadro 21	67
Cuadro 22	69
Cuadro 23	71
Cuadro 24	75
Cuadro 25	76
Cuadro 26	77
Cuadro 27	78
Cuadro 28	79
Cuadro 29	80
Cuadro 30	81
Cuadro 31	82
Cuadro 32	83
Cuadro 33	84
Cuadro 34	85
Cuadro 35	86
Cuadro 36	87
Cuadro 37	88
Cuadro 38	89
Cuadro 39	90
Cuadro 40	91
Cuadro 41	92
Cuadro 42	93
Cuadro 43	94
Cuadro 44	95
Cuadro 45	96
Cuadro 46	97
Cuadro 47	98
Cuadro 48	99
Cuadro 49	100
Cuadro 50	101
Cuadro 51	102
Cuadro 52	103
Cuadro 53	104
Cuadro 54	105
Cuadro 55	106
Cuadro 56	107

Cuadro 57	109
Cuadro 58	110
Cuadro 59	111
Cuadro 60	112
Cuadro 61	113
Cuadro 62	115
Cuadro 63	116
Cuadro 64	117
Cuadro 65	118
Cuadro 66	119
Cuadro 67	120
Cuadro 68	121
Cuadro 69	122
Cuadro 70	123
Cuadro 71	124
Cuadro 72	125
Cuadro 73	129
Cuadro 74	130
Cuadro 75	132
Cuadro 76	133
Cuadro 77	135
Cuadro 78	136
Cuadro 79	138
Cuadro 80	139
Cuadro 81	141
Cuadro 82	141
Cuadro 83	144
Cuadro 84	145
Cuadro 85	147
Cuadro 86	148
Cuadro 87	150
Cuadro 88	151
Cuadro 89	153
Cuadro 90	154
Cuadro 91	156
Cuadro 92	157
Cuadro 93	159
Cuadro 94	160

Figura 1	15
Figura 2	22
Figura 3	23
Figura 4	24
Figura 5	26
Figura 6	27
Figura 7	28
Figura 8	29
Figura 9	30
Figura 10	31
Figura 11	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12	56
Figura 13	57
Figura 14	58
Figura 15	59

Resumen

La Fundación Omar Dengo al ser una empresa privada sin fines de lucro, que trabaja con fondos públicos del Ministerio de Educación, debe procurar el manejo transparente de los recursos que se le brindan, de forma tal que se contribuya en la minimización de la brecha tecnológica que se encuentra en el país beneficiando principalmente a los niños y jóvenes de las zonas vulnerables del país.

Como parte de esa transparencia, los procesos administrativos deben ser manejados con alta rigurosidad ya que cualquier error por omisión o falta de control puede alterar el buen uso de los fondos otorgados para el manejo de cada uno de los proyectos que existen en el Programa Nacional de Informática Educativa MEP-FOD. (PRONIE MEP-FOD)

Para ejecutar esos procesos existe un equipo de apoyo administrativo, el cual tiene diferentes funciones que ayuda a facilitar el trabajo de personas claves que tienen a cargo proyectos innovadores para que siga avanzando el Programa Nacional de Informática; sin embargo, al realizar estas funciones no existía un mecanismo de control para las tareas asignadas a cada persona del equipo. Consecuentemente no se tenía claridad de las cargas de trabajo, las necesidades de capacitación, las necesidades de apoyo y otros importantes para realizar el trabajo de forma más rápida y eficiente.

Con la ayuda de las jefaturas y del equipo de apoyo administrativo se realizó un proyecto el cual permitió tener control de las tareas que realizan las personas, de manera que se pudo medir cuánto tiempo se dura en cada tarea y se logró conocer que piensan los clientes del servicio brindado. Para este caso los clientes son los docentes de los centros educativos públicos del país y los asesores del Programa Nacional de Informática Educativa.

Con base en el proyecto se tomaron las medidas necesarias para aprovechar las oportunidades de mejora detectadas.

El proyecto se aplicó bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (BSC), la cual ayudó a tomar tiempos de las actividades, corregir y controlar a cada persona permitiendo tomar acciones para el bienestar del equipo.

El Cuadro de Mando Integral se está aplicando y se crearon los controles respectivos para que en un futuro se pueda determinar qué mejoras son convenientes para seguir creciendo con cada aspecto significativo del proceso.

1 CAPÍTULO I

Introducción

1.1 Glosario

FOD: Fundación Omar Dengo

PRONIE: Programa Nacional de Informática Educativa

FOCAPS: Son todas las especificaciones que se deben acatar para realizar una capacitación para que esta sea aceptada por el Ministerio de Educación (Anexo#)

Ayudas económicas: Son ayudas de dinero que se les paga a los docentes que realizan las capacitaciones, estas ayudas se realizan con fondos públicos, por lo que se deben seguir los lineamientos que establece la Contraloría General de la República.

1.1 Introducción

El proyecto de investigación se realizará en el Programa Nacional de Informática en la Fundación Omar Dengo, delimitándose en el departamento de Apoyo Administrativo, teniendo como objetivo realizar un sistema de evaluación del desempeño para realizar mejoras en cuanto a calidad, tiempo, cargas de trabajo que tienen las personas.

Durante el proyecto se definirán estándares para la realización de procedimientos, se definirá un sistema para la comunicación de acuerdos y se capacitarán a las personas que se requieran para la mejora de las tareas.

1.2 Descripción de la empresa

La Fundación Omar Dengo es una organización sin fines de lucro, su objetivo principal es el desarrollo de las capacidades de las personas, por medio de propuestas educativas innovadoras, apoyadas en el aprovechamiento de nuevas tecnologías.

Desde su creación en 1987, la Fundación gesta y ejecuta proyectos nacionales y regionales en el campo del desarrollo humano, la innovación educativa y las nuevas tecnologías. Estas iniciativas han contribuido en forma decisiva a entender el uso de las tecnologías en la educación, como instrumentos para ampliar las potencialidades y funcionalidades de las personas.

Cuenta con un grupo fundador integrado por profesionales de diversos sectores, ampliamente reconocidos. Posee un equipo multidisciplinario altamente calificado, que le permite poner en acción redes de trabajo internas e interinstitucionales para llevar a cabo programas ambiciosos de impacto real. Un grupo de asesores del Ministerio de Educación Pública (MEP), completa el equipo de la FOD, articulando la implementación de propuestas educativas en el marco del Programa Nacional de Informática Educativa. (PRONIE MEP-FOD)

Sus diferentes proyectos han beneficiado a cientos de miles de personas en todo el territorio nacional, incluyendo niños y jóvenes estudiantes, educadores, profesionales, personas de las comunidades, pequeñas empresarias, personas con

discapacidad y adultos mayores, con énfasis en la igualdad de oportunidades. Específicamente el PRONIE MEP-FOD, atiende a más de 500.000 estudiantes y a sus docentes, con una cobertura al cierre del 2013, de más de 71% de los estudiantes matriculados.

Los modelos implementados por la FOD han hecho que se la identifique como una organización pionera y de avanzada en la utilización de las tecnologías digitales en la educación, con reconocimiento internacional.

Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades de aprendizaje de la población, para potenciar su desarrollo humano, mediante propuestas y modelos educativos innovadores centrados en las personas y el aprovechamiento de las tecnologías digitales.

Valores

La Fundación Omar Dengo (FOD) otorga particular importancia a la creación de un ambiente de trabajo estimulante, productivo y ético. Por esta razón, la organización privilegia una acción fundamentada en un conjunto de valores entre los que destacan:

- Innovación
- Excelencia
- Conciencia Social
- Integridad
- Vocación de servicio al público meta

Visión

Ser líderes en la creación de oportunidades de aprendizaje para el desarrollo de las personas y su plena participación social y productiva en la sociedad del conocimiento.

Principios

La FOD rige sus acciones y programas en el marco de un conjunto de principios organizacionales entre los que destacan los siguientes:

- Equidad, desarrollo social y creación de oportunidades.

- Transformación dinámica y calidad de la educación
- Fomento de capacidades creativas y productivas
- Cierre de la brecha tecnológica
- Investigación, conocimiento, ciencia y tecnología como ejes del desarrollo y la innovación
- Alianzas multisectoriales y redes de colaboración
- Ética, transparencia y rendición de cuentas
- Propiedad intelectual y pluralidad de plataformas tecnológicas

1.3 Planteamiento del Problema

El Programa Nacional de Informática Educativa (PRONIE) ejecuta una variedad de proyectos en un 80,5% de centros educativos del territorio nacional (80,6% en escuelas y 80,2% en colegios), como parte de los trabajos que se presentan, se generan temas administrativos los cuales los asume un equipo de personas llamado “Apoyo Administrativo.”

El grupo se encuentra formado por 10 personas, liderado por el encargado de Logística del PRONIE, este grupo tiene diversas tareas que van desde revisión de viáticos hasta llamadas a los centros educativos para diferentes asuntos.

Figura 1

Con las tareas que se le asigna a cada persona del equipo, no se tiene un control de los siguientes elementos:

- No se tiene un sistema para el control de desempeño, que pueda medir la calidad de las llamadas que se realizan a los centros educativos.
- El tiempo que se tarda en las tareas asignadas.

- Un control para comparar cuales personas poseen mayores cargas de trabajo, por la tanto existen personas que se encuentran saturadas y otras que tienen momentos de tiempo libre en la jornada laboral.

Por las necesidades de un control de desempeño, se quiere reducir los errores puntuales de cada persona para poder seguir alineados a las metas del PRONIE y tener una mejora continua de todos los procesos que aquí se presentan.

1.4 Justificación del Problema

Realizar un estudio de las necesidades para un control de desempeño en el equipo Apoyo administrativo que permita la toma de decisiones con datos reales para tener un control de tiempos, calidad y cargas de trabajo de todas las tareas que se les asignan y realizan las personas.

En el PRONIE, se pueden aplicar herramientas de Ingeniería Industrial que ayudan a mejorar todas las tareas, mejorando cada proceso que se realiza en el equipo de Apoyo Administrativo, tales como las herramientas de Microsoft Office (Excel), base de datos, las cuales nos pueden ayudar a mejorar las siguientes situaciones:

- Existe un sistema de información, el cual no tiene una persona encargada que lleve el control de las actualizaciones que le indique a todos los departamentos que la base de datos se encuentra actualizada, por lo que cada departamento en la FOD presenta una base de datos diferente y no unificada.
- Existe un Plan Anual Operativo, el cual define todas las actividades en general que tiene la FOD durante el año con sus respectivos encargados, sin embargo, no presenta indicadores de desempeño para medir la calidad de cada una de las tareas que se le asignan al equipo del Apoyo Administrativo.
- No existe un control de los tiempos de tareas asignadas que deben realizar cada persona, por lo que cada uno lo hace a su manera durando en algunas tareas más tiempo, dejando rezagadas muchas tareas importantes.

- Existen procesos caducos u obsoletos que no presentan la realidad ya definidos, los cuales algunos no presentan actualizaciones ni se han informado a las diferentes personas involucradas, estas personas no tienen claro todas las actividades que deben realizar y de qué forma.
- Las personas que trabajan no tienen ningún incentivo, por lo que no se esmeran al presentar las tareas, ni lo hacen en un tiempo determinado, no son proactivas.

Con el diseño e implantación de un sistema de control de desempeño el PRONIE podrá resolver la problemática que se presenta hoy, permitiendo a las jefaturas llevar un control más acertado de todas las actividades o tareas que realiza el equipo de apoyo administrativo, dando seguimiento y medición a los procesos

1.5 Objetivo General del Proyecto

Diseñar e implementar un sistema para el control de desempeño que permita la disminución en las inconsistencias o errores de la gestión de todos los procesos que realiza el equipo de Apoyo Administrativo del PRONIE

1.6 Objetivos específicos

- Determinar las causas que generan el aumento del tiempo en cada una de las tareas realizadas.
- Desarrollar una propuesta de mejora de los procesos actuales de cada una de las tareas asignadas al equipo de apoyo administrativo.
- Establecer los requerimientos para la implementación de la mejora de las propuestas.
- Implementar el sistema de control de desempeño para poder medir cada persona con sus tareas realizadas.
- Establecer un sistema el cual permita monitorear todas las actividades y que conlleve una mejora continua en los procesos.

- Establecer un costo para la implementación del proyecto con sus respectivas mejoras

1.7 Alcances y limitaciones

Realizar un estudio que determine cuáles son las herramientas que se deben aplicar para poder desarrollar un sistema de control de desempeño para controlar el personal del equipo de Apoyo Administrativo.

Para realizar el proyecto debemos definir los alcances que se tendrán, los cuales van a llevar en función características muy puntuales para la elaboración del sistema, otro punto importante va ser las limitaciones que se tengan para la toma de decisiones.

1.8 Alcances

El control de desempeño del personal en el equipo del apoyo administrativo es muy importante, ya que estas personas tienen a cargo diferentes tareas administrativas para la ejecución de diferentes proyectos que se ejecutan a través del Programa Nacional de Informativa Educativa, la cual tiene como enfoque beneficiar a diferentes estudiantes en todo el territorio nacional.

Este proyecto tiene un alcance para el equipo de Apoyo Administrativo y sus requerimientos forman parte de los siguientes procesos:

- Diseñar el sistema de control de desempeño para medir periódicamente al personal dentro del alcance.
- Lograr que todas las jefaturas relacionadas con el equipo, puedan medir el rendimiento de las tareas que se realizan.
- Con la implementación del sistema, traerá un beneficio para el líder del equipo, ya que puede tener control sobre las tareas realizadas.
- El posicionamiento del equipo del Apoyo Administrativo dentro de la FOD es muy importante, ya que ellos son el contacto con los clientes, que en este caso pueden ser desde los docentes de los centros educativos hasta los asesores que tiene el Ministerio de Educación Pública (MEP).

1.9 Limitaciones

- Al tener únicamente tres meses para la investigación y un mes para la aplicación se dificulta cuantificar la efectividad del sistema de control de evaluación del equipo de apoyo administrativo.
- Al tener personas, que tienen muchos años de laborar, se resisten al cambio, por lo que algunas no les gusta dar información, al creer que pueden ser sustituidas por personas jóvenes.
- La información relacionada con aspectos económicos, nombres de los departamentos y algunos procesos que son claves no se proporcionaron por temas de confidencialidad.

2 CAPÍTULO II

Marco Teórico

En el cuadro teórico se abordarán temas que serán aplicables durante el proyecto, al menos se desarrollaran tres metodologías, que son las que se extenderán en explicación para contextualizar de forma teórica.

2.1 Marco Conceptual General

a. Trabajo de ingeniería

1. Estudio de tiempos

La Medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.

2. Propósito de la medición de tiempos

- Comparar la eficacia de varios métodos, los cuales en igualdad de condiciones el que requiera de menor tiempo de ejecución será el óptimo.
- Repartir el trabajo dentro de los equipos, con ayuda de diagramas de actividades múltiples, con el objetivo de efectuar un balance de los procesos.
- Determinar el número de máquinas que puede atender un operario.

3. Técnicas para la medición de tiempos

Cuando mencionábamos que el término Medición del Trabajo no era equivalente al término Estudio de Tiempos, nos referíamos a que el Estudio de Tiempos es tan sólo una de las técnicas contenidas en el conjunto "Medición." Las principales técnicas que se emplean en la medición del trabajo son:

Figura 2



- Muestreo del Trabajo
- Estimación Estructurada
- Estudio de Tiempos
- Normas de Tiempo Predeterminadas
- Datos Tipo

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

1. Diagramas causa efecto

Se trata de un diagrama que por su forma ha venido a llamarse también, diagrama de espina de pez. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del "Siglo XX" en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son: calidad de los procesos, los productos y servicios.

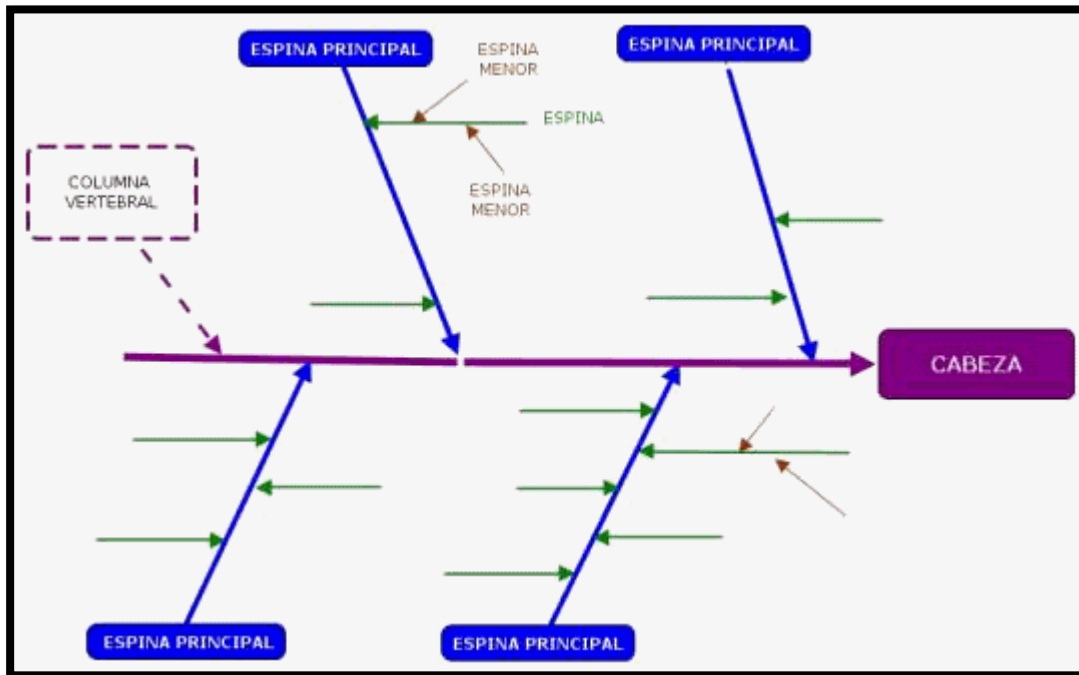
Generalmente se utiliza en las fases de diagnósticos y solución de problemas.

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como "línea principal o espina central." Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas

flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o "grupo de causas del problema."

Un ejemplo gráficamente como se realiza.

Figura 3



Fuente: <http://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>

4. Planillas de inspección

Es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.

Típico ejemplo de plantillas de inspección son las **listas de chequeo** o **check list** (su nombre en inglés está muy extendido) en el cual se despliegan las actividades de una tarea o procedimiento, una vez que la actividad se ha realizado se consigna una marca de verificación para dar fe de la realización de tal actividad.

Figura 4

HOJA DE VERIFICACIÓN		No. _____																
NOMBRE DEL SERVICIO: _____	FECHA: _____																	
AREA: _____	DELEGACIÓN: _____																	
ESPECIFICACIÓN: _____	UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN: _____																	
No. DE INSPECCIONES: _____	NOMBRE DEL EMPELADO: _____																	
OBSERVACIONES: _____	NOMBRE DEL GRUPO: _____																	
DIMENSIONES																		
	1.5	1.6	1.7	1.8	2	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3	3.0	3.1	
40																		
35																		
30																		
25																		
20																		
15							/				/							
10			/		/	/	/	/			/	/						
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
0	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	1	2	6	13	10	16	19	17	12	16	20	17	13	8	5	6	2	
	FRECUENCIA O TOTAL																	

Fuente: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/hoja-de-inspeccion/>

5. Gráficos de control

Es una representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados de antemano, que se usan como base para la toma de decisiones.

Los gráficos de control constituyen una herramienta estadística utilizada para evaluar la estabilidad de un proceso. Permite distinguir las causas de variación. Todo proceso tendrá variaciones, pudiendo estas agruparse en:

Causas aleatorias de variación: Son causas desconocidas y con poca significación, debidas al azar y presentes en todo proceso.

Causas específicas (imputables o asignables): Normalmente no deben estar presentes en el proceso. Provocan variaciones significativas.

Las causas aleatorias: Son de difícil identificación y eliminación. Las causas específicas sí pueden ser descubiertas y eliminadas, para alcanzar el objetivo de estabilizar el proceso.

Existen diferentes tipos de gráficos de control:

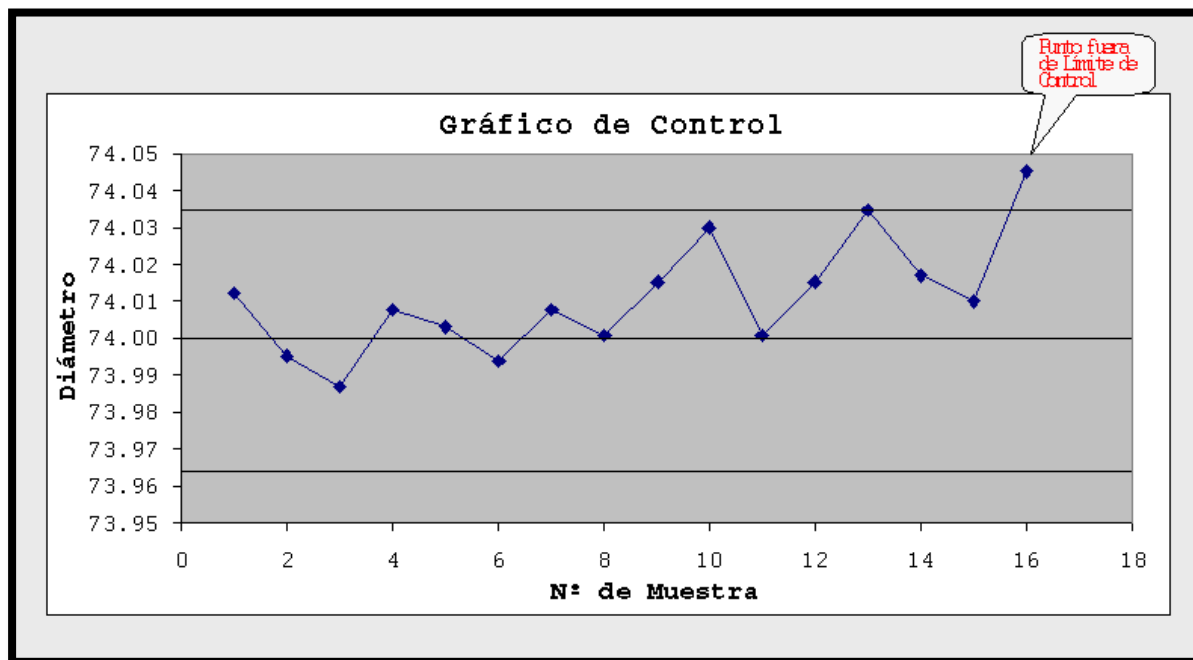
De datos por variables: Que a su vez pueden ser de media y rango, mediana y rango, y valores medidos individuales.

De datos por atributos: Del estilo aceptable / inaceptable, sí / no.

En la base de los gráficos de control está la idea que la variación de una característica de calidad puede cuantificarse obteniendo muestras de las salidas de un proceso y estimando los parámetros de su distribución estadística. La representación de esos parámetros en un gráfico, en función del tiempo, permitirá la comprobación de los cambios en la distribución.

El gráfico cuenta con una línea central y con dos límites de control, uno superior (LCS) y otro inferior (LCI), que se establecen a ± 3 desviaciones típicas (sigma) de la media (la línea central). El espacio entre ambos límites define la variación aleatoria del proceso. Los puntos que exceden estos límites indicarían la posible presencia de causas específicas de variación.

Figura 5

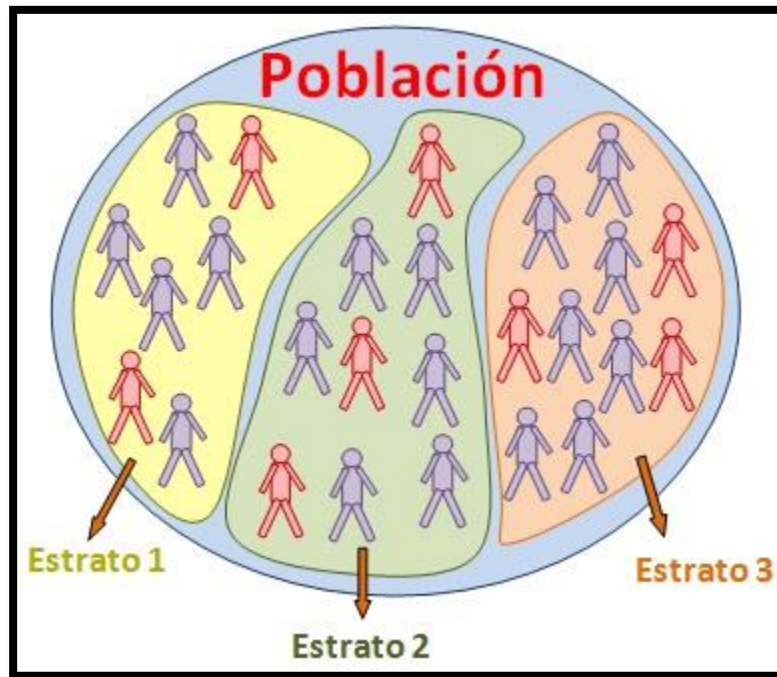


Fuente: http://www.calidad.com.mx/docs/art_88_1.pdf

6. Muestreo Estratificado

Es una herramienta estadística que clasifica los elementos de una población que tiene afinidad para así analizarlos y determinar causas comunes de su comportamiento. La estratificación contribuye a identificar las causas que hacen mayor parte de la variabilidad, de esta forma se puede obtener una comprensión detallada de la estructura de una población de datos, examinando así la diferencia en los valores promedio y la variación en los diferentes estratos.

Figura 6



Fuente: http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/cap_4.pdf

7. Histogramas

Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos. Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas y permite la comparación de los resultados de un proceso.

Los Histogramas son conocidos también como Diagramas de Distribución de Frecuencias. Consisten en representaciones gráficas de una distribución de frecuencias de una variable continua, por medio de barras verticales, cada una de las cuales refleja un intervalo.

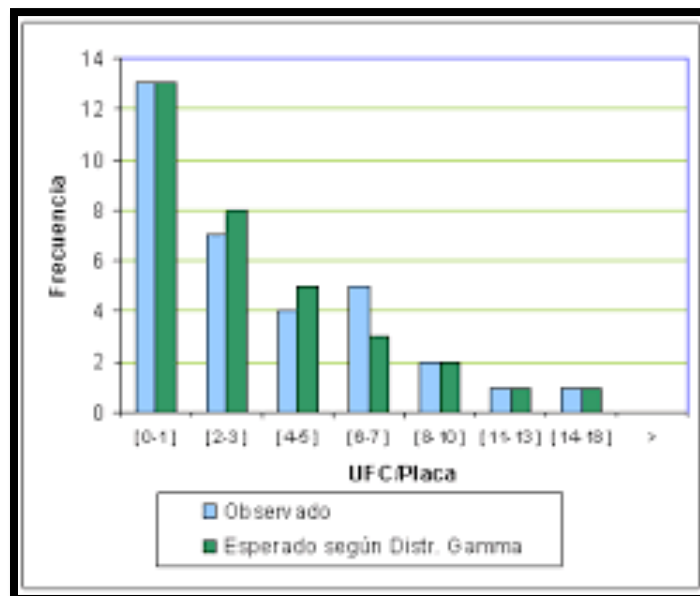
Suelen utilizarse para evaluar la eficacia de las medidas de mejora implementadas o para comprobar el grado de cumplimiento de las especificaciones de los límites determinados en los resultados de los procesos, entre otros.

El resultado del histograma es un gráfico que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados, cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de qué valor se agrupan las mediciones (medida de tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

Los histogramas se crean con variables cuantitativas (escalas de intervalo o de razón), como por ejemplo, el tiempo, peso, temperatura.

Supongamos que un médico desea estudiar el peso de personas adultas de sexo masculino y recopila una gran cantidad de datos midiendo el peso en kilogramos de sus pacientes varones, el deseara saber cuál es el comportamiento de los pesos, cuales son los más comunes, entre qué rango están, entre qué pesos están la gran mayoría de sus pacientes, en fin, una serie de preguntas que el histograma le permitían orientar su quehacer médico.

Figura 7



Fuente: <https://www.aiteco.com/histograma/>

8. Gráficos de Pareto

Llamado curva 80-20 o distribución C-A-B, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades. El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los “pocos vitales” a la izquierda y los “muchos triviales” a la derecha.

Los pasos a seguir para la elaboración de un diagrama de Pareto son.

1. Seleccionar los datos que se van a analizar, así como el período de tiempo al que se refieren dichos datos.
2. Agrupar los datos por categorías, de acuerdo con un criterio determinado.
3. Tabular los datos.

Comenzando por la categoría que contenga más elementos y, siguiendo en orden descendente, calcular:

- Frecuencia absoluta.
- Frecuencia absoluta acumulada.
- Frecuencia relativa unitaria.
- Frecuencia relativa acumulada.

Figura 8

Nº	CATEGORÍA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Absoluta acumulada	Frecuencia relativa unitaria %	Frecuencia relativa acumulada
1	Reponer papel	56	56	30,60	30,60
2	Requiere limpieza	35	91	19,13	49,73
3	Falta tóner	25	116	13,66	63,39
4	Papel atascado	23	139	12,57	75,96
5	Máquina averiada	19	158	10,38	86,34
6	Reponer tóner	16	174	8,74	95,08
7	Apoyo técnico	9	183	4,92	100,00

4. Dibujar el diagrama de Pareto.

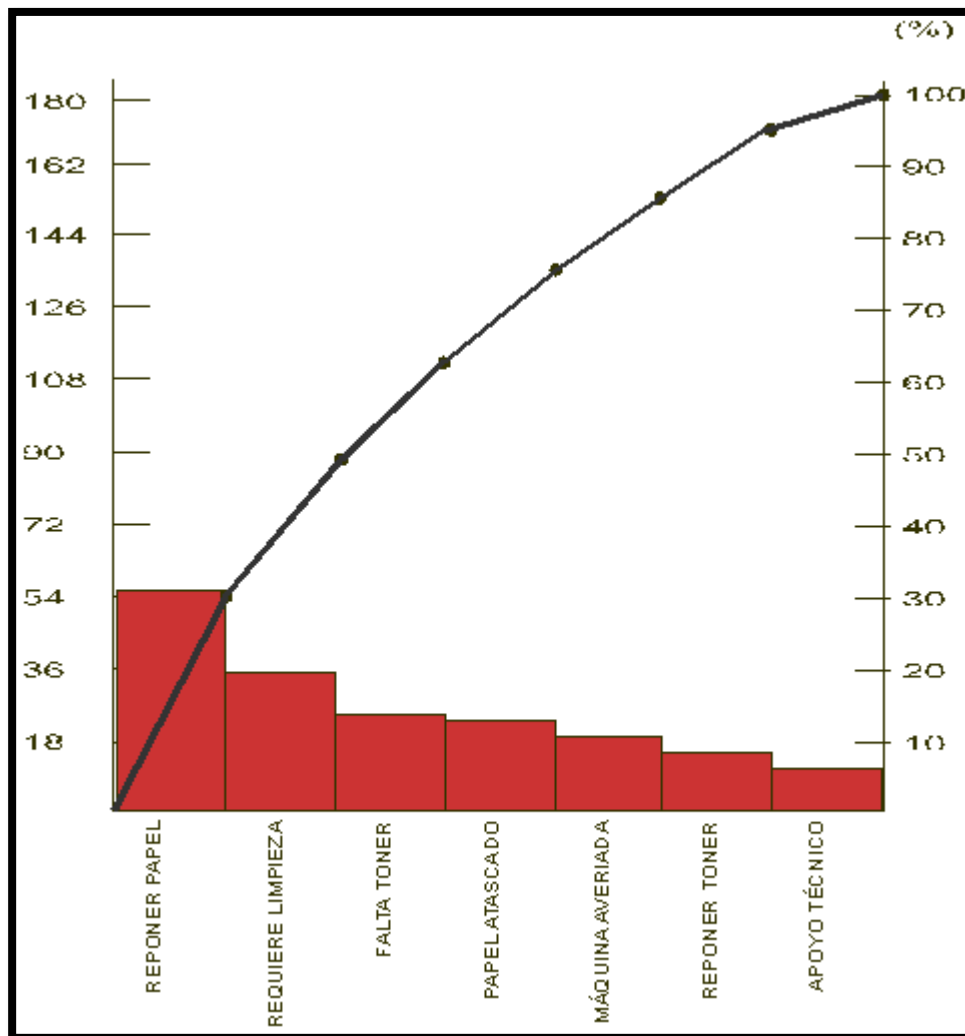
5. Representar el gráfico de barras correspondiente que, en el eje horizontal, aparecerá también en orden descendente.

6. Delinear la curva acumulativa.

Se dibuja un punto que represente el total de cada categoría. Tras la conexión de estos puntos se formará una línea poligonal.

7. Identificar el diagrama, etiquetándolo con datos como: título, fecha de realización, período estudiado

Figura 9

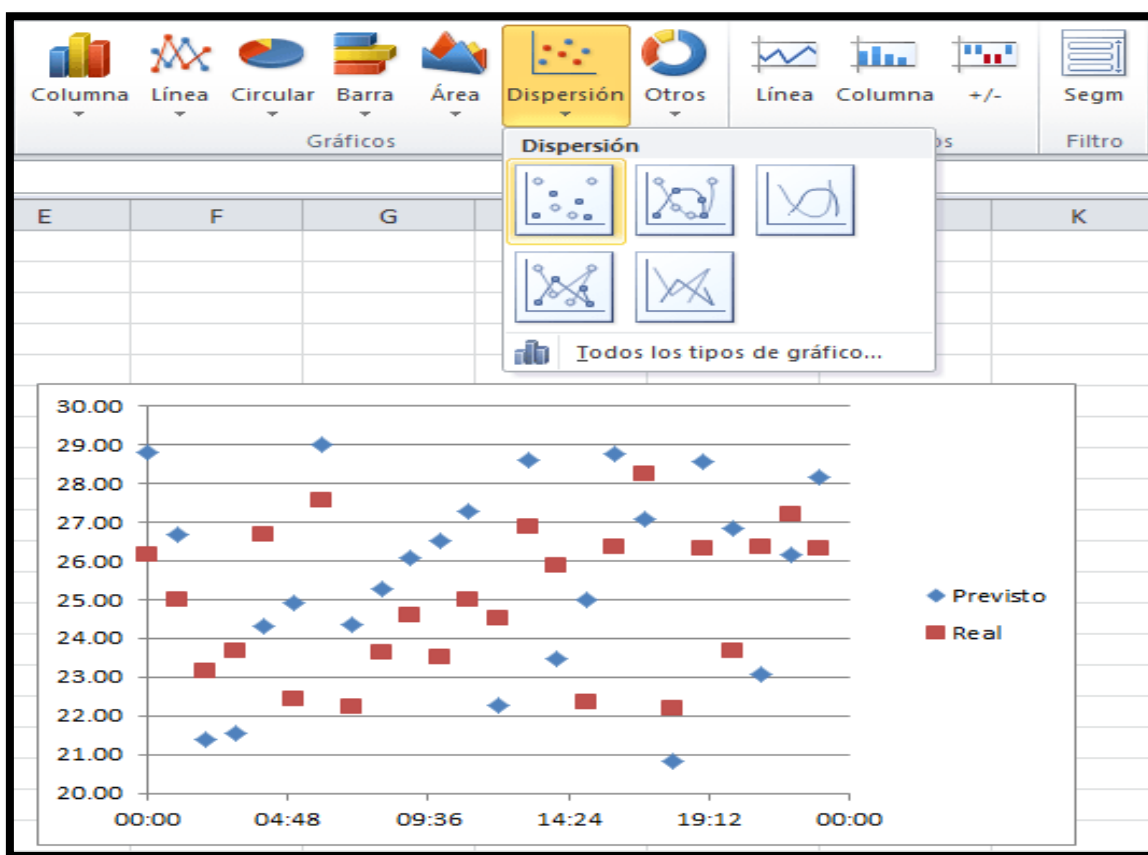


Fuentes: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>

9. Diagramas de dispersión

Llamado gráfico de dispersión, es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos. Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical.

Figura 10



Fuentes: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-dispersion/>

10. ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional aplicable a los sistemas de gestión de calidad y se centra en todos los elementos de la administración de la calidad.

Con la certificación se demuestra que la organización está reconocida por implementar un Sistema de Gestión de Calidad, igual que 640.000 empresas en todo el mundo.

¿Qué empresa lo puede aplicar?

Cualquier empresa puede optar por la implementación de la norma, al poderse centrar en los procesos y en la satisfacción del cliente, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

¿Cuáles son las ventajas de la que la empresa sea certificada con la norma?

- Le permite convertirse en un competidor más consistente en el mercado.
- Mejor Gestión de la Calidad que ayuda a satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Métodos más eficaces de trabajo que le ahorrarán tiempo, dinero y recursos.
- Mejor desempeño operativo que reducirá errores y aumentará los beneficios.
- Motiva y aumenta el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes.
- Aumenta el número de clientes de valor a través de un mejor servicio de atención al cliente.
- Amplía las oportunidades de negocio demostrando conformidad con las normas.

En Costa Rica la entidad certificadora se llama INTECO, este organismo se encarga de capacitar por medio de 10 cursos a personas para que puedan prepararse para implementar el Sistema de Gestión en sus empresas.

11. Cuadro de Mando Integral (BSC) más teoría

El cuadro de mando integral proporciona a las jefaturas, transforma la misión y visión en objetivos e indicadores en las diferentes perspectivas de la empresa, que se

definen en la financiera, procesos internos, nuestros clientes y las capacidades estratégicas, según Robert Kaplan y David Norton.

El cuadro de Mando Integral es muy útil para medir la evolución de las actividades que se generan en la empresa con sus resultados, desde el punto de vista estratégico y con perspectiva empresarial.

- **Perspectiva Financiera:**

Esta perspectiva se basa en la descripción de los resultados que los propietarios esperan, rentabilidad, crecimiento, riesgos financieros, estrategias de costos e inversiones, estos aspectos están basados en la contabilidad financiera por lo que muestran el pasado de la empresa.

Los objetivos de la perspectiva financiera son los siguientes:

- Ingresos
- Rentabilidad
- Estructura financiera
- Gastos
- Inversiones
- Productividad
- Gestión de activos

- **Perspectiva Cliente**

Esta perspectiva se basa en la satisfacción al cliente de nuestra empresa, como se satisface la demanda, y porque el cliente acepta pagar por el producto.

El concepto de satisfacción al cliente es muy importante en estos tiempos, ya que se tiene que satisfacer las necesidades de la demanda, las preferencias y necesidades de los compradores.

Los indicadores más importantes para la perspectiva Cliente son:

- Cuota de mercado
- Fidelidad de los clientes
- Frecuencia de compra del cliente

- Entradas de nuevos clientes
- Porcentaje de devoluciones
- Rentabilidad del cliente
- Satisfacción de los clientes con el producto/servicio

- **Perspectiva Proceso Interno**

Esta perspectiva analiza adecuación de la operación interna de la empresa de cara para la satisfacción del cliente y el beneficio económico.

Los indicadores más comunes son los siguientes:

- Coste de desarrollo de nuevos productos
- Tiempos de inactividad
- Número de modificaciones en cada producto
- Ventas de nuevos productos
- Número de patentes
- Porcentaje de piezas defectuosas
- Coste de las reparaciones
- Velocidad de respuesta a fallos

- **Capacidades estratégicas**

La perspectiva capacidades estratégicas se basa en los activos de la empresa, en la organización la mejora, deben contemplar conceptos de motivación, y creatividad. Los objetivos se realizan en función al clima organizacional, cultura, sistema de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, salarios, incentivos, entre otros.

La perspectiva se basa en los siguientes indicadores:

- Horas de formación por empleado
- Ritmo de crecimiento salarial
- Número de empleados con formación superior
- Número de patentes
- Nivel de productividad

- Porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Algunos beneficios de la implementación:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

El cuadro de mando integral debería de ser inherente a la estrategia

- Facilita la definición del marco de actuación.
- Simplifica el proceso de implementación.
- Automatiza la estructuración práctica de la misma.
- Impulsa la visión única a través de su propia configuración y del glosario de negocio que a él se asimila.

Cómo funciona el cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral cuenta con determinadas ventajas que benefician a la organización que elige gestionar su estrategia a través del mismo:

- **Indicadores:** a través de los que se hace posible practicar el seguimiento de los objetivos planteados en la estrategia de la empresa y su control, siempre asociado a un responsable.
- **Visión:** que permite alinear indicadores y objetivos en un ámbito de coherencia interna, ligándolos a una política de incentivos en un entorno bidireccional gracias a la posibilidad de visualización top down y bottom up.

- Aprendizaje: tanto a nivel individual como estratégico, ya que esta herramienta hace posible conocer las causas de las desviaciones, detectarlas a tiempo y además trasladar ese conocimiento a distintos departamentos dentro de la empresa, logrando un enriquecimiento conjunto que se traduce en un aumento de la efectividad y por tanto la productividad.

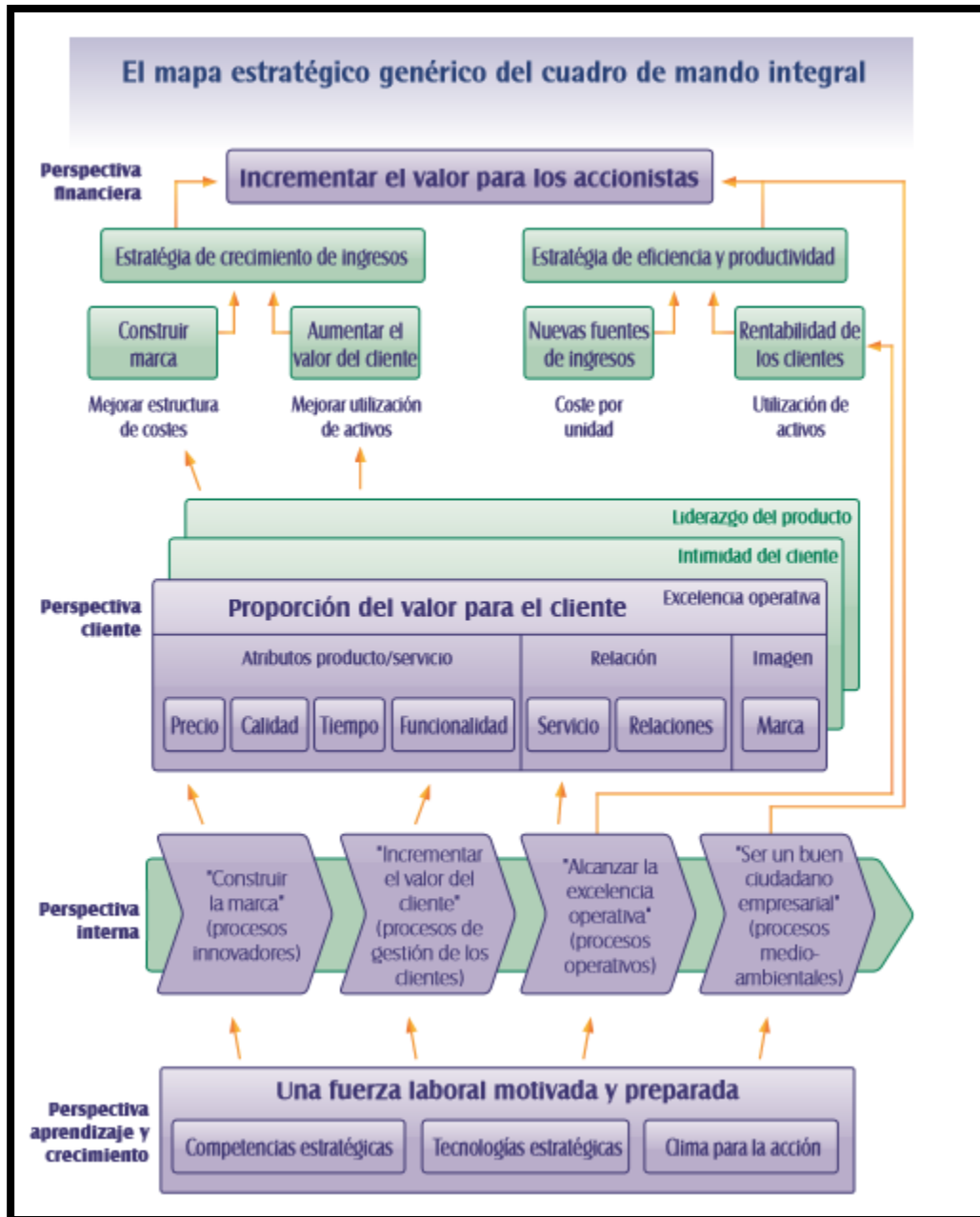
Para implementar el Cuadro de Mando Integral debemos contestar las siguientes preguntas:

- Cómo
- Cuándo
- Dónde
- Quién
- Por qué

Fuente: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Figura 11

Perspectivas Cuadro de Mando Integral



12. Cuatro disciplinas de ejecución

En una organización es más fácil establecer una meta que realizarla. Muy a menudo establecemos metas sólo para ver cómo estas se desintegran o se van perdiendo en las tareas de cada día. Cada cosa que necesitamos hacer para pasar el día en la organización se le llama actividad, y esta puede opacar las metas. En su libro *Las 4 Disciplinas de Ejecución*, Chris McChesney, Sean Covey, y Jim Huling proponen cómo incorporar cuatro disciplinas que ayudarán al equipo a realizar las metas a pesar del activismo.

La primera disciplina es el enfoque en lo más impetuoso e importante. Cuando miramos a la organización, ¿Cuál es la meta más impetuosa e importante (MII) que se quiere lograr? Encuentre una o dos metas que harán la gran diferencia y especifíquelas. Escoja sólo una o dos, porque cuantas más metas se tengan, se logra menos. Si un equipo se enfoca en dos, o aún en tres metas más allá de lo impetuoso, las podrán realizar. De cuatro a diez metas resultan en una o dos logradas, y de once a veinte causará que todos pierdan el enfoque. Las otras disciplinas se refieren a cómo realizar el MII.

La segunda disciplina es acción sobre lo obtenible. Hay dos tipos de medidas: directas y demoradas. Las metas directas es lo que permite medir y conocer lo que ya hemos realizado. Para el tiempo cuando midamos las demoras, la actuación ya ha pasado. El enfoque debe de estar en las metas directas. Estas son las medidas que resultan que las demoras sean también realizadas. “Las metas directas son únicas en cuanto a ser indicadores del impacto más potente de las cosas que se deben de hacer para lograr las metas.” (p.12) Estas son las nuevas conductas que

se necesitan incorporar a lo impetuoso para lograr el MII. ¿Quién establece estas metas directas? El equipo lo hace. Ellos deciden lo que se necesita hacer en la organización para lograr el MII.

La tercera disciplina es mantener un tablero con resultados. “Las personas juegan en forma diferente cuando un tablero que muestra el resultado. Si tiene duda, observe a un grupo de adolescentes jugando básquetbol y mire cómo cambia el partido una vez que el tablero con resultados se enciende.” (p.12) Como sea, el tablero debe de estar calibrado y claro. Seguido, el equipo debe de mantener el resultado. Estarán más participativos cuando ellos están viendo sus propios resultados los cuales les conducirán a las medidas directas que por ellos mismos se ha creado.

La cuarta y última disciplina, usted establece el ritmo de responsabilidad. Este ritmo son las juntas semanales con duración de no más que treinta minutos donde los equipos reportan sobre las metas directas y miran el tablero de los resultados. Sin estas juntas, el MII y las metas directas son debilitadas por lo impetuoso. También, esto crea momento. Cuando el equipo mira que el resultado se está moviendo hacia el MII, estos se inspiran. El compromiso a la meta que han hecho es lo que hace la diferencia. Todos quieren ganar.

En las 4 Disciplinas de Ejecución, McChesney, Covey, y Huling ofrecen ejemplos prácticos de cómo incorporar estas cuatro disciplinas a la organización. La meta de ellos es hacer el material usable y práctico para que el equipo pueda lograr la meta impetuosa e importante para hacer la grande diferencia en la organización. Un libro de gran valor para leerse.

Fuente: <http://es.workmeter.com/blog/bid/182421/Indicadores-principales-de-un-cuadro-de-mando-integral>

a. DIMAC

El método Seis Sigma, conocido como DMAIC, consiste en la aplicación, proyecto a proyecto, de un proceso estructurado en cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar, controlar

En la **fase de definición** se identifican los posibles proyectos Seis Sigma, que deben ser evaluados por la dirección para evitar la infrutilización de recursos. Una vez seleccionado el proyecto, se prepara su misión y se selecciona el equipo más adecuado, asignándole la prioridad necesaria. La **fase de medición** consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan el funcionamiento del proceso y las características o variables clave. A partir de esta caracterización, se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso. **La tercera fase, análisis**, el equipo analiza los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes. De esta forma, el equipo confirma los determinantes del proceso, es decir, las variables clave de entrada o “poco vitales” que afectan a las variables de respuesta del proceso. **En la fase de mejora**, el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese), para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último, se determina el rango

operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso. **La última fase, control**, consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implantado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

Fuente: ADITEC Ingenieros. (2011). Modelado, simulación y optimización.

Recuperado de <http://www.aditec-ingenieros.com/arena1.html>

2.2 Referente al impacto del proyecto (cuantitativo o cuantitativo)

El proyecto se basa en una investigación cuantitativa, basada en la literatura de Hernández, Fernández y Baptista (2006) que requiera utilizar la recolección y análisis para contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas buscando cambios que se generan en la empresa, el funcionamiento de sus procesos, o de las personas.

Los resultados que se obtienen en la investigación cuantitativa, deben ser cuantificables, comparables y graficarles, acumulados durante el tiempo por parte de investigadores, ya sean de opiniones de ellos o de hallazgos existentes.

Este proyecto al realizarse sobre las mejoras de procesos debe realizarse sobre la metodología DMAIC (siglas en Inglés) en español se traducen como Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. Esta herramienta se fundamenta para la mejora de procesos que se encuentran siendo utilizados en la empresa, como una estrategia de calidad basada en la estadística.

3 Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Definición del problema

Las empresas con mayor futuro o estables en el mercado, deben tener presente y cumplir con sus políticas de calidad para mantener al cliente satisfecho, dando conformidad y seguridad al mismo, cada una de las empresas crean su propio universo.

La FOD se ha caracterizado por realizar un excelente trabajo para el bienestar de personas de escasos recursos, sin embargo, existen varios puntos de mejora los cuales deben ser abordados mediante una investigación de campo. Para este proyecto sería revisar el día a día de las personas que componen el equipo de Apoyo Administrativo, describiendo paso a paso todas las actividades que se realizan.

Según la metodología de causa – efecto, se realizaron varias lluvias de ideas con las personas del equipo de apoyo administrativo, determinando las posibles causas y dándole valor de un 20% a la causa y un 80% al efecto (problema), para poder definir el proyecto, escogiendo la causa más importante y poder atacarla de la mejor manera con el estudio que se presentará

3.2 Medición y respaldo cualitativo

La metodología para el diagnóstico del problema se basa en una investigación de campo, para este proyecto sería revisar el día a día de las personas que componen el equipo de Apoyo Administrativo, describiendo paso a paso todas las actividades que se realizan.

Lo primordial es analizar y describir los instrumentos y técnicas que las personas utilizan para realizar las tareas, permitiendo dentro de un estudio sistemático eliminar todas las causas que generan los aspectos críticos del problema de las actividades realizadas.

Para sacarle el mayor provecho al proyecto, se ha definido la siguiente organización de tareas.

Definir	Medir	Analizar	Implementar	Controlar
Definir los requerimientos de la empresa	Método de definición, problema, tiempos, calidad	Analizar y recopilación de información (Revisar procesos y Mapeo de procesos)	Establecer las necesidades del equipo	Los indicadores propuestos
Definir el problema	Toma de decisiones	Analizar los resultados de las actividades o tareas	Plan de actividades a seguir	Implementar las mejores observadas
Definición de la estrategia		Determinar todas las variables		Evaluación de cumplimientos
Definir los objetivos (General y específicos)		Determinar los indicadores		Conclusiones
Determinar las variables y mejoras				Recomendaciones

3.3 Propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio

Definido el problema se identificó todos los puntos de mejora que se deben realizar, utilizando la lluvia de ideas y dándole más importancia a las causas más significativas.

De esta manera se establece una mejora proponiendo un “Cuadro de Mando Integral” BSC (Balanced Score Card), para poder delimitar el proyecto, realizando todas las mejoras necesarias y comparándolas con el sistema actual que se tiene para elaborar todas las tareas diarias.

Dentro de las claves para definir el cuadro de mando integral está en encontrar los factores de éxito del equipo, los cuales son los que nos guían para fijar nuestros objetivos.

Para identificar estos factores de éxito debe medirse la efectividad de la propuesta, se debe identificar los siguientes factores:

- Ayudar a comprender la relación entre los objetivos en las distintas perspectivas.
- Contribuir a posicionar la empresa dentro del Plan Anual Operativo (PAO).
- Apoyar la funcionalidad del cuadro de mando integral, en cuanto a fiabilidad del dato.
- Conseguir que las acciones que se tomen estén revestidas de precisión y efectividad.

3.4 Implementación del proyecto

Con la metodología DMAIC la utilizaremos para administrar el proyecto, sin embargo, la propuesta de la mejora es la fase crítica a la cual se debe dar mayor énfasis.

En la primera etapa de definición se realizará con el modelo de análisis, donde se pondera la rivalidad existente en la empresa basándose en la evaluación de las distintas amenazas y determinar el poder de negociación de las personas superiores.

En la segunda etapa de medición se realizará revisando todos los procedimientos para poder determinar los cambios que se deben realizar del proceso y estandarizar toda la documentación para realizar la toma de decisiones en cuanto a los tiempos y calidad de las tareas.

La tercera parte de análisis se debe determinar las mejoras que se plantearán, va ser el objetivo de nuestro proyecto, en este caso se basarán en las siguientes variables:

- Calidad en las tareas
- Tiempo que se efectúan las tareas

- Cargas de trabajo
- Metodología para realizar cada tarea
- Recursos que se tienen para realizar las tareas
- Conocimiento de las personas

Cada una de las variables anteriormente mencionadas se atacarán por aparte para poder realizar una mejora que realice la solución del problema.

En el siguiente cuadro se presentará la variable con su objetivo y la forma en la cual se debe calcular o verificar.

Cuadro 1

Variable	Objetivo	Forma de Calculo
Calidad	Medir la calidad de las tareas que se le asignan a las personas del equipo del apoyo administrativo.	Recolección de datos, con encuestas de calidad recibidas de nuestros clientes (Asesores, educadores, personal de la FOD).
Tiempo	Realizar una medición del tiempo para las tareas que realizan el día a día.	Realizar una medición de todas las tareas con las diferentes personas, para poder definir cuál es el tiempo óptimo en que se debe realizar la tarea.
Cargas de trabajo	Definir todas las tareas que tienen asignadas las personas del equipo y ver con cada persona todas las tareas pendientes a realizar, las tareas en	Realizar una recolección de datos para saber exactamente en que se encuentra cada persona. Se realiza una pizarra con 3 aspectos que se deben tomar en cuenta (Tareas

	proceso y las tareas finalizadas.	pendientes, Tareas en proceso, Tareas finalizadas.
Metodología para realizar cada tarea	Definir todos los procedimientos que se tienen para cada una de las tareas.	Revisar con la encargada de procesos, cuales procedimientos se encuentran actualizados, informados, a cada una de las personas para poder determinar la mejor forma de realizar la tarea.
Conocimiento de las personas	Definir si las personas se encuentran capacitadas para desarrollar las tareas asignadas.	Realizar una pequeña encuesta o examen de las habilidades de cada persona, para poder determinar cuál persona requiere conocimiento para realizar las tareas.

En la cuarta etapa se realizará la implementación de todas las mejoras que se detectaron, realizando un paso a paso de todas las tareas que deben ser cambiadas e informadas a los superiores.

3.5 Verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados

En la quinta y última se evaluarán todos los cumplimientos, mediante hojas de control por semana para dar seguimiento a todas las actividades, en función de los resultados de la supervisión.

Se realizará de nuevo un análisis de todas las fallas que se realizaron en la implementación del proceso y determinar un plan de acción teniendo en cuenta el cuadro de mando integral, teniendo cuidado de no perder la objetividad, no eliminar

la posibilidad de automatización de los procesos y reducir drásticamente la visión sobre el negocio y su entorno.

Para asegurarse la mejora continua del proyecto se revisará cada uno de los procesos para documentar cambios en las políticas a seguir que deban ser corregidos.

Encuesta de satisfacción

Cada persona del equipo de apoyo administrativo tiene a cargo direcciones regionales, las cuales tienen diferentes centros educativos, la encuesta se realizó por el encargado de logística, llamando a 10 centros educativos para poder calificar la satisfacción.

Cada persona también tiene asesores de informática a cargo, los cuales realizan consultas sobre los materiales que deben llevar a todas las capacitaciones que ellos realizan en los centros educativos, se realizó la encuesta a 5 asesores.

Cuadro 2

Encuesta de satisfacción

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?		
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
Comentarios:		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)		
¿Se entregaron todas la computadoras al centro educativo?		
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?		
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	

Herramientas de control de tareas

En el cuadro de herramientas de control de tareas (figura #13) se presentan 4 columnas, que describen el estado de las tareas de cada persona, estos son:

1. **Pendiente:** son las tareas que fueron asignadas pero que todavía no se han realizado o empezado a ejecutarse, ya que existen otras tareas que están primero.
2. **En Proceso:** son las tareas que se están ejecutando en el día.

Balance Score Card

La tabla del Balance Score Card, nos va ayudar a poder determinar las metas para cada persona, de la siguiente forma:

- **Indicadores:** los indicadores son las metas que vamos a medir, en este caso se realizará con costos, tiempo, calidad, capacitación.
- **Proceso:** es el nombre del proceso que va a tener los indicadores que vamos a medir.
- **Responsable:** es el responsable del proceso, va a monitorear que todo se cumpla.
- **Fórmula Cálculo:** es la forma que vamos a utilizar para poder alcanzar las metas.
- **Meta:** es el objetivo que queremos alcanzar.
- **Frecuencia:** es el período el cual vamos a estar monitoreando que todo se cumpla.
- **Escala:** son los números, los cuales nos va a indicar si llegamos a la meta o qué se debe mejorar.
- **Peso:** es el valor que tiene los números que vamos a monitorear para alcanzar la meta.
- **Real:** es la puntuación real que se ganó cada persona en un período determinado.

La escala de medición se realizará de la siguiente forma:

Costos:

- $>90\%:25\%$ = si no supera las horas semanales establecidas
- $80\%>x<90\%:10\%$ = no supera las 10 horas semanales
- $<80\%:0\%$ = sí supera las 10 horas semanales

Tiempo:

- $=100\%: 25\%$ = cumplió con los plazos establecidos para cada tarea.
- $80\%>x<90\%:10\%$ = no superó las 4 horas en la tarea

- $<80\%:0\%$ = supera las 4 horas en la tarea

Calidad:

- $=90\%:25\%$ = mayor a 9% en la calificación
- $80\%>x<90\%:10\%$ = calificación de 7% a 9%
- $<80\%:0\%$ = menor de 7%

Capacitación:

- $=90\%:25\%$ = realiza la tarea en el tiempo establecido
- $80\%>x<90\%:10\%$ = realiza la tarea en menos de 2 horas del tiempo establecido
- $<80\%:0\%$ = realiza la tarea en más de 2 horas del tiempo establecido

Cuadro 4

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Departamento Apoyo Administrativo
Persona # (que se evaluará)
Setiembre/2016

Indicadores	Proceso	Responsable	Fórmula de Cálculo	Meta	Frecuencia	Escala de Medición	Meta	Nota		Mes Ejemplo	
								Peso	Real	Peso	
Costos	Costo de horas extras	Ejemplo	Horas trabajadas Horas establecidas	90%	Semanal	= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%			
Tiempo	Realización de tareas	Ejemplo	Horas finalización tarea	100%	Semanal	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%			
Calidad	Entregas de materiales para capacitaciones	Ejemplo	Entrega de materiales/productos por entregar	90%	Semanal	= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%			
Capacitación	Desarrollo Humano	Ejemplo	Horas capacitación/personas apoyo administrativo	90%	Mensual	= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%			

4 Capítulo IV

Línea Base y Análisis de Causas

4.1 Objetivos “Línea base y análisis de causas”

En este capítulo se analizó el cómo se está trabajando con el equipo de apoyo administrativo, con base en los objetivos específicos, siempre con el propósito de ir desarrollándolos.

Se analizarán todas las tareas que realizan las personas mediante un cuadro que determine qué tareas están realizando y cómo llegarán a los objetivos propuestos por las jefaturas.

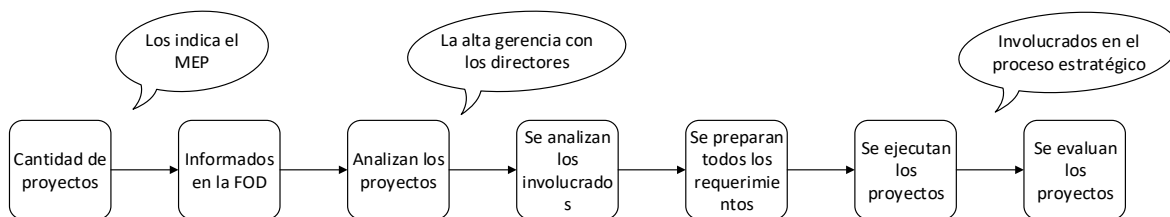
Cuadro 3

Plan Estratégico

La Fundación Omar Dengo realiza un plan estratégico basado en cada uno de los proyectos del MEP (Ministerio de Educación Pública) solicitados; para realizar todo el análisis se siguen las siguientes etapas las cuales se mencionan a continuación:

Cuadro 5

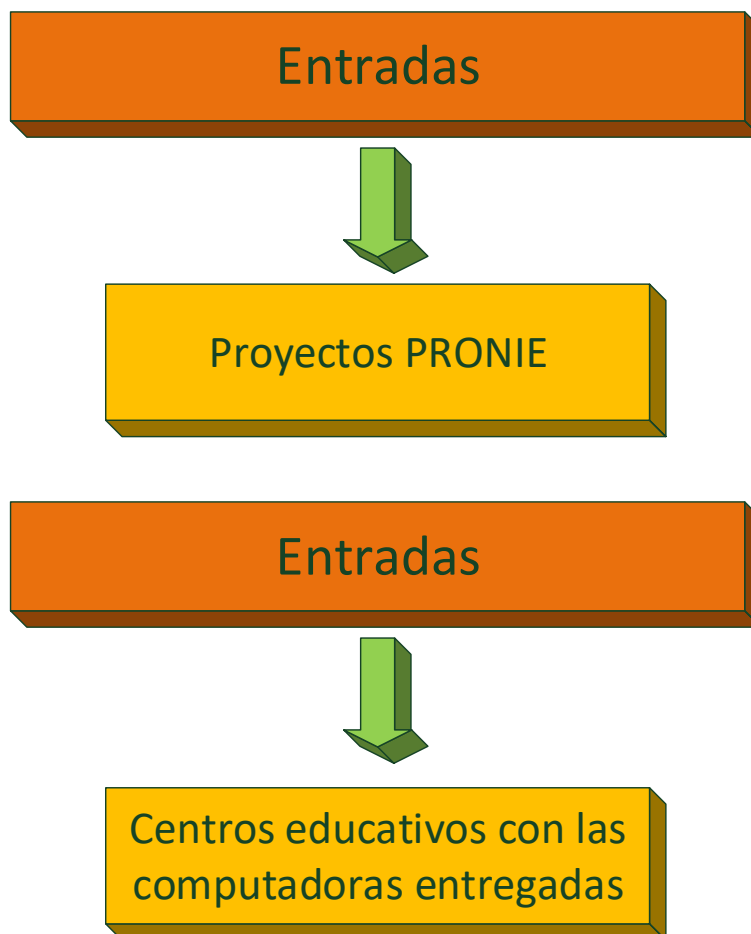
Plan Estratégico



Una vez realizada la planeación estratégica, se le informa a cada director de departamento todos los procesos indicándoles en qué punto deben trabajar.

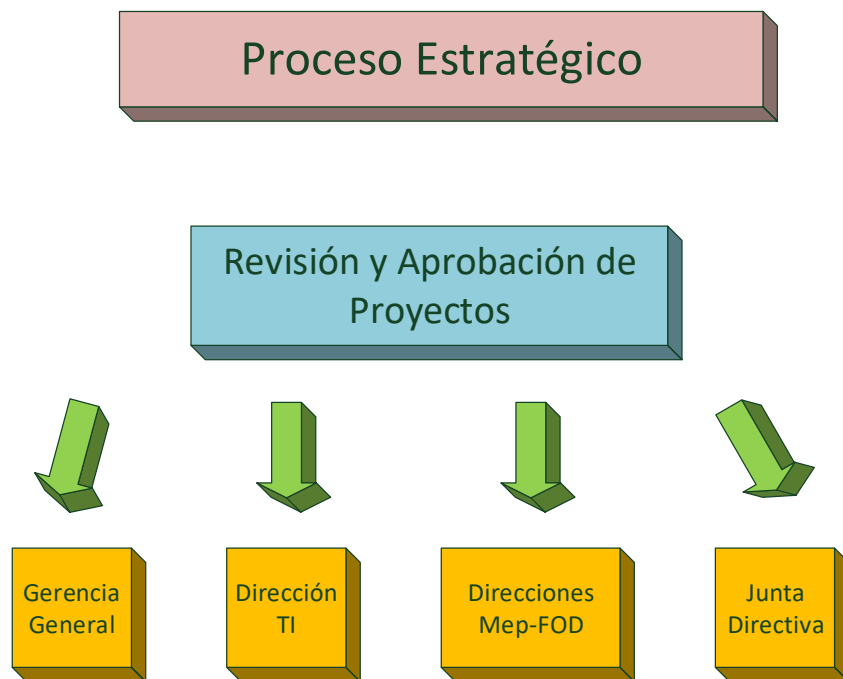
Los cuadros de abajo muestra todo el proceso que conlleva realizar los proyectos que realiza la Fundación Omar Dengo.

El equipo de apoyo administrativo se enfoca en la ejecución del proceso de apoyo, realizando diversas tareas para que se lleven a cabo todos los proyectos del PRONIE. Cuadro 15

Figura 11

En el cuadro anterior las entradas del proceso son todos los proyectos que realiza la FOD, teniendo en cuenta que las salidas se dan cuando se entregan todas las computadoras en los centros educativos.

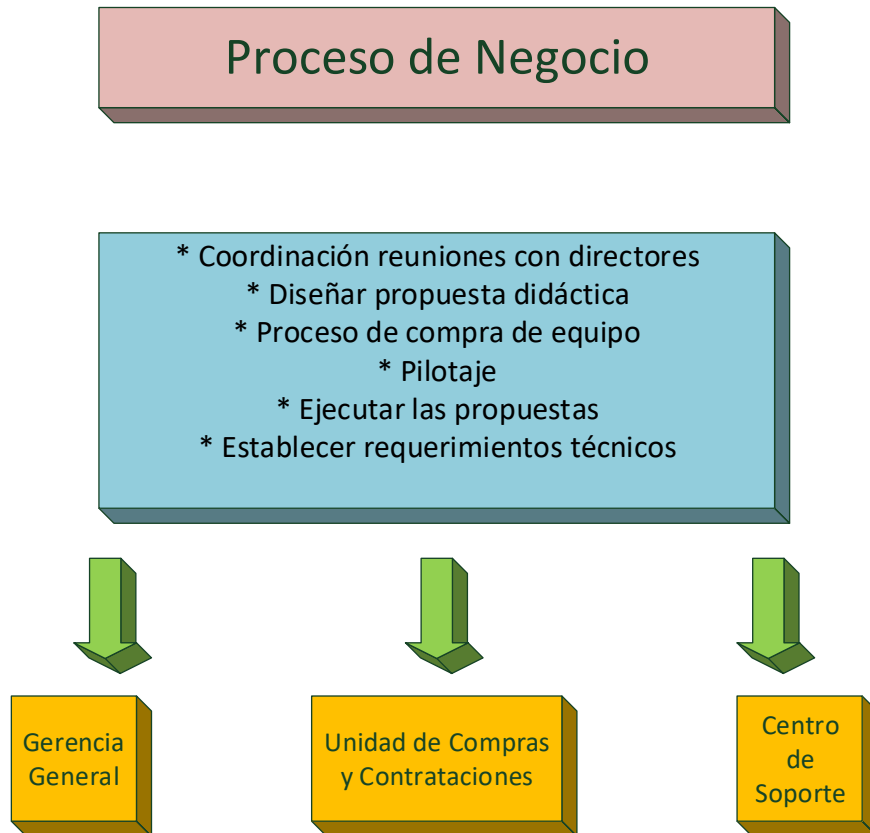
Figura 12



Para la revisión y aprobación de los proyectos que realiza la FOD, siempre los realizan las altas direcciones.

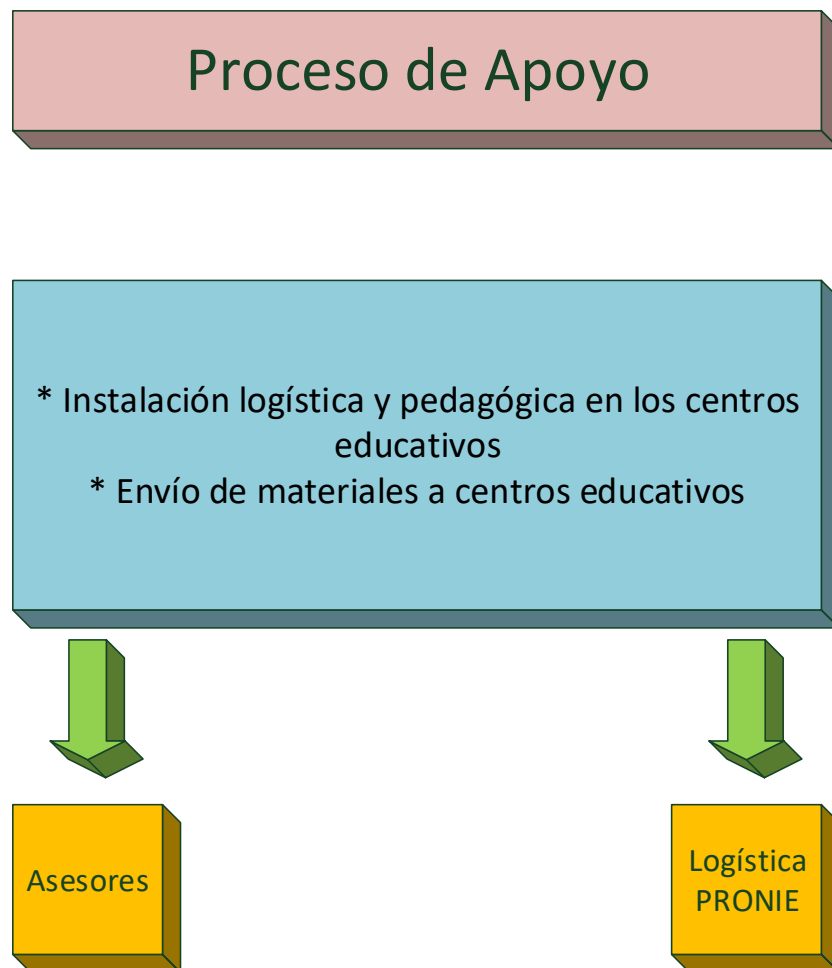
En el cuadro anterior se visualiza cuales jefaturas son las indicadas para la revisión y aprobación de los proyectos.

Figura 13



En el proceso de negocio, existen departamentos, los cuales son los encargados de realizarlos, en el caso de la Fundación Omar Dengo, son la gerencia general, unidad de compras y contrataciones y el centro de soporte.

Figura 14



En el proceso de apoyo se realizan tareas principales, que son necesarias para realizar toda la logística de los diferentes proyectos que se desarrollan.

4.2 Objetivo y proyectos de la Fundación Omar Dengo

Todos los proyectos de la FOD tienen diferentes participantes, según corresponda el período, ya que cada departamento realiza su aporte.

Proyectos:

1. Desarrollo Profesional Docente
2. Laboratorios de Informática Educativa en Preescolar I y II ciclo
3. Laboratorio de Informática Educativa en III ciclo
4. Robótica y Aprendizaje por Diseño
5. Redes Móviles para el aprendizaje
6. Aprendizaje con tecnologías móviles
7. Desarrollo de competencias científicas en estudiantes
8. Desarrollo lógico a través del español y matemática
9. Tecno-ambiente
10. Tecnologías en Centros Educativos Indígenas
11. Desarrollo de Capacidades para el emprendimiento y la empleabilidad
12. Desarrollo de espacios virtuales de aprendizaje
13. Evaluación y monitoreo de resultado de aprendizaje
14. Competencias docentes
15. Mejoramiento de modelo de gestión administrativa

El equipo de apoyo administrativo realiza diferentes tareas en cada uno de los proyectos, por lo que se medirán a través de unos indicadores que se tendrán para cada persona.

Para realizar un análisis de las tareas, se realizó una herramienta en Excel, la cual las personas deben anotar todas las actividades que realizan semanalmente con sus horas aproximadas.

Se realiza un mejor análisis de cada persona para ir midiendo el desempeño.

4.3 Perfiles de puestos que se encuentran en el equipo de apoyo administrativo

A continuación, se describirán todos los puestos del equipo de apoyo administrativo, para poder visualizar los perfiles de cada persona y poder identificar las obligaciones.

Se realizó un cuadro con toda la información requerida para poder mostrar los elementos importantes de cada persona. **Anexo #3**

En cada cuadro se representa las características que deben tener cada persona, tanto en perfil profesional como experiencia

Puesto #1

El nombre del puesto de esta persona es “Secretaria 2”, tiene a cargo múltiples funciones de apoyo administrativo, las cuales se medirán en el siguiente cuadro.

Cuadro 6

Perfil Secretaria 2

Fecha de Revisión:			
Información del Funcionario			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Secretaria(o) 2 (Subdirección Administrativa PRONIE)
Información de la Jefatura Inmediata			
Apellido, Nombre:	Obregón Vargas Luis Felipe	Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Subdirector Administrativo
Perfil Profesional	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha

Formación Académica (último nivel académico obtenido):	Título universitario a nivel de bachillerato.	Estudios de secundaria completa o graduado de un colegio técnico comercial.	
Experiencia Laboral:	De 1 a 2 años.	De 1 a 2 años.	
Dominio del Idioma Inglés:	Intermedio: Puede leer textos simples. Debe ser capaz de expresarse utilizando varias frases en un número limitado de situaciones.	No Aplica.	
Otros Conocimientos:	Poseo el interés de estudiar Administración de empresas el presente año, en la Universidad Nacional de Costa Rica	Interés por realizar estudios universitarios, preferiblemente en áreas afines como Administración.	Alcanza expectativas.

Instrucciones

Los indicadores de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un rol, se relacionan con actividades claves de los procesos que soportan las operaciones de la institución. Deben ser acordadas en conjunto con la jefatura y su objetivo es colaborar con los objetivos del área y de la institución. En los siguientes cuadros, señale los indicadores en los que se enfocará (máximo 6) y cómo planea alcanzarlos.

Indicador	Meta	Actividades	Seguimiento/ Cumplimiento
Preselección de centros educativos para el aumento de la cobertura del PRONIE MEP-FOD.	Efectuar el 100% de las llamadas telefónicas y aplicación de inventarios con un margen de un 10% de error en los instrumentos.	Efectuar las llamadas telefónicas a los centros educativos que se le indique. Aplicar el instrumento y protocolo de llamadas para este proceso.	Semanalmente se medirá por medio de la herramienta control de tareas.
Preparación logística y operativa de procesos vinculados al Desarrollo Profesional de docentes, autoridades educativas y estudiantes (capacitaciones, seminarios, campamentos, Niños Mediadores, etc.)	Procesar el 90% de las ayudas económicas viáticos en el tiempo previsto para su pago. Preparar el 100% de los materiales de las capacitaciones sin margen de error. Efectuar las llamadas telefónicas para corroborar las convocatorias 100% de sedes de capacitación revisadas sin margen con un 95% de margen de error	Cumplir con los protocolos, procedimientos, cronograma semanal y registros que se soliciten desde la Subdirección.	Semanalmente se medirá por medio de la herramienta control de tareas.
General	Efectuar el 90% de las llamadas telefónicas del total de centros educativos a cargo del colaborador Mantener el 100% de los registros asociados a las tareas del PAO debidamente archivados o elaborados Cumplir con el 90% de las tareas encomendadas.	Siguiendo los protocolos, lineamientos y directrices del coordinador del área.	Semanalmente se medirá por medio de la herramienta control de tareas.

Perfil #2

El puesto de esta persona de “Asistente de Gestión Administrativa,” básicamente es el apoyo para la subdirección del Programa Nacional de Informática.

*Cuadro 7***Asistente de Gestión Administrativa**

Fecha de Revisión:	
--------------------	--

Información del Funcionario			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Asistente de Gestión Administrativa

Información de la Jefatura Inmediata			
Apellido, Nombre:	Obregón Vargas Luis Felipe	Código de Funcionario o Cédula:	107180314
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Subdirector Administrativo

Perfil Profesional	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha
Formación Académica (último nivel académico obtenido):	Título universitario a nivel de bachillerato.	Título universitario a nivel de bachillerato.	
Experiencia Laboral:	De 3 a 5 años.	De 3 a 5 años.	
Dominio del Idioma Inglés:	No Aplica.	Básico: comprende palabras y frases simples.	

Otros Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en normativa legal, Código de Trabajo, Estatuto de Servicio Civil, Ley de Carrera Docente, entre otras. • Conocimientos en la Ley de Administración Pública, leyes conexas, Reglamento Interno de Trabajo del MEP, Reglamento de Conserjería.
----------------------	--

Sección B: Indicadores de Desempeño

Instrucciones

Los indicadores de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un rol, se relacionan con actividades claves de los procesos que soportan las operaciones de la institución. Deben ser acordadas en conjunto con la jefatura y su objetivo es colaborar con los objetivos del área y de la institución. En los siguientes cuadros, señale los indicadores en los que se enfocará (máximo 6) y cómo planea alcanzarlos.

Indicador	Meta	Actividades	Seguimiento/ Cumplimiento
Preparación de datos para Anteproyecto Ejercicio Económico	Revisar la plantilla de los centros educativos y oficinas centrales a la fecha y hacer el análisis de requerimientos para personal docente en nuevos centros educativos previstos para el año siguiente.	Archivo con planilla de RRHH elaborada en el plazo establecido.	

Gestión de RRHH-MEP		Asignaciones de personal exitosas (referentes tanto a recargo como activación de plaza) respecto al total de solicitudes/actualizaciones (por recargo o apertura de nuevo laboratorio) realizadas. Tiempo de respuesta a documentos por elaborar.	
Preselección de centros educativos para el aumento de la cobertura del PRONIE MEP-FOD.	Efectuar el 100% de las llamadas telefónicas y aplicación de inventarios con un margen de un 10% de error en los instrumentos.	Efectuar las llamadas telefónicas a los centros educativos que se le indique. Aplicar el instrumento y protocolo de llamadas para este proceso.	
Preparación logística y operativa de procesos vinculados al Desarrollo Profesional de docentes, autoridades educativas y estudiantes (capacitaciones, seminarios, campamentos, Niños Mediadores, etc.)	Procesar el 90% de las ayudas económicas viáticos en el tiempo previsto para su pago. Preparar el 100% de los materiales de las capacitaciones sin margen de error. Efectuar las llamadas telefónicas para corroborar las convocatorias 100% de sedes de capacitación revisadas sin margen con un 95% de margen de error.	Cumplir con los protocolos, procedimientos, cronograma semanal y registros que se soliciten desde la Subdirección.	
General	Efectuar el 90% de las llamadas telefónicas del total de centros educativos a cargo del colaborador Mantener el 100% de los registros asociados a las tareas del PAO debidamente archivados o elaborados Cumplir con el 90% de las tareas encomendadas en el cronograma semanal de trabajo y el PAO PRONIE.	Siguiendo los protocolos, lineamientos y directrices del coordinador del área.	

Perfil #3

El puesto de esta persona es el de “Asistente de Sistemas de Información,” la principal función es alimentar el sistema con los datos de todos los centros educativos que se encuentran en el Programa Nacional de Informática.

Cuadro 8

Asistente de Sistemas de Información

Fecha de Revisión:	
--------------------	--

Información del Funcionario			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Asistente de Sistemas de Información

Información de la Jefatura Inmediata			
Apellido, Nombre:	Luis Felipe Obregón	Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Director(a) de Asuntos Estratégicos

Perfil Profesional	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha
Formación Académica (último nivel académico obtenido):	Técnico universitario o estudios avanzados en carrera universitaria.	Técnico universitario o estudios avanzados en carrera universitaria.	
Experiencia Laboral:	De 6 a 10 años.	De 1 a 2 años.	
Dominio del Idioma Inglés:	Intermedio: Puede leer textos simples. Debe ser capaz de expresarse utilizando varias frases en un número limitado de situaciones.	Intermedio: Puede leer textos simples. Debe ser capaz de expresarse utilizando varias frases en un número limitado de situaciones.	

Otros Conocimientos:	Implementing a Microsoft SQL Server 2008 Database, Maintaining a Microsoft SQL Server 2008 Database, Administración de Proyectos con Microsoft Project	Conocimientos en administración de sistemas de información, gestión de bases de datos y estadística.	
----------------------	--	--	--

Sección B: Indicadores de Desempeño

Instrucciones

Los indicadores de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un rol, se relacionan con actividades claves de los procesos que soportan las operaciones de la institución. Deben ser acordadas en conjunto con la jefatura y su objetivo es colaborar con los objetivos del área y de la institución. En los siguientes cuadros, señale los indicadores en los que se enfocará (máximo 6) y cómo planea alcanzarlos.

Indicador	Meta	Actividades	Seguimiento/ Cumplimiento
Gestión de solicitudes de cuentas de correo electrónico para docentes de nuevo ingreso.	Creación del 90% de las cuentas de correo electrónico para docentes de nuevo ingreso en un margen de tiempo de respuesta ideal.	Llevando un control de solicitudes y respuesta de parte de Infraestructura para la creación respectiva.	
General	Registrar el 90% de las cartas recibidas para solicitar ingreso al PRONIE en un plazo de un mes máximo	Llevando un registro de las solicitudes recibidas de acuerdo a la fecha.	

General	Atender el 90% de las solicitudes de información o reportes en un tiempo menor a 1 día solicitudes de prioridad normal, y 4 horas solicitudes urgentes.	Llevando un control de tareas de acuerdo a la prioridad.	
General	Aumentar el porcentaje de respuesta de la recolección anual de información en un 10%. (2016-60%)	Utilizando estrategias de comunicación alternativas y apoyando el proceso con otros equipos de la institución.	

Perfil #4

El puesto de esta persona es “Secretaria de Capacitación, su principal función es entregar los títulos a las personas que realizan capacitaciones en todo el país, sin embargo, tiene una labor importante en la logística cuando se realizan dichas capacitaciones.

Cuadro 9

Secretaria de Capacitación

Fecha de Revisión:	
--------------------	--

Información del Funcionario			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Secretaria de Capacitación

Información de la Jefatura Inmediata			
Apellido, Nombre:	Obregón Vargas Luis Felipe	Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Subdirector Administrativo

Perfil Profesional	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha
Formación Académica (último nivel académico obtenido):	Estudios de secundaria completa o graduado de un colegio técnico comercial.	Estudios de secundaria completa o graduado de un colegio técnico comercial.	

Experiencia Laboral:	Más de 10 años.	De 1 a 2 años.	
Dominio del Idioma Inglés:	Básico: comprende palabras y frases simples.	No Aplica.	
Otros Conocimientos:	Manejo en herramientas tecnológicas de oficina Word, Excel, Outlook, Access, Internet. Conocimientos en redacción de informes y documentos, Inglés Básico	Interés por realizar estudios universitarios, preferiblemente en áreas afines como Administración.	Alcanza expectativas.

Sección B: Indicadores de Desempeño

Instrucciones

Los indicadores de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un rol, se relacionan con actividades claves de los procesos que soportan las operaciones de la institución. Deben ser acordadas en conjunto con la jefatura y su objetivo es colaborar con los objetivos del área y de la institución. En los siguientes cuadros, señale los indicadores en los que se enfocará (máximo 6) y cómo planea alcanzarlos.

Indicador	Meta	Actividades	Seguimiento/ Cumplimiento
-----------	------	-------------	------------------------------

Coordinación interna de capacitación.	Coordinación interna de capacitación. 100% Comunicación clara	100% de cumplimiento del cronograma de coordinación interna de capacitación en el tiempo establecido en el PAO.	Se alcanzarán
Coordinación con el Instituto Uladislao Gámez del MEP, la gestión administrativa de las capacitaciones.	95% de documentos bien elaborados	5% máximo de devoluciones por documentos mal elaborados por parte del Instituto Uladislao Gámez del MEP del total documentos elaborados.	Se alcanzarán
Coordinación externa para gestión de capacitación.	100%	100% cumplimiento de los cronogramas de trabajo de la coordinación externa para la gestión de capacitación.	Se alcanzarán

Perfil #4

El puesto de esta persona es “Encargado de Logística,” se encarga de toda la logística que se lleva en el Programa Nacional de Informática, es el jefe directo del equipo de Apoyo Administrativo.

Cuadro 10

Encargado de Logística

Fecha de Revisión:			
Información del Funcionario			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Encargado de Logística
Información de la Jefatura Inmediata			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:	Subdirección Administrativa PRONIE	Puesto:	Encargado de Logística
Perfil Profesional	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha
Formación Académica (último nivel académico obtenido):	Título universitario a nivel de licenciatura. Debe ser especializado en una rama administrativa y/o técnica.	Título universitario a nivel de bachillerato.	

Experiencia Laboral:	De 6 a 10 años.	De 3 a 5 años.	
Dominio del Idioma Inglés:	Básico: comprende palabras y frases simples.	No Aplica.	
Otros Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de la ISO 9001 * Curso de Administración de Proyectos. * Manejo de Office incluyendo Project. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseable manejo de Project • Manejo avanzado de Excel • Deseable conocimiento sobre rutas del país 	

Sección B: Indicadores de Desempeño

Instrucciones

Los indicadores de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un rol, se relacionan con actividades claves de los procesos que soportan las operaciones de la institución. Deben ser acordadas en conjunto con la jefatura y su objetivo es colaborar con los objetivos del área y de la institución. En los siguientes cuadros, señale los indicadores en los que se enfocará (máximo 6) y cómo planea alcanzarlos.

Indicador	Meta	Actividades	Seguimiento/ Cumplimiento
-----------	------	-------------	------------------------------

Selección de Beneficiarios y Distribución Recursos	Coordinación de logística de las instalaciones, mantener la comunicación con el proveedor sobre temas de instalación, actualizar la distribución y cambios de ruta, realizar la distribución del personal PRONIE responsable de cada una de las instalaciones, coordinar la preparación y envío de materiales para cada instalación (100%).	Coordinación con el encargado de logística para revisión de vehículos, revisión e inclusión del personal para las instalaciones tanto logísticas como pedagógicas.	
Coordinación de Sedes/Regionalización para impartir capacitaciones/proyectos.	Coordinar los beneficiados de las capacitaciones, distribución de las sedes, coordinar la distribución de sedes, coordinar con el préstamo de sedes, coordinar alimentación, hospedaje, transporte y equipamiento de sedes, coordinar la preparación de materiales, asegurar el envío de FOCAP, a cada sede y servicio civil (100%).	Coordinación con los líderes de proyecto para la definición de sedes, realización de la distribución de los beneficiados en cada sede, revisión con el Centro de Soporte para la revisión de cada sede, según sea el requerimiento pedagógico.	
Asesoría y Acompañamiento	Participar en la priorización de asignación de transporte para las intervenciones de asesoría y acompañamiento. (100%).	Coordinación con el encargado de logística la revisión de vehículos para las giras y las capacitaciones requeridas	
Monitoreo	Participar en la priorización de asignación de transporte para el Monitoreo. (100%).	Coordinación con el encargado de logística la revisión de vehículos para las giras y las capacitaciones requeridas.	
Ayudas Económicas	Coordinar los materiales y las orientaciones, Mantener actualizado el reglamento de ayudas económicas, Dar seguimiento al trámite para el pago (100%).	Revisión que se esté ejecutando el tramite bien todas las ayudas económicas a contabilidad para su debido pago.	

General	<p>Coordinar todos los aspectos de logística y servicios críticos tanto al interior del PRONIE-MEP-FOD como en relación con los servicios que deben proveerle otras instancias de la FOD y el MEP (tales como: la logística asociada a cualquier evento o actividad que el PRONIE-MEP-FOD requiera, procesos de compra relacionada del PRONIE-MEP-FOD), • Gestionar los procesos de gestión y control de suministros y material para asesores y personal PRONIE-MEP-FOD del área pedagógica, • Coordinar, gestionar y controlar los requerimientos de transporte para el cumplimiento de los objetivos del programa. (100%).</p>	<p>Coordinar con los involucrados en cualquier evento la parte logística para la ayuda la distribución de transporte, suministros para los asesores y personal de PRONIE-MEP-FOD.</p>	
---------	--	---	--

4.4 Análisis de las tareas

El seguimiento de tareas de cada persona del equipo secretarial se realiza semanalmente, todos los viernes de cada semana se realiza una valoración de cuáles tareas requieren más tiempo y cuál persona se encuentra con más trabajo para poder tomar acciones correctivas a tiempo que afecten lo menos posible el proceso.

Las tareas que realizan las personas exceden a las tareas que se encuentran en los perfiles, sin embargo estas actividades siempre estarán relacionadas con lo propuesto originalmente en los perfiles.

A continuación, se observan todas las tareas de cada una de las personas que componen el equipo de apoyo administrativo, para realizar un equilibrio en las asignaciones con el cuadro de herramienta de seguimiento de tareas durante tres meses, para determinar las horas laboradas.

Persona #1 (Asistente de Gestión Administrativa)*Cuadro 11***mayo 2016**

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cajas para capacitaciones	20			20
2	Combinar, imprimir, compaginar y alistar las declaraciones Juradas recibidas por bodega	8			
3	Hacer los sobres con las declaraciones juradas y la información de envío para Reequipamiento	6			
4	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	4	4	4	4
5	Solicitar las copias de los materiales de Módulo	2			
6	Quemar DVD para Módulo Movilab Primaria	5			
7	Enviar las cajas que faltaban con Sebastián	6			
8	Reequipamiento		45		20
9	Solicitudes direcciones		4		
10	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	2	2	2	2
11	Revisión ayudas económicas			20	20
Total horas		53	55	26	46

La persona #1 en el primer mes evaluado (mayo), se determinó que tiene semanas cargadas con más horas laborales que las recomendadas, ella se enfoca en muchos procesos que son muy estratégicos para la elaboración de capacitaciones y reequipamiento.

Cuadro 12

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cajas para capacitaciones				
2	Combinar, imprimir, compaginar y alistar las declaraciones Juradas recibidas por bodega	8			
3	Hacer los sobres con las declaraciones juradas y la información de envío para Reequipamiento	6			
4	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	4	4	4	4
5	Solicitar las copias de los materiales de Módulo				
6	Quemar DVD para Módulo Movilab Primaria				
7	Enviar las cajas que faltaban con Sebastián				
8	Reequipamiento	20	20	20	20
9	Solicitudes direcciones	3	3	3	3
10	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	2	2	2	2
11	Revisión ayudas económicas		20	20	20
Total horas		43	49	49	49

En el mes de junio, ya no se encuentran algunas capacitaciones, por lo que esta persona presenta un menor volumen de trabajo, sin embargo, sigue sobrecargada con horas laborales.

Cuadro 13

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cajas para capacitaciones				
2	Combinar, imprimir, compaginar y alistar las declaraciones Juradas recibidas por bodega				
3	Hacer los sobres con las declaraciones juradas y la información de envío para Reequipamiento				
4	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	4	4	4	4
5	Solicitar las copias de los materiales de Módulo				
6	Quemar DVD para Módulo Movilab Primaria				
7	Enviar las cajas que faltaban con Sebastián				
8	Reequipamiento	20	20	20	20
9	Solicitudes direcciones	3	3	3	3
10	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	2	2	2	2
11	Revisión ayudas económicas				
Total horas		29	29	29	29

Esta persona tiene picos altos de trabajo, que surgen cuando existen capacitaciones de módulos iniciales, mini-talleres, entre otros, ya que es la encargada que todos los materiales lleguen a tiempo para que se puedan realizar las capacitaciones, que son impartidas por los asesores nacionales del Programa Nacional de Informática.

Persona #2 (Secretaria 2)

Cuadro 14

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Ayudas Económicas	15	15	15	15
2	Recoger los materiales y cajas de las instalaciones de la semana pasada	2	2	2	2
3	Revisar el inventario de materiales existentes para utilizar en las próximas instalaciones	4	4	4	4
4	Seguimiento a reequipamiento	2	2	2	2
5	Combinación e impresión de las plantillas(18)	4	4	4	4
6	Preparación de cajas de materiales para giras	4	4	4	4
7	Llamadas Urgentes	3	2	1	3
8	Combinación y elaboración de declaraciones Juradas	3	3	3	3
9	Llamadas ayudas otros departamentos	3			
10	Solicitudes direcciones administrativas	4			
Total horas		44	36	35	37

Esta persona es la encargada de enviar las cajas de todas las instalaciones que se realizan durante las semanas, sin embargo, tiene muchas tareas las cuales son de mucha importancia.

En este mes (mayo) que se evaluó la persona, no se excede en su límite de horas laboradas, en la primera semana se llega a 44 horas.

Cuadro 15

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Ayudas Económicas	15	15	15	15
2	Recoger los materiales y cajas de las instalaciones de la semana pasada	2	2	2	2
3	Revisar el inventario de materiales existentes para utilizar en las próximas instalaciones	4	4	4	4
4	Seguimiento a reequipamiento	2	2	2	2
5	Combinación e impresión de las plantillas(18)	4	4	4	4
6	Preparación de cajas de materiales para giras	4	4	4	4
7	Llamadas Urgentes	3	2	1	3
8	Combinación y elaboración de declaraciones Juradas	3	3	3	3
9	Llamadas ayudas otros departamentos				2
10	Solicitudes direcciones administrativas	4	2	2	4
Total horas		41	38	37	43

En el mes de junio esta persona no excede las horas laborales, este puesto es de tareas más repetitivas, ya que al haber todas las semanas instalaciones, todos los procesos para generarlos son de constante trabajo.

Cuadro 16

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Ayudas Económicas	15	15	15	15
2	Recoger los materiales y cajas de las instalaciones de la semana pasada	2	2	2	2
3	Revisar el inventario de materiales existentes para utilizar en las próximas instalaciones	4	4	4	4
4	Seguimiento a reequipamiento	2	2	2	2
5	Combinación e impresión de las plantillas(18)	4	4	4	4
6	Preparación de cajas de materiales para giras	4	4	4	4
7	Llamadas Urgentes	3	2	1	3
8	Combinación y elaboración de declaraciones Juradas	3	3	3	3
9	Llamadas ayudas otros departamentos			2	2
10	Solicitudes direcciones administrativas	2	2	2	4
Total horas		39	38	39	43

En este mes se equilibraron más las horas de trabajo, aun así existen semanas que no cumplen con el total de horas establecidas por la FOD, las cuales se deben cumplir.

Persona #3 (Secretaria 2)

Cuadro 17

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	12	12	12	12
2	Revisar y pasar los adelantos	4	4	4	4
3	Revisar kilometrajes	3	4	2	3
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	8	8	8	8
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	3	2	4	2
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	8	8	8	8
7	Solicitud direcciones	4	1	3	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	2	2	3	2
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		46	43	46	42

Esta persona es la encargada de gestionar todo tipo de adelantos y revisión de viáticos, también tiene al igual que todas las secretarias, tareas específicas, las cuales deben cumplir como cualquier persona.

En este rol se encuentran dos personas, sin embargo, nos encontramos que una de ellas realiza el trabajo de forma más rápida.

Cuadro 18

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	12	12	12	12
2	Revisar y pasar los adelantos	4	4	4	4
3	Revisar kilometrajes	2	2	3	2
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	8	8	8	8
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	1	2	2	4
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	8	8	8	8
7	Solicitud direcciones	1	2	3	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	1	4	4	2
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		39	44	46	43

En la primera semana de mayo esta persona estuvo muy debajo de completar las horas requeridas, sin embargo, en las siguientes semanas sí las completó y hasta se excedió.

Cuadro 19

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	12	12	12	12
2	Revisar y pasar los adelantos	4	4	4	4
3	Revisar kilometrajes	3	4	5	3
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	10	10	10	10
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	2	3	4	5
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	8	8	8	8
7	Solicitud direcciones	1	2	1	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	1	4	2	2
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		43	49	48	47

Cuando en el mes existe muchas capacitaciones, a esta persona se le recarga mucho la revisión de viáticos de los asesores por lo que se le tiene que colocar una persona adicional para poder realizar el trabajo, aun así, las horas semanales rebasan el límite sugerido por la FOD.

Persona #4 (Secretaria 2)

Cuadro 20

mayo

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	15	15	15	15
2	Revisar y pasar los adelantos	6	6	6	6
3	Revisar kilometrajes	2	1	1	3
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	12	12	12	12
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	1	1	1	1
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	10	10	10	10
7	Solicitud direcciones	2	3	2	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	2	3	1	1
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		52	53	50	51

Esta persona tiene el mismo perfil de la persona #3, sin embargo, el trabajo que realiza dura más horas en cada una de las tareas, aumentando considerablemente las horas semanales trabajadas.

Al aumentar semanalmente las horas trabajadas, esta persona algunos días realiza horas extra las cuales generan un agotamiento físico.

Cuadro 21

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	15	15	15	15
2	Revisar y pasar los adelantos	6	6	6	6
3	Revisar kilometrajes	2	2	0	1
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	12	12	12	12
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	2	1	2	1
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	10	10	10	10
7	Solicitud direcciones	1	1	1	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	3	1	1	1
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		53	50	49	49

Según los meses del año, esta persona con su perfil de trabajo, bajó un poco las horas laboradas, aun así, sigue teniendo exceso de horas semanales trabajadas.

Cuadro 22

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	14	14	14	14
2	Revisar y pasar los adelantos	5	5	5	5
3	Revisar kilometrajes	2	1	1	1
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	10	10	10	10
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	1	1	1	1
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	10	10	10	10
7	Solicitud direcciones	1	1	1	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	1	1	1	1
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		46	45	45	45

En el mes de julio se realizó un balance en las cargas de trabajo, solicitándole que realizará las tareas más rápido y hablando con las direcciones que no la sobrecargaran mucho en sus peticiones para que pudiera salir con todas las tareas.

Persona #5 (Asistente de Gestión Administrativa)

Cuadro 23

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Elaboración de cartas UNED	2	2	2	2
2	Elaboración solicitud de equipo, renovación	5	3	2	1
3	Confirmación de recibido, equipos reequipamiento y seguimiento de casos	8	8	8	8
4	Boleta salida equipo para facilitadores	3	2	4	1
5	Ayudas económicas	8	8	8	8
6	Envío de incapacidades a RRHH	2	1	2	2
7	Alistar ordenes patronales asesores y técnicos	2	0	0	0
8	Envíos documentación varios a los asesores	3	2	1	2
9	Llamadas a liceos nocturnos	4	4	4	4
10	Revisión alquileres oficinas PRONIE, aumento, monto y aire acondicionado	3	0	0	0
11	Completar cuadro con guías y revisión de seguimiento entrega reequipamiento direcciones regionales	1	3	3	3
12	Solicitudes generales dirección administrativa	6	5	4	6
13	Envío de órdenes patronales asesores que lo solicitan	2	2	2	2
Total horas		49	40	40	39

Esta persona es la asistente de la dirección administrativa del PRONIE, tiene tareas muy específicas las cuales le generan mucho tiempo, principalmente la primera semana del mes, las cuales son la revisión de las facturas para el pago de todos los meses de las oficinas de los asesores en todo el país, envío de órdenes patronales a todos los asesores de todo el país.

Cuadro 24

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Elaboración de cartas UNED	2	2	2	2
2	Elaboración solicitud de equipo, renovación	5	2	3	6
3	Confirmación de recibido, equipos reequipamiento y seguimiento de casos	8	8	8	8
4	Boleta salida equipo para facilitadores	2	4	4	5
5	Ayudas económicas	8	8	8	8
6	Envío de incapacidades a RRHH	2	2	3	2
7	Alistar ordenes patronales asesores y técnicos	2	0	0	0
8	Envíos documentación varios a los asesores	3	2	1	2
9	Llamadas a liceos nocturnos	3	5	5	3
10	Revisión alquileres oficinas PRONIE, aumento, monto y aire acondicionado	5	0	0	0
11	Completar cuadro con guías y revisión de seguimiento entrega reequipamiento direcciones regionales	1	4	4	4
12	Solicitudes generales dirección administrativa	3	7	8	6
13	Envío de órdenes patronales asesores que lo solicitan	2	2	2	2
Total horas		46	46	48	48

En este mes esta persona intentó equilibrar un poco más las horas semanales, tratando de revisar tareas más específicas que se pueden realizar no en la primera semana, si no revisarlas en las siguientes semanas.

Cuadro 25

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Elaboración de cartas UNED	2	2	2	2
2	Elaboración solicitud de equipo, renovación	3	2	3	5
3	Confirmación de recibido, equipos reequipamiento y seguimiento de casos	8	8	8	8
4	Boleta salida equipo para facilitadores	4	3	2	2
5	Ayudas económicas	4	4	4	4
6	Envío de incapacidades a RRHH	2	2	3	2
7	Alistar ordenes patronales asesores y técnicos	2	0	0	0
8	Envíos documentación varios a los asesores	3	2	1	2
9	Llamadas a liceos nocturnos	3	5	5	3
10	Revisión alquileres oficinas PRONIE, aumento, monto y aire acondicionado	5	0	0	0
11	Completar cuadro con guías y revisión de seguimiento entrega reequipamiento direcciones regionales	1	3	3	3
12	Solicitudes generales dirección administrativa	3	7	8	6
13	Revisión Excel de tareas asesores	8	6	3	7
14	Envío de órdenes patronales asesores que lo solicitan	2	2	2	2
Total horas		50	46	44	46

En el último mes del estudio, esta persona se le puso como responsable la revisión del Excel de las tareas de los asesores nacionales, por lo que se le tuvo que analizar algunas tareas que requerían de más tiempo, aun así, cumple con las tareas asignadas.

Persona #6 (Secretaria 2)

Cuadro 26

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	5	5	5	5
3	Reequipamiento	2	2	2	2
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	4	2	1	3
5	Casos sobre devoluciones de equipo	1	0	2	0
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	3	2	2	1
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	4	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios – preparativos	5	2	2	2
11	Seguimiento Información centros educativos	2	2	2	2
12	Ayuda al departamento de investigación	3	3	3	3
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	0	3	0	3
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		41	33	31	33

Esta persona, a pesar que tiene muchas tareas en comparación con otras, son tareas que requieren menos tiempo y se encuentra más holgada de tiempo.

Cuadro 27

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	4	4	4	4
3	Reequipamiento	3	3	3	3
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	2	2	3	3
5	Casos sobre devoluciones de equipo	2	1	3	1
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	2	2	2	2
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	0	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios – preparativos	5	5	5	5
11	Seguimiento Información centros educativos	2	2	2	2
12	Ayuda al departamento de investigación	2	2	2	2
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	1	3	1	3
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		35	36	37	37

Esta persona sigue teniendo muchas horas semanales libres, aunque se le dijo que cambiara la forma de trabajar para algunas tareas, aun así, sigue estando holgada en sus horas laborales.

Cuadro 28
mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	6	6	6	6
3	Reequipamiento	4	4	4	4
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	2	2	2	2
5	Casos sobre devoluciones de equipo	3	2	3	2
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	2	2	2	2
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	0	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios – preparativos	5	5	5	5
11	Seguimiento Información centros educativos	2	2	2	2
12	Ayuda al departamento de investigación	2	2	2	2
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	1	2	1	2
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	2	1	3
Total horas		39	37	36	38

En el mes de julio esta persona sigue teniendo horas libres semanales, aunque todas sus tareas requieren tiempos cortos, ella las realiza de forma eficiente sin ninguna queja.

Persona #7 (Secretaria 2)*Cuadro 29***mayo 2016**

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	8	9	10	8
3	Reequipamiento	6	6	6	6
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	0	0	0	0
5	Casos sobre devoluciones de equipo	5	5	4	2
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	2	2	2	2
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	0	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios - preparativos	6	5	5	6
11	Seguimiento Información centros educativos	4	4	4	4
12	Ayuda al departamento de investigación	2	2	2	2
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	0	0	0	0
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		45	45	45	42

Esta persona tiene el mismo perfil con las mismas tareas que la persona anterior, sin embargo, se determinó que, aunque realiza las mismas tareas se tarda más en cada una de ellas.

Cuadro 30

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	10	9	10	7
3	Reequipamiento	6	6	6	6
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	0	0	0	0
5	Casos sobre devoluciones de equipo	3	3	3	3
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	2	2	2	2
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	0	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios – preparativos	6	5	5	6
11	Seguimiento Información centros educativos	4	4	4	4
12	Ayuda al departamento de investigación	2	2	2	2
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	0	0	0	0
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		45	43	44	42

Esta persona, para este mes (junio) se le explica mejor cómo se realizan las cosas para mejorar, aun así, se equilibra un poco las horas, pero no alcanza las horas libres del puesto similar al de la otra compañera.

Cuadro 31

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	5	5	5	5
3	Reequipamiento	6	6	6	6
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	0	0	0	0
5	Casos sobre devoluciones de equipo	8	8	8	8
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	3	3	3	3
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	0	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios - preparativos	6	5	5	6
11	Seguimiento Información centros educativos	4	4	4	4
12	Ayuda al departamento de investigación	2	2	2	2
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	0	0	0	0
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		46	45	45	46

En este último mes (julio), sale con las horas de trabajo, sin embargo, se le debe dar seguimiento para que pueda realizar las tareas de forma más eficiente todas sus tareas y apoyar en otros temas al departamento de Apoyo Administrativo.

Persona #8 (Asistente de Sistemas de Información)

Cuadro 32

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Actualizar asesoría y acompañamiento	8	8	8	8
2	Solicitud de Renovación 2017	2	2	2	2
3	Insumos Informe trimestral	6	6	6	6
4	Solicitudes del subdirector administrativo	1	2	1	3
5	Actualización inconsistencias encontradas en el sistema de información	1	1	1	1
6	Actualizaciones de matrícula en el sistema de información	1	1	1	1
7	Realizar Informe trimestral	8	8	8	8
8	Aceptaciones	3	3	3	3
9	Formularios recibidos de centros educativos de primer ingreso	4	4	4	4
10	Ingresar Solicitudes de centros educativos	6	6	6	6
11	Revisión de pantallas del sistema de información	4	3	3	3
Total horas		44	44	43	45

Esta persona es muy estructurada en su trabajo, por lo que distribuye muy bien sus horas laborales.

En el cuadro anterior se nota cómo sus tareas están programadas para que semanalmente tenga las mismas horas de trabajo, es muy eficiente en sus asignaciones.

Cuadro 33

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Actualizar asesoría y acompañamiento	8	8	8	8
2	Solicitud de Renovación 2017	2	2	2	2
3	Insumos Informe trimestral	6	6	6	6
4	Solicitudes del subdirector administrativo	1	2	1	3
5	Actualización inconsistencias encontradas en el sistema de información	2	2	2	2
6	Actualizaciones de matrícula en el sistema de información	2	2	2	2
7	Realizar Informe trimestral	8	8	8	8
8	Aceptaciones	2	2	2	2
9	Formularios recibidos de centros educativos de primer ingreso	4	4	4	4
10	Ingresar Solicitudes de centros educativos	6	6	6	6
11	Revisión de pantallas del sistema de información	2	2	2	2
Total horas		43	44	43	45

En el mes de junio, todas las tareas, al igual que el mes anterior son distribuidas de forma equitativa en cuanto a horas requeridas en cada una.

Esta persona se le asigna tareas específicas y de mucho cuidado, ya que al hacer muy estructurada tiene la confianza de las jefaturas para dichas asignaciones.

Cuadro 34

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Actualizar asesoría y acompañamiento	8	8	8	8
2	Solicitud de Renovación 2017	5	5	5	5
3	Insumos Informe trimestral	6	6	6	6
4	Solicitudes del subdirector administrativo	1	2	1	3
5	Actualización inconsistencias encontradas en el sistema de información	2	2	2	2
6	Actualizaciones de matrícula en el sistema de información	2	2	2	2
7	Realizar Informe trimestral	8	8	8	8
8	Aceptaciones	2	2	2	2
9	Formularios recibidos de centros educativos de primer ingreso	4	4	4	4
10	Ingresar Solicitudes de centros educativos	3	3	3	3
11	Revisión de pantallas del sistema de información	2	2	2	2
Total horas		45	46	45	47

En el último mes del estudio se determinó que esta persona es eficiente en sus labores, equilibrando todas sus tareas en sus jornadas laborales.

Persona #9 (Secretaria de Capacitación)

Cuadro 35

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Confección de Certificaciones varias	10	12	11	8
2	Corrección en fechas FOCAP 1 (envió al IDP)	8	8	8	8
3	Entrega de Certificaciones y Certificados varios	3	5	4	2
4	Archivo de Certificados varios ya firmas por las Instancias	8	8	8	8
5	Procesar Reportes de Notas de las Capacitaciones terminadas I ejecución (falta la mitad)	4	4	4	4
6	Imprimir Certificados de las Capacitaciones I Ejecución las que ya están procesadas	4	4	4	4
7	Procesar FOCAPS 3 - 4 Todos las capacitaciones I Ejecución	4	4	4	4
8	Seguimiento de reequipamiento	2	2	2	2
9	Llamadas telefónicas	5	5	5	5
Total horas		48	52	50	45

Esta persona es muy estructurada en sus labores, sin embargo, podemos notar que se encuentra muy saturada de trabajo, sus horas laborales se extienden al horario programado por la FOD.

Es la encargada de entregar los títulos a las personas que hacen las capacitaciones, esto aun cuando se les pone horarios para la entrega, llegan personas a diferentes horas las cuales deben ser atendidas.

Cuadro 36

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Confección de Certificaciones varias	11	10	14	7
2	Corrección en fechas FOCAP 1 (envió al IDP)	8	8	8	8
3	Entrega de Certificaciones y Certificados varios	3	5	4	2
4	Archivo de Certificados varios ya firmas por las Instancias	8	8	8	8
5	Procesar Reportes de Notas de las Capacitaciones terminadas II ejecución (falta la mitad)	6	6	6	6
6	Imprimir Certificados de las Capacitaciones II Ejecución las que ya están procesadas	5	5	5	5
7	Procesar FOCAPS 3 - 4 Todos las capacitaciones II Ejecución	4	4	4	4
8	Seguimiento de reequipamiento	2	2	2	2
9	Llamadas telefónicas	2	2	2	2
Total horas		49	50	53	44

Se le explicó a la persona que debe bajar un poco las horas laborales, dejando de un lado las tareas que se pueden esperar.

En el mes de junio, en la primera semana, se bajaron las horas laborales, en las otras semanas no se pudo, es importante la carga de trabajo que presenta esta persona.

Cuadro 37

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Confección de Certificaciones varias	9	8	9	7
2	Corrección en fechas FOCAP 1 (envió al IDP)	8	8	8	8
3	Entrega de Certificaciones y Certificados varios	3	3	3	3
4	Archivo de Certificados varios ya firmas por las Instancias	8	8	8	8
5	Procesar Reportes de Notas de las Capacitaciones terminadas II ejecución (falta la mitad)	6	6	6	6
6	Imprimir Certificados de las Capacitaciones II Ejecución las que ya están procesadas	5	5	5	5
7	Procesar FOCAPS 3 - 4 Todos las capacitaciones II Ejecución	4	4	4	4
8	Seguimiento de reequipamiento	2	2	2	2
9	Llamadas telefónicas	2	2	2	2
Total horas		47	46	47	45

En el mes de julio, habían pocas capacitaciones, por lo que a esta persona se pudo equilibrar un poco las horas laborales, sin embargo, sigue teniendo sobrecarga en sus horas.

Las horas laboradas se intentaron trabajar iguales que el mes pasado, en algunas semanas se pudo, pero en otras no.

Persona #10 (Secretaria 2)*Cuadro 38***mayo 2016**

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Reequipamiento	8	8	8	8
2	Seguimiento de los centros educativos asignados	2	2	2	2
3	Ayudas económicas	4	2	6	4
4	Llamadas telefónicas para el proyecto en laboratorios de los centros educativos	6	6	6	6
5	Revisión de correos proyecto e-learnig	5	5	5	5
6	Solicitudes de las direcciones	2	4	1	2
7	Ayuda en la elaboración de cajas para las capacitaciones	8	8	8	8
8	Revisión de notas para las capacitaciones	8	8	8	8
Total horas		43	43	44	43

Esta persona es la encargada de ayudar a diferentes departamentos en el PRONIE, a las direcciones y a los compañeros que tienen responsabilidades en proyectos claves, ya sean capacitaciones, módulos iniciales entre otros.

Se le asigna tareas que no excedan el horario de oficina, por lo que siempre cuenta con las horas exactas para el cumplimiento de sus labores.

Cuadro 39
junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Reequipamiento	10	10	10	10
2	Seguimiento de los centros educativos asignados	2	2	2	2
3	Ayudas económicas	3	3	2	1
4	Llamadas telefónicas para el proyecto en laboratorios de los centros educativos	6	6	6	6
5	Revisión de correos proyecto e-learnig	5	5	5	5
6	Solicitudes de las direcciones	2	2	2	4
7	Ayuda en la elaboración de cajas para las capacitaciones	8	8	8	8
8	Revisión de notas para las capacitaciones	8	8	8	8
Total horas		44	44	43	44

En el mes de junio se siguió el mismo criterio de programarle a esta persona las horas exactas para la jornada laboral, por lo que no se excede en sus tareas.

Esta persona es muy eficiente en su trabajo y no tiene ninguna queja en cuanto a sus horas laborales.

Cuadro 40

julio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Reequipamiento	10	10	10	10
2	Seguimiento de los centros educativos asignados	2	2	2	2
3	Ayudas económicas	3	3	3	2
4	Llamadas telefónicas para el proyecto en laboratorios de los centros educativos	6	6	6	6
5	Revisión de correos proyecto e-learnig	5	5	5	5
6	Solicitudes de las direcciones	3	2	3	4
7	Ayuda en la elaboración de cajas para las capacitaciones	8	8	8	8
8	Revisión de notas para las capacitaciones	8	8	8	8
Total horas		45	44	45	45

En el último mes de seguimiento no fue la excepción, programándosele las tareas acordes a sus horas laborales.

Persona #11 (Encargado Logística PRONIE)

Cuadro 41

mayo 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cronograma de instalaciones	15	15	15	15
2	Asignación de ayudas económicas a personas del equipo apoyo administrativo	1	1	1	1
3	Revisión de vehículos para las giras de instalaciones	1	1	1	1
4	Reunión semanal con el encargado de transportes	2	2	2	2
5	Revisión de cantidades de computadoras para los centros educativos	8	8	8	8
6	Asignación de tareas para los asesores nacionales del PRONIE	6	2	4	1
7	Reunión semanal con direcciones	1	1	1	1
8	Revisión cuadro de reequipamiento	1	1	1	1
9	Revisión cuadro de ayudas económicas	1	1	1	1
10	Consultas sobre ayudas económicas de parte de los asesores	1	1	1	1
11	Coordinación de envío de materiales a las instalaciones	1	1	1	1
12	Logística de capacitaciones de módulos iniciales	2	2	2	2
13	Reunión semanal de revisión fechas de instalaciones	3	3	3	3
14	Logística de Mini Talleres	3	3	3	3
15	Consulta de transportes que llevan los asesores	3	3	3	3
16	Solicitudes de las direcciones	2	2	2	2
Total horas		51	47	49	46

Cuadro 42

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cronograma de instalaciones	10	10	10	10
2	Asignación de ayudas económicas a personas del equipo apoyo administrativo	1	1	1	1
3	Revisión de vehículos para las giras de instalaciones	2	2	2	2
4	Reunión semanal con el encargado de transportes	4	4	4	4
5	Revisión de cantidades de computadoras para los centros educativos	8	8	8	8
6	Asignación de tareas para los asesores nacionales del PRONIE	2	2	2	2
7	Reunión semanal con direcciones	1	1	1	1
8	Revisión cuadro de reequipamiento	1	1	1	1
9	Revisión cuadro de ayudas económicas	1	1	1	1
10	Consultas sobre ayudas económicas de parte de los asesores	1	1	1	1
11	Coordinación de envío de materiales a las instalaciones	1	1	1	1
12	Logística de capacitaciones de módulos iniciales	2	2	2	2
13	Reunión semanal de revisión fechas de instalaciones	3	3	3	3
14	Logística de Mini Talleres	3	3	3	3
15	Consulta de transportes que llevan los asesores	4	4	4	4
16	Solicitudes de las direcciones	3	3	3	3
Total horas		47	47	47	47

Cuadro 43

junio 2016

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cronograma de instalaciones	15	10	15	10
2	Asignación de ayudas económicas a personas del equipo apoyo administrativo	1	1	1	1
3	Revisión de vehículos para las giras de instalaciones	2	2	2	2
4	Reunión semanal con el encargado de transportes	4	4	4	4
5	Revisión de cantidades de computadoras para los centros educativos	8	8	8	8
6	Asignación de tareas para los asesores nacionales del PRONIE	2	2	2	2
7	Reunión semanal con direcciones	1	1	1	1
8	Revisión cuadro de reequipamiento	1	1	1	1
9	Revisión cuadro de ayudas económicas	1	1	1	1
10	Consultas sobre ayudas económicas de parte de los asesores	1	1	1	1
11	Coordinación de envío de materiales a las instalaciones	1	1	1	1
12	Logística de capacitaciones de módulos iniciales	2	2	2	2
13	Reunión semanal de revisión fechas de instalaciones	3	3	3	3
14	Logística de Mini Talleres	3	3	3	3
15	Consulta de transportes que llevan los asesores	4	4	4	4
16	Solicitudes de las direcciones	1	3	1	2
Total horas		50	47	50	46

El encargado de logística es el responsable del equipo secretarial, sin embargo, tiene otras responsabilidades que le toman mayor tiempo.

Esta persona realiza las tareas en las horas que tienen predeterminadas la FOD, en ocasiones cuando existen picos altos de trabajo, se extiende la jornada después de las horas asignadas.

4.5 Resumen horas extras

En el cuadro resumen de horas extras se puede notar que hay personas que presentan muchas horas extras y personas que tienen algunas horas libres o simplemente no se pasan de las horas establecidas propuestas por la FOD.

Se puede rescatar que las personas #1, #4, #9 y #11 son las que tienen mayor número de horas extras laboradas y se debe realizar un balance de cargas de trabajo con las demás personas.

Estas personas que sobrepasan las horas establecidas (horas extras) realizan trabajos específicos, los cuales son de delicadas observaciones que no se pueden dejar pasar, ya que tienen presupuesto de la FOD.

Cada trabajador del equipo de apoyo administrativo tiene un salario por hora de \$6 y el encargado de logística (persona #11) gana \$12 aproximadamente por lo que a continuación se detallaran cuanto es el aumento del presupuesto de las personas que sobrepasan las horas establecidas:

Cuadro 44

Costo de horas extra

Personas	Total horas tres meses	Total a pagar por horas extra
#1	21	\$126
#3	1	\$6
#4	27	\$162
#5	4	\$24
#9	17	\$102
#11	8	\$96
Total monto por los tres meses		\$516

En el cuadro anterior se detalla cuanto es el aumento de salario de las personas que tienen horas extra, en total se pagaría por los tres meses de la investigación

\$516, para ser un departamento con tan pocas personas es una cantidad considerable para una empresa sin fines de lucro como la FOD.

Cuadro 45

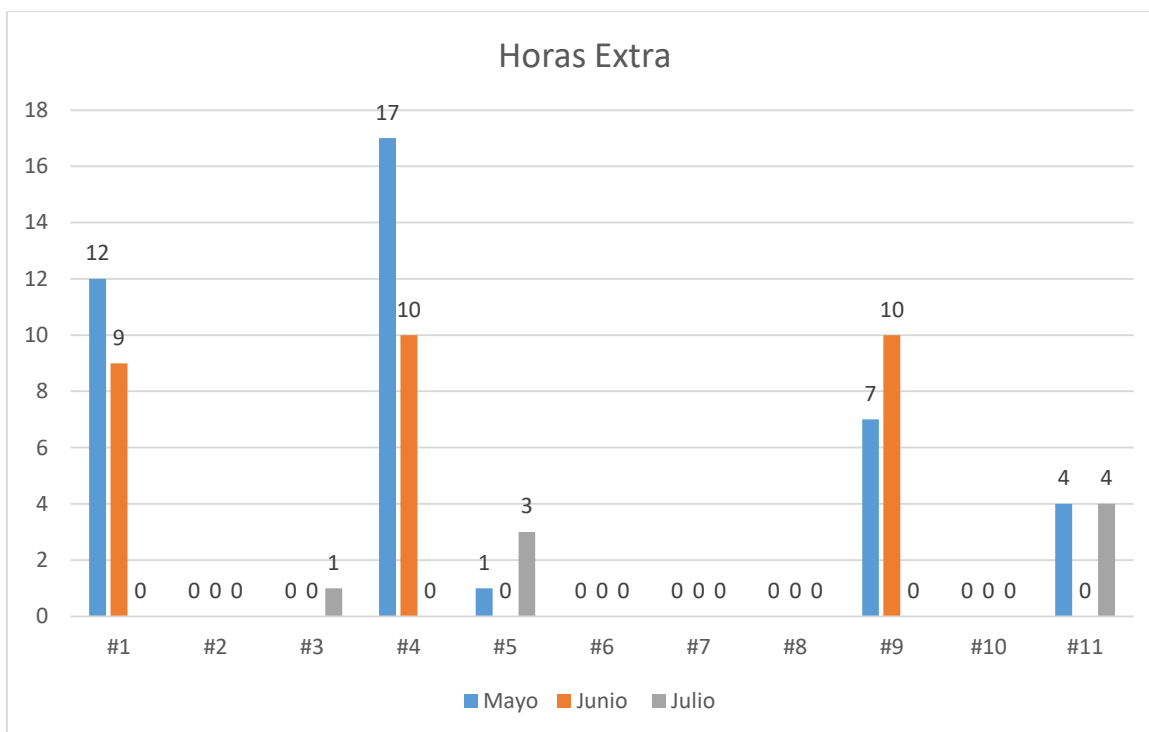
Resumen horas extra

Horas extra			
Personas	Mayo	Junio	Julio
#1	12	9	0
#2	0	0	0
#3	0	0	1
#4	17	10	0
#5	1	0	3
#6	0	0	0
#7	0	0	0
#8	0	0	0
#9	7	10	0
#10	0	0	0
#11	4	0	4

En el cuadro de arriba se puede observar las personas que sobrepasan con las horas establecidas por la FOD.

Estas personas tienen picos de trabajo muy altos en diferentes momentos del año, para estos meses de la investigación, existen capacitaciones muy complejas que requieren mucho trabajo de todo el equipo de apoyo administrativo, sin embargo, esas personas lideran algunos procesos estratégicos.

Cuadro 46



En el gráfico anterior se puede notar que las personas #1, #3, #4, #5, #9 y #11, exceden las horas establecidas semanales de trabajo, en los meses que se realizó la investigación.

Estas personas tienen tareas asignadas claves en procesos estratégicos de la FOD por lo que en ciertos períodos del año, presentan mucho trabajo.

4.6 Encuesta a centros educativos y asesores del servicio brindado

Se elaboró una encuesta para poder medir el grado de satisfacción de los clientes del equipo de apoyo administrativo.

Esta encuesta se efectuará a los asesores del programa nacional de informática y a algunos centros educativos que tengan a cargo las personas del equipo.

El seguimiento que deben dar cada una de las personas del equipo, se basa en poder identificar cuales centros educativos están pendientes de computadoras y estar al tanto para que lleguen a la persona correcta.

La calificación que se obtiene es de 1 a 10, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto.

El formato será el siguiente:

Esta encuesta la realizó el encargado de logística del Programa Nacional de Informática, ya que es la persona encargada del equipo de apoyo administrativo.

La encuesta pretende valorar la calidad del servicio brindado por todas las personas del equipo administrativo.

Persona #1

Cuadro 47

Encuesta de satisfacción

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿ La entrega de materiales fue a tiempo?		X
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		X
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	5	
Comentarios: los materiales llegaron el siguiente día de iniciada la capacitación Movilab primaria, se atrasó la capacitación		

Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	133	

Esta persona es muy eficiente en sus labores, en cuanto al tema de capacitaciones, los materiales que se entregaron por un problema de vehículos no se entregó a tiempo por lo que el asesor se quejó y puso una calificación de 5.

En cuanto al seguimiento de los centros educativos se escogieron 10 y todos estaban satisfechos con el trabajo de esta persona, la calificación fue un 10.

Persona #2

Cuadro 48

Encuesta de satisfacción

<i>Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos</i>		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	

	10	
Comentarios: los materiales llegaron sin ningún problema, esta asesora dio la capacitación de multigrado y nos hizo saber que está muy satisfecha con la entrega de materiales.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	96	

Esta persona no tuvo ningún inconveniente en la entrega de materiales para la capacitación, les dio seguimiento a capacitaciones, aunque la encargada era la persona #1.

En cuanto al seguimiento que se debe dar a los centros educativos, se seleccionaron en total 10 y fue calificada con la nota más alta.

Persona #3*Cuadro 49***Encuesta de satisfacción**

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?		
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		
¿Se encuentra a gusto como se enviaron los materiales		
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	8	
Comentarios: esta persona no ayudo en la entrega de materiales, sin embargo se habló con varios asesores y nos dieron una calificación promedio de 8, en el servicio que se le brinda.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?		X
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	8	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	121	

Esta persona, aunque no ayudó en el envío de materiales para las capacitaciones, sí se llamó a los asesores para consultar el trato y nos dieron una calificación de 8. En cuanto al seguimiento a los centros educativos, se llamaron como todas las personas 10, de las cuales 2 no se les había entregado la computadora a unas personas, por lo que la calificación de esta persona promedió un 8.

Persona #4

Cuadro 50

Encuesta de satisfacción

<i>Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos</i>		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto como se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	7	
Comentarios: el asesor indica que le hacían falta materiales para la capacitación, se le consultó a la persona y nos indica que fueron unos lapiceros y tijeras que no se enviaron, se les acabaron los suministros.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	67	

Esta persona ayudó a la persona #1 al envío de los materiales, el asesor llamado indica que le hicieron falta materiales por lo que se realizó la consulta y el motivo fue que la cantidad solicitada no fue la suficiente.

En cuanto al seguimiento de los centros educativos, se llamaron un total de 10, y ninguno reporta quejas, promedió una calificación de 10.

Persona #5*Cuadro 51***Encuesta de satisfacción**

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: no tuvo inconveniente en la entrega de materiales.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?		X
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?		X
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	2	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	21	

Esta persona tiene otras labores las cuales se le complica el seguimiento a los centros educativos, se le hizo la llamada a 10 y algunos no sabían el estado de las computadoras solicitadas.

Persona #6

Cuadro 52

Encuesta de satisfacción

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: esta persona ayudó al envío de materiales y no tuvo ningún problema.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	137	

Esta persona realiza las labores de forma eficiente y no tuvo ningún problema en el envío de los materiales para las capacitaciones.

En cuanto al seguimiento de los centros educativos tampoco tuvo inconveniente, se realizaron las llamadas a 10 centros educativos con una calificación de 10.

Persona #7*Cuadro 53***Encuesta de satisfacción**

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto como se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: esta persona ayudó al envío de materiales y no tuvo ningún problema.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	115	

Esta persona no tuvo ningún problema en el envío de materiales para las capacitaciones por lo que tuvo una calificación de 10.

En cuanto al seguimiento a los centros educativos se realizaron las llamadas a 10 centros educativos y ninguno presento ninguna queja, teniendo una capacitación de 10 en promedio.

Persona #8

Cuadro 54

Encuesta de satisfacción

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?		
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
Comentarios: para esta persona no aplica esta parte.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	21	

Esta persona es la encargada del alimentar la base de datos del PRONIE, por lo que no se le asignó la tarea de envío de materiales.

En cuanto a las llamadas, esta persona al tener otras labores, no se le asigna muchas tareas adicionales, por lo que realizó 21 llamadas de las cuales 10 nos indicaron que no existe ningún problema.

Persona #9

Cuadro 55

Encuesta de satisfacción

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		X
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		X
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	6	
Comentarios: esta persona envió los materiales a tiempo, sin embargo, fueron incompletos, el asesor se queja de esta situación.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	55	

Esta persona ayudó en el envío de materiales para las capacitaciones, el asesor que se le realizó la encuesta nos indica que hicieron falta materiales, según indica no sabe qué paso.

En cuanto a las llamadas promedia un 10, ningún centro educativo llamado presentó ninguna queja.

Persona #10

Cuadro 56

Encuesta de satisfacción

<i>Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos</i>		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: esta persona envió los materiales a tiempo, sin embargo estaban incompletos, el asesor se queja de esta situación.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	112	

Esta persona no tuvo inconvenientes en el envío de materiales y ningún asesor se quejó, tuvo una calificación de 10.

En el tema de seguimiento de los centros educativos, se realizaron 10 llamadas y ninguno presentó queja alguna, el promedio de calificación fue 10.

Persona #11

Cuadro 57

Encuesta de satisfacción

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		X
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		X
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		X
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	9	
Comentarios: esta persona es la encargada de la supervisión de la entrega de los materiales, por lo que se consultó y su labor es buena, sin embargo tiene puntos de mejora.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	

Esta persona es la encargada de todo el equipo de apoyo administrativo, por lo que la calificación de la entrega de materiales se debe al envío de todo el equipo, por eso promedió un 9, se encuentra buena la calificación, sin embargo, tiene puntos de mejora que se deben informar.

En cuanto al seguimiento de llamadas para este puesto no aplica.

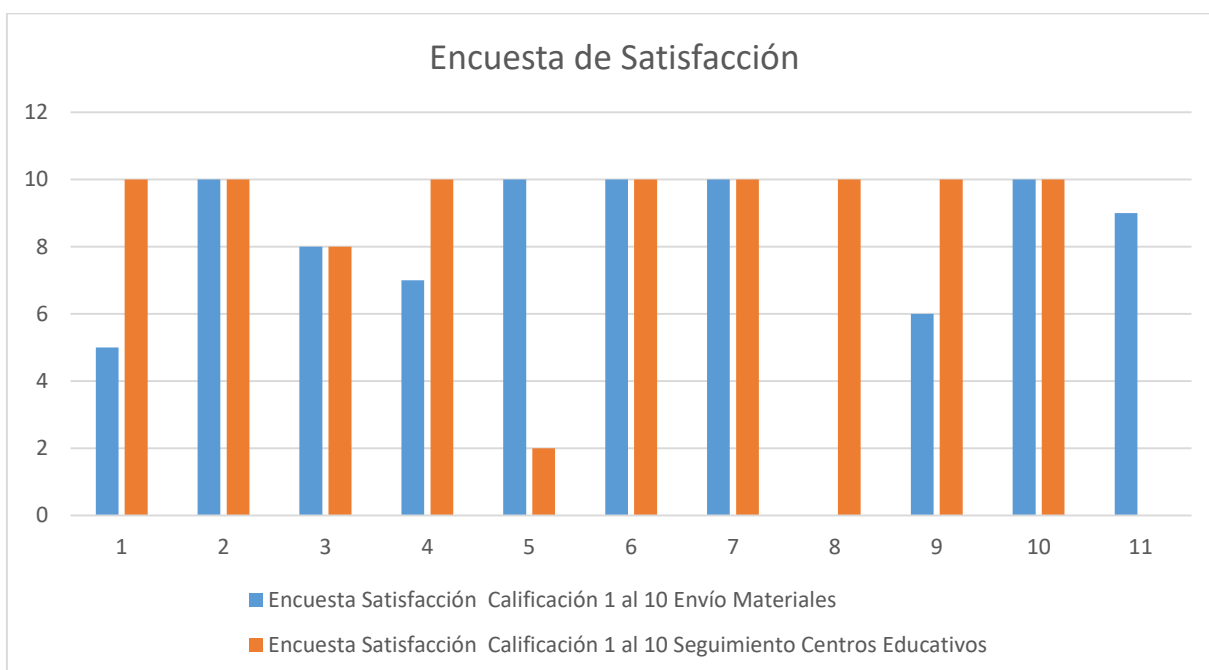
Cuadro 58

Encuesta de satisfacción

Encuesta Satisfacción		
Calificación 1 al 10		
Persona	Envío Materiales	Seguimiento Centros Educativos
1	5	10
2	10	10
3	8	8
4	7	10
5	10	2
6	10	10
7	10	10
8	0	10
9	6	10
10	10	10
11	9	0

En los resultados del cuadro 58 se puede ver que en general el equipo de apoyo administrativo se encuentra con una calificación alta en las encuestas, sin embargo, existen personas que salieron bajas, las cuales se deben trabajar para determinar el motivo de no estar acorde con el grupo.

Cuadro 59

Gráfico resumen encuesta de satisfacción

En el gráfico anterior podemos observar las personas con la mayor calificación, las personas #1, #3, #4, #5, #8, #11 la máxima calificación, por diferentes aspectos, como no pidieron entregar los materiales a tiempo, los centros educativos que tienen asignados los calificó bajos, entre otros.

Estas personas ya se encuentran identificadas para poder ser evaluadas a mediano plazo y mejorar las tareas que ejecutan.

4.7 Metas Crucialmente Importantes

Metas crucialmente importantes

Metas	Responsable	Cómo se realizará	Plazo	Indicador
Mejoras de proceso	Encargado de logística	Se realizará una revisión de todos los procesos que tiene el equipo y se informarán para su mejora.	6 meses	95%
Satisfacción cliente	Encargado de logística	Alcanzar un 100% en la satisfacción del clientes, realizando encuestas de que se debe mejorar, realizar capacitaciones y comunicar la importancia de esta meta.	1 año	100%
Tiempos	Encargado de logística	Realizar todas las tareas de forma eficiente en el tiempo que establecido, se realizará dando capacitaciones de tiempos efectivos.	1 año	95%
Mejorar capacitación	Subdirector Administrativo	Buscar capacitaciones que permitan tener un mayor nivel profesional de las personas del equipo de apoyo administrativo.	6 meses	100%
Mejorar comunicación	Encargado de logística	Realizar actividades con el equipo de apoyo para interactuar con las personas y ver sugerencias de mejoras.	6 meses	100%

5 Capítulo V

Diseño e implementación de la mejora

5.1 Evaluación de cada persona en el Balance Score Card

Según los datos registrados de todas las personas que se les realizó la investigación, se podrá evaluar para el mes de setiembre si cumplen con lo establecido y las mejoras que se deben realizar.

Persona #1

Cuadro 60

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cajas para capacitaciones	15			20
2	Combinar, imprimir, compaginar y alistar las declaraciones Juradas recibidas por bodega	8			
3	Hacer los sobres con las declaraciones juradas y la información de envío para Reequipamiento	6			
4	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	4	4	4	4
5	Solicitar las copias de los materiales de Módulo	2			
6	Quemar DVD para Módulo Movilab Primaria	5			
7	Enviar las cajas que faltaban con Sebastián	6			
8	Reequipamiento		35		20
9	Solicitudes direcciones		4		
10	Revisar correos recibidos por parte de centros educativos	2	2	2	2
11	Revisión ayudas económicas			20	20
Total horas		48	45	26	46

Persona #1

Cuadro 61

<i>Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos</i>		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto como se enviaron los materiales	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	7	
Comentarios: los materiales llegaron incompletos.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	65	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #1
Setiembre 2016

			Mayo		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona al acomodar los tiempos de las tareas, pudo tener la nota máxima, sin embargo, en la calidad sigue teniendo un 7% lo que se debe mejorar en el aspecto en cuanto a entregas de materiales.

En cuanto a capacitación se debe dar mucha información de cómo se realizan las tareas, ya que en algunas todavía se puede mejorar.

La suma total del peso es de un 100%.

Persona #2*Cuadro 62*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Ayudas Económicas	18	18	18	18
2	Recoger los materiales y cajas de las instalaciones de la semana pasada	2	2	2	2
3	Revisar el inventario de materiales existentes para utilizar en las próximas instalaciones	4	4	4	4
4	Seguimiento a reequipamiento	2	5	5	5
5	Combinación e impresión de las plantillas(18)	4	4	4	4
6	Preparación de cajas de materiales para giras	4	4	4	4
7	Llamadas Urgentes	3	2	1	3
8	Combinación y elaboración de declaraciones Juradas	3	3	3	3
9	Llamadas ayudas otros departamentos	3			
10	Solicitudes direcciones administrativas	4			
Total horas		46	42	40	42

Persona #2

Cuadro 63

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: en el mes de setiembre, no hubo problemas con ninguna capacitación.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	32	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #2
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona no tenía ningún problema que se sobrepasara de las horas establecidas, sin embargo, se le pidió que realizara más control en el reequipamiento para que estuviera más cerca de las horas establecidas laboradas. La sumatoria del total del peso es de 100%

Persona #3*Cuadro 64*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	12	12	12	12
2	Revisar y pasar los adelantos	4	4	4	4
3	Revisar Kilometrajes	3	4	2	3
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	8	8	8	8
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	1	2	1	1
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	8	8	8	8
7	Solicitud direcciones	4	1	3	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	2	2	3	2
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		44	43	43	41

Persona #3

Cuadro 65

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?		
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	8	
Comentarios: para este mes se llamó a los asesores y de igual manera la calificaron con un 8.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?		X
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	32	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #3
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona realiza el trabajo de forma eficiente, en cuanto a costos no se excedía en los tiempos, ya que tenía siempre todo planificado.

La calificación de la encuesta nos muestra que la calificación promedio es de un 8% por lo que está en el rango para que el peso le dé 20%. Se necesita más capacitación para mejorar todo su trabajo.

La suma total en el peso es de 100%.

Persona #4

Cuadro 66

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisar Liquidaciones	13	13	13	13
2	Revisar y pasar los adelantos	6	6	6	6
3	Revisar Kilometrajes	2	1	1	3
4	Ingresar en la base de viáticos General los viáticos de dos semana pasadas y esta	12	12	12	12
5	Ayuda Individualizada con cada facilitador por dudas de liquidación	1	1	1	1
6	Dar seguimiento a casos de reequipamiento	10	10	10	10
7	Solicitud direcciones	2	3	2	1
8	Consultas asesores sobre viáticos	2	3	1	1
9	Llamadas telefónicas a centros educativos	2	2	2	2
Total horas		50	52	48	49

Persona #4

Cuadro 67

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: las capacitaciones no estuvieron con atrasos ni faltantes.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	32	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #4
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	80%	10%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	80%	10%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona tiene que mejorar en el indicador de costos y tiempo, ella realiza tareas iguales a otras personas, sin embargo, se atrasa con las tareas, se le debe informar más de los procesos que tiene que realizar.

La suma total del peso es de 70%.

Persona #5*Cuadro 68*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Elaboración de cartas UNED	2	2	2	2
2	Elaboración solicitud de equipo, renovación	5	3	2	1
3	Confirmación de recibido, equipos reequipamiento y seguimiento de casos	8	8	8	8
4	Boleta salida equipo para facilitadores	3	2	4	1
5	Ayudas económicas	8	8	8	8
6	Envío de incapacidades a RRHH	2	1	2	2
7	Alistar ordenes patronales asesores y técnicos	2	0	0	0
8	Envíos documentación varios a los asesores	3	2	1	2
9	Llamadas a liceos nocturnos	4	7	7	7
10	Revisión alquileres oficinas PRONIE, aumento, monto y aire acondicionado	3	0	0	0
11	Completar cuadro con guías y revisión de seguimiento entrega reequipamiento direcciones regionales	3	3	3	3
12	Solicitudes generales dirección administrativa	6	5	4	6
13	Envío de órdenes patronales asesores que lo solicitan	2	2	2	2
Total horas		52	43	43	42

Persona #5*Cuadro 69*

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: en esta ocasión no tuvo inconvenientes en la entrega de materiales.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?		X
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?		X
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	4	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	10	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #5
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	80%	10%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	70%	0%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona es la asistente de la subdirección, por lo que en ocasiones deja de lado muchas labores que se le tienen asignadas y que debe realizar, en cuanto a la calidad de servicio a los centros educativos se encuentra atrasada, por eso la calificación con un 70%.

El peso total es 60%.

Persona #6

Cuadro 70

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	7	7	7	7
3	Reequipamiento	2	2	2	2
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	4	2	1	3
5	Casos sobre devoluciones de equipo	1	0	2	0
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	3	2	2	1
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	4	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios - preparativos	5	2	2	2
11	Seguimiento Información centros educativos	2	2	2	2
12	Ayuda al departamento de investigación	3	3	3	3
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	0	3	0	3
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		43	35	33	35

Persona #6

Cuadro 71

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: en esta ocasión el envío de materiales no sufrió ningún atraso.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	54	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #6
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona no tiene problemas de tiempos, siempre realiza sus labores de forma efectiva sin ningún contratiempo.

Su calificación total en el peso es 100%.

Persona #7*Cuadro 72*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Revisión capacitación Mini talleres	2	2	2	2
2	Ayudas económicas	8	9	10	8
3	Reequipamiento	6	6	6	6
4	Cartas de ayuda para asistente del sistema de información	0	0	0	0
5	Casos sobre devoluciones de equipo	5	5	4	2
6	Capacitación encuentro de líderes docentes logística	2	2	2	2
7	Certificaciones	4	4	4	4
8	Correo de laboratorios de los centros educativos	1	1	1	1
9	Digitación de documentos para la capacitaciones Mini Talleres	0	0	0	0
10	Módulo inicial de Laboratorios - preparativos	6	5	5	6
11	Seguimiento Información centros educativos	4	4	4	4
12	Ayuda al departamento de investigación	2	2	2	2
13	Archivar documentos de centros educativos	1	1	1	1
14	Envío de equipos para capacitaciones de Mini Talleres	0	0	0	0
15	Revisión de inventarios de centros educativos	4	4	4	4
Total horas		45	45	45	42

Persona #7

Cuadro 73

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: esta persona ayudó al envío de materiales y no tuvo ningún problema.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	34	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #7
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona al igual que la #6, tienen el mismo perfil y las dos personas son eficientes en sus tareas.

La calificación total en su peso es 100%.

Persona #8*Cuadro 74*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Actualizar asesoría y acompañamiento	8	8	8	8
2	Solicitud de Renovación 2017	2	2	2	2
3	Insumos Informe trimestral	6	6	6	6
4	Solicitudes del subdirector administrativo	1	2	1	3
5	Actualización inconsistencias encontradas en el sistema de información	1	1	1	1
6	Actualizaciones de matrícula en el sistema de información	1	1	1	1
7	Realizar Informe trimestral	8	8	8	8
8	Aceptaciones	3	3	3	3
9	Formularios recibidos de centros educativos de primer ingreso	4	4	4	4
10	Ingresar Solicitudes de centros educativos	6	6	6	6
11	Revisión de pantallas del sistema de información	4	3	3	3
Total horas		44	44	43	45

Persona #8

Cuadro 75

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?		
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		
¿Se encuentra a gusto como se enviaron los materiales?		
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
Comentarios: para esta persona no aplica esta parte.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	13	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #8
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	90%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona siempre tiene los tiempos acordes con lo establecido, en el mes de setiembre fue una copia de la investigación que se realizó en los 3 meses.

Es muy eficiente en todo su trabajo.

Su calificación total en el peso es 100%.

Persona #9*Cuadro 76*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Confección de Certificaciones varias	12	12	11	10
2	Corrección en fechas FOCAP 1 (envió al IDP)	8	8	8	8
3	Entrega de Certificaciones y Certificados varios	3	5	4	2
4	Archivo de Certificados varios ya firmas por las Instancias	8	8	8	8
5	Procesar Reportes de Notas de las Capacitaciones terminadas I ejecución (falta la mitad)	4	4	4	4
6	Imprimir Certificados de las Capacitaciones I Ejecución las que ya están procesadas	4	4	4	4
7	Procesar FOCAPS 3 - 4 Todos las capacitaciones I Ejecución	4	4	4	4
8	Seguimiento de reequipamiento	2	2	2	2
9	Llamadas telefónicas	5	5	5	5
Total horas		50	52	50	47

Persona #9

Cuadro 77

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		X
¿La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto como se enviaron los materiales		X
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: en esta ocasión se enviaron los materiales completos y a tiempo.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	15	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #9
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	80%	10%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	80%	10%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona según el período del año, tiene picos de trabajo muy altos por lo que se pasa de las horas establecidas por la FOD, en cuanto a costos y tiempo, no cumple con el 25%.

Su calificación total en cuanto a peso es 70%.

Persona #10*Cuadro 78*

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Reequipamiento	8	8	8	8
2	Seguimiento de los centros educativos asignados	2	2	2	2
3	Ayudas económicas	4	2	6	4
4	Llamadas telefónicas para el proyecto en laboratorios de los centros educativos	6	6	6	6
5	Revisión de correos proyecto e-learnig	5	5	5	5
6	Solicitudes de las direcciones	2	4	1	2
7	Ayuda en la elaboración de cajas para las capacitaciones	8	8	8	8
8	Revisión de notas para las capacitaciones	8	8	8	8
Total horas		43	43	44	43

Persona #10

Cuadro 79

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?	X	
¿ La entrega de materiales fue a tiempo?	X	
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?	X	
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	10	
Comentarios: en esta ocasión no hubo contratiempo en la entrega de materiales.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
	10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	
	112	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #10
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	100%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

Esta persona es muy eficiente en su trabajo, sus horas de trabajo durante la investigación son una copia del mes de setiembre, siempre tiene todo programado. Su calificación total en el peso es 100%.

Persona #11

Cuadro 80

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
1	Realizar cronograma de instalaciones	15	15	15	15
2	Asignación de ayudas económicas a personas del equipo apoyo administrativo	1	1	1	1
3	Revisión de vehículos para las giras de instalaciones	1	1	1	1
4	Reunión semanal con el encargado de transportes	2	2	2	2
5	Revisión de cantidades de computadoras para los centros educativos	8	8	8	8
6	Asignación de tareas para los asesores nacionales del PRONIE	6	2	4	1
7	Reunión semanal con direcciones	1	1	1	1
8	Revisión cuadro de reequipamiento	1	1	1	1
9	Revisión cuadro de ayudas económicas	3	3	3	3
10	Consultas sobre ayudas económicas de parte de los asesores	1	1	1	1
11	Coordinación de envío de materiales a las instalaciones	1	1	1	1
12	Logística de capacitaciones de módulos iniciales	2	2	2	2
13	Reunión semanal de revisión fechas de instalaciones	3	3	3	3
14	Logística de Mini Talleres	3	3	3	3
15	Consulta de transportes que llevan los asesores	3	3	3	3
16	Solicitudes de las direcciones	2	2	2	2
Total horas		52	49	51	48

Persona #11

Cuadro 81

Encuesta a los asesores para entrega materiales capacitaciones y seguimiento a centros educativos		
Materiales (asesores PRONIE)	SÍ	NO
¿Le llegaron todos sus materiales para impartir la capacitación?	X	
¿Todos los materiales se encuentran en buen estado?		X
¿La entrega de materiales fue a tiempo?		X
¿Se encuentra a gusto cómo se enviaron los materiales?		X
Calificación de logística	Calificación 1 al 10	
	9	
Comentarios: esta persona es la encargada de la supervisión de la entrega de los materiales, por lo que se consultó y su labor es buena, sin embargo, tiene puntos de mejora.		
Seguimiento en llamadas (centros educativos)	SÍ	NO
¿Se entregaron todas la computadoras el centro educativo?	X	
¿Se le dio seguimiento de parte de las secretarias a las computadoras?	X	
¿Cómo fue el trato de la persona que le da seguimiento a su centro educativo?	Calificación 1 al 10	
¿Cuántas llamadas se realizaron?	Número de llamadas	

Balance Score Card Fundación Omar Dengo
Apoyo Administrativo
Persona #10
Setiembre 2016

			Setiembre		
			Nota		
Indicador	Escala de Medición	Meta	Peso	Real	Peso
Costos	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	70%	0%
Tiempo	= 100%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	100%	25%	100%	25%
Calidad	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%
Capacitación	>= 90%: 25% - 80%>x<90%:10% <80%:0%	90%	25%	90%	25%

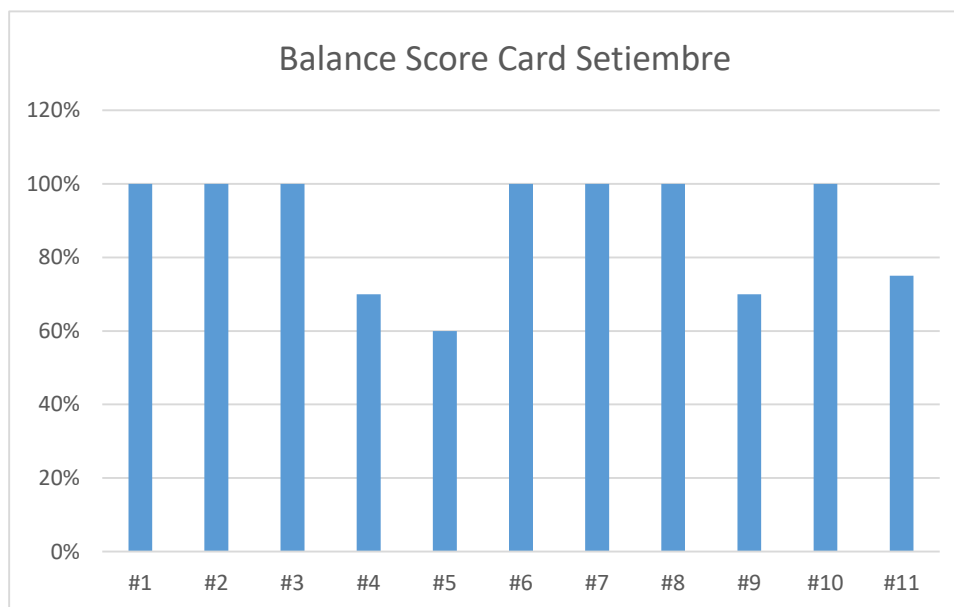
Esta persona al ser la encargada del equipo de apoyo administrativo, en algunos períodos del año aumenta sus horas de trabajo.

En el indicador de costos tuvo en la calificación de peso un 0%, ya que en el mes de setiembre se elevó las horas extras, aun tratando de que no sobrepasaran lo permitido.

Su calificación total en peso es 75%.

5.2 Resumen del Balace Score Card

Balance Score Card	
Personas	Setiembre
#1	100%
#2	100%
#3	100%
#4	70%
#5	60%
#6	100%
#7	100%
#8	100%
#9	70%
#10	100%
#11	75%



En el cuadro anterior podemos observar según el análisis del Balance Score Card cuál de las personas tienen un mayor porcentaje de peso, las personas #4, #5, #9, #11 tienen bajo su porcentaje.

Estas personas gracias al BSC, podemos analizarlas y ver cómo pueden mejorar.

6 Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

La fundación Omar Dengo al ser una empresa sin fines de lucro y con fondos públicos otorgados por el Ministerio de Educación, la cual tiene programas de ayuda en sectores de la población vulnerables y de bajos recursos, con recursos tecnológicos para poder nivelar de alguna medida las clases sociales que existen en el país.

Al tener esos compromisos la FOD deben tener procesos sistematizados, no excluyendo al equipo de apoyo administrativo, el cual es de los equipos más importantes para poder generar todos los proyectos del Programa Nacional de Informática.

Con el trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El equipo de apoyo administrativo no cuenta con conocimientos en cuanto al tiempo que se debe durar en las tareas, por lo que algunas personas se exceden en las horas establecidas semanalmente por la FOD, afectando significativamente el estado de ánimo de las personas y el costo de horas extras. En la investigación realizada se determinaron todas las tareas con sus tiempos y se determinó dónde se puede mejorar.
2. El equipo de apoyo administrativo no cuenta con capacitación sobre temas referentes a las labores que realizan, no existe un plan de talleres, capacitaciones de office, entre otros, los cuales son de suma importancia para poder realizar las tareas diarias.
3. No existe un monitoreo de todas las tareas del equipo de apoyo administrativo, sin embargo, las personas que las realizan tienen un compromiso muy fuerte con la FOD, lo cual es uno de los puntos importantes que se tiene.
4. La comunicación entre las direcciones y el equipo de apoyo administrativo es muy escasa, por lo que se debe mejorar la comunicación; con la elaboración del

proyecto, los directores estaban informados e indicaron que la comunicación que se estaba dando para la implementación de las herramientas era vital.

6.2 Recomendaciones

En la investigación realizada se generaron herramientas para el control y monitoreo de todas las actividades del equipo de apoyo administrativo, durante ese período se pudo observar cómo las personas cambiaban su cultura de realizar las tareas a “mi manera” a realizarlas más estructuradas.

Con la implementación de las herramientas se mejoró el control de todas las personas en todos los aspectos, tanto financiero como motivacional.

Las personas se sienten motivadas para realizar las tareas y poder alcanzar las metas.

A continuación se brinda una serie de recomendaciones y las herramientas que se generaron en los meses de investigación del proyecto.

6.2.1 Herramienta de control de tareas

Esta herramienta se definió para determinar todas las tareas asignadas a las personas del equipo de apoyo administrativo, esta tabla tiene en sus columnas pendiente, en proceso, finalizado y horas en las cuales finalizó la tarea.

Con esta herramienta se pudo determinar cuántas horas trabajan las personas y poder equilibrar las tareas que requieran de mayor trabajo.

Esta tabla se monitorea todas las semanas, específicamente los viernes y determinando cuales personas necesitan un mayor apoyo en la siguiente semana.

Cuadro 3

6.2.2 Tabla perfiles equipo de apoyo administrativo

Se realizó una tabla con todos los perfiles del equipo de apoyo administrativo, pudiendo saber, qué tipo de experiencia presenta la persona, el nivel académico y las principales metas que requiere el puesto.

Esto nos ayudó a poder marcar a cada persona y realizar cuáles son las debilidades para poder atacarlas, ya sea con un plan de capacitación o informarles cómo se debe realizar el trabajo.

Anexo #3

6.2.3 Reporte trimestral de horas laborales semanalmente

Se realizó una tabla para poder monitorear las horas semanales que cada persona, esta tabla en la investigación se realizó durante tres meses, los cuales según las jefaturas es un período bueno para estar monitoreando las horas.

El encargado de llenar esta tabla es el encargado de logística, reportando cualquier eventualidad que sobrepasara las horas laboradas semanalmente.

Tarea	Nombre	Horas Semanales			
Total horas					

6.2.4 Encuesta de satisfacción de clientes (asesores y centros educativos)

Con la encuesta de satisfacción, nos permitió tener un panorama de cómo ven los clientes, que en este caso son los asesores del Programa Nacional de Informática y los centros educativos que cada persona tiene a cargo, las personas del equipo de apoyo administrativo.

Esto nos permitió saber cuáles personas tienen que mejorar en los aspectos de servicio al cliente y cuáles tienen el mejor trato.

Esta herramienta se debe implementar cada 6 meses como mínimo, para tomar acciones que se deban para la mejora del día a día del equipo.

Cuadro 2

6.2.5 Herramienta Balance Score Card

Con la herramienta Balance Score Card, nos permite revisar puntos críticos y poner metas a cada persona y determinar cuáles son los puntos más débiles y atacarlos. En este caso los indicadores fueron los costos, el tiempo que se dura en las tareas, la calidad con que se ejecutan las tareas y la capacitación que requiere cada persona para realizar sus asignaciones.

Cuadro 4

Bibliografía

- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2000). Cuadro de Mando Integral. 2da Edición

- SPC Consulting. (26 diciembre, 2012). Las 7 herramientas básicas de la calidad. 15 febrero 2016, de SPC Consulting Sitio web: <http://spcgroup.com.mx/7-herramientas-basicas/>
- Lantares Solutions. (2014). 12 claves para la definición de un cuadro de mando integral. 20 febrero 2016, de Lasntares Sitio web: http://cdn2.hubspot.net/hub/273205/file-358564667-pdf/docs/Ebooks/Lantares_-_Las_12_Claves_de_la_Definicion_de_un_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf?t=1457024197695&utm_campaign=cuadro+de+mando+integral+indicadores&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=10520150&hsenc=p2ANqtz--x43XrHzuytmQfZuCWtzEYX8PgF5cMI9zVWaZfVDVSNHZHoDnRm8S2l97GYWHimz0tpSONcycOJWH_MsNxn8Qhzb1bg&hsmi=10520150
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2000). Mapas Estratégicos.: EDICIONES GESTION 2000.
- <http://espanol.cepnet.com/recursos/biblioteca/articulo.cfm?t=an%C3%A1lisis-del-libro-las-4-disciplinas-de-ejecuci%C3%B3n>

Anexos

Anexo #1

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CECADES)

FOCAP-3

**EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL
-PARTICIPANTES-**

INSTITUCIÓN: _____			CÓDIGO
PRESUPUESTARIO: _____			
NOMBRE	DE	LA	ACTIVIDAD:

CÓDIGO	DE	LA	ACTIVIDAD.:

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para el mejoramiento de la misma.

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que a su juicio corresponde al grado de cumplimiento o satisfacción del ítem respectivo.

I. ASPECTOS GENERALES

R.P.

1. Cumplimiento de los objetivos y desarrollo del contenido temático establecidos en el programa

.....

2. Importancia y aplicabilidad de los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidas

nidas, para el desempeño de las funciones y tareas asignadas a su cargo

3. Duración de la actividad en relación con el contenido y profundidad de los temas desarrollados

4. II. METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO

4. Pertinencia de los métodos y técnicas de enseñanza utilizadas (exposiciones magistrales, prácticas, trabajos grupales, debates, demostraciones y otros) con respecto a los objetivos y contenido temático del programa

5. Utilización de recursos audiovisuales (videos, transparencias, diapositivas y otros) con respecto a los requerimientos del desarrollo del programa

6. Calidad de la presentación, precisión y nitidez de los materiales impresos

7. Aplicación de métodos de evaluación -si los hubo- en relación con el contenido temático del programa

5. III. COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO

8. Organización general de la actividad de acuerdo con los requerimientos para el desarrollo del programa.....

9. Cooperación y apoyo generales brindados por el coordinador para el desarrollo de la actividad.....

10. Calidad de los servicios adicionales recibidos (transporte, refrigerios, teléfono, papelería, utensilios y otros) en relación con las necesidades de la actividad

IV. OPINIÓN GENERAL SOBRE LA ACTIVIDAD

11. ¿Qué temas u otros aspectos recomienda ampliar, incluir o suprimir?

12. ¿Qué otras sugerencias o recomendaciones proponen para el mejoramiento general de la actividad?

13. Fecha: _____

Anexo #3
Perfil de personas

Fecha de Revisión:	
--------------------	--

Información del Funcionario			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:		Puesto:	

Información de la Jefatura Inmediata			
Apellido, Nombre:		Código de Funcionario o Cédula:	
Área o Unidad:		Puesto:	

Perfil Profesional	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha
Formación Académica (último nivel académico obtenido):			
Experiencia Laboral:			
Dominio del Idioma Inglés:			

Otros Conocimientos:			
----------------------	--	--	--

Sección B: Indicadores de Desempeño

Instrucciones

Los indicadores de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un rol, se relacionan con actividades claves de los procesos que soportan las operaciones de la institución. Deben ser acordadas en conjunto con la jefatura y su objetivo es colaborar con los objetivos del área y de la institución. En los siguientes cuadros, señale los indicadores en los que se enfocará (máximo 6) y cómo planea alcanzarlos.

Indicador	Meta	Actividades	Seguimiento/ Cumplimiento

