

Propuesta:

**Rediseño de la Estructura del**

**Departamento de Productos Pasivos y Servicios**

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es el resultado de la evaluación realizada al departamento de Productos Pasivos y Servicios, ejecutada en el marco del Proyecto de Mejora de la Estructura Organizacional.

La primera etapa de la evaluación correspondió al levantamiento de información insitu, que consistió en definir cuál es el motivo que justifica la existencia del área (misión del área), luego de lo cual se desplegó las funciones del área, poniendo especial énfasis en responder las siguientes preguntas:

* ¿Qué está realizando el área actualmente y se considera que sí aporta al cumplimiento de su misión?
* ¿Qué está realizando el área actualmente y se considera que no aporta al cumplimiento de su misión?
* ¿Qué otras labores deberían hacer el área para cumplir su misión?

La respuesta a estas 03 preguntas permitió enfocar las funciones del departamento en el cumplimiento de su misión.

El siguiente paso fue desplegar las funciones de manera más específicas y estas a su vez en actividades; así como categorizar cada actividad (operativo simple, operativo especializado, análisis especializado o gestión) y establecer la cantidad de veces que la actividad se repite en el mes y el tiempo promedio de su ejecución.

Una vez levantada la información respecto a las tareas a ejecutarse, se procedió a analizar dicha información a fin de determinar las posiciones que tendrá el departamento y el nivel de especialización requerido, además de determinar la usabilidad de cada posición.

Para el cálculo de la usabilidad se consideró todas las actividades de cada tipo, considerando sólo el 80% de las 48 horas semanales, teniendo como resultado lo siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de Actividad** | **Total (minutos)** | **Total (Horas)** | **Suma de CAP** | **Total CAP ajustado** |
| Control/Táctico | 8,188.33 | 136.47 | 89% | 1 |
| Análisis Especializado (\*) | 7,212.50 | 120.21 | 78% | 1 |
| Operativo Especializado | 3,909.17 | 65.15 | 42% | 1 |
| Operativo Simple | 2,533.83 | 42.23 | 27% | 0 |

(\*) Se considera un analista especializado (Coordinador) por cada línea estratégica

Esta propuesta fue analizada y aprobada por el equipo de trabajo del proyecto, posterior a ello se consultó con el Jefe de Productos Pasivos y Servicios y el Gerente de Negocios respecto a las líneas estratégicas, indicando las siguientes:

* Coordinador de Productos Pasivos y Servicios.
* Gestor de Productos Pasivos y Servicios.

Con lo cual se trabajó la siguiente estructura:



En función a esta estructura se ha procedido a desplegar el MOF asignando las funciones correspondientes, el mismo que es presentado adjunto a este proyecto.

**PROPUESTA DE REDISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCTOS PASIVOS Y SERVICIOS**

# ANTECEDENTES

Luego de la aprobación y puesta en marcha de la nueva estructura (el 15/01/2019) se planteó un plan de trabajo por parte del departamento de Gestión de Procesos de Negocios, presentado mediante Informe Nº 010-2019-GPN-AD/CMACM del 23/01/2019.

En mérito a dicho plan, el departamento de Gestión de Procesos de Negocios convocó a una reunión a los Jefes de área, para el día 05/02/2019, a quienes se les planteó la metodología para el desarrollo de las propuestas, encargándosele que hicieran llegar las misma hasta el 16/02/2019, y en coordinación con gerencia se otorgó una nueva ampliación hasta el 06/03/2019.

Debido a que no se llegó a recibir la información solicitada de la totalidad de las áreas, se planteó una nueva estrategia para el desarrollo de este proyecto; que consistía en que el equipo de Gestión de Procesos de Negocios, se enfocara en desarrollar los cambios a través de entrevistas con los usuarios, aplicando una metodología cuantificable para la evaluación del desempeño de las áreas.

# ACTIVIDADES REALIZADAS

Las actividades realizadas estuvieron enmarcadas dentro de los parámetros de la metodología ejecutada, la misma que nos permitió realizar el diagnóstico y las correcciones necesarias para la actualización de los documentos de gestión del departamento de Productos Pasivos y Servicios.

* **Paso 1: Levantamiento de Información**

La primera etapa consistió en el levantamiento de información mediante entrevistas ejecutadas al jefe del departamento, el Sr. George Luna, el mismo con el que se realizó distintas entrevistas, sin embargo debido a que el mismo tenía poco tiempo en la institución, y eventualmente asumía las funciones de Jefe, su tiempo para la atención era limitado.

Es importante señalar que la metodología dicta que las entrevistas sean realizadas únicamente con los Jefes de área, en el entendido que los jefes conocen todas las actividades ejecutadas en su área, y por otro lado, a fin de evitar que otro personal del área incluya actividades que no generen valor o que no estén orientados al cumplimiento de los objetivos, por el mero hecho de asegurar la subsistencia de su cargo.

Asimismo, a fin de poder contar con información respecto a la generación de los reportes e informes generados por el área, se solicitó el apoyo de personal operativo del área.

El levantamiento tenía por objetivo:

* **Establecer la Misión del área.** Evaluar si es necesario la existencia del área, es decir establecer para qué existe el área y cómo aporta a que la institución alcance sus objetivos (misión del área).
* **Establecer las funciones generales del área**. Una vez establecida la misión del área, se buscaba identificar las funciones que el área debe cumplir para alcanzar sus objetivos y por ende, coadyuvar a alcanzar los objetivos institucionales.
* **Desplegar en procesos (funciones específicas).** Una vez identificadas las funciones generales, éstas son desplegadas en “procesos”.
* **Desplegar procesos en actividades**. Posteriormente cada proceso es desplegado en actividades, y luego estas actividades son categorizadas por su nivel de especializado, además de que se establece la cantidad de veces que se ejecuta cada actividad en el mes y el tiempo que toma.

A continuación se enumeran las actividades realizadas y hallazgos identificados durante el levantamiento de información.

**Propósito, funciones, procesos y actividades del área**

* Se revisó los documentos actuales de gestión del departamento de Productos Pasivos y Servicios a fin de usar dicha información como input para el análisis respectivo.
* Se identificó que la misión no estaba correctamente definida por cuanto no se ajustaba a la naturaleza de ser del área.
* Se procedió a eliminar y/o separar funciones que no se ajustaban a la naturaleza del departamento, las mismas que podrían ser asignadas a otras áreas previa evaluación.
* Se procedió a realizar la propuesta preliminar del propósito y las funciones del departamento. Dicha propuesta preliminar fue revisada en conjunto el área usuaria, realizándose las correcciones y ajustes necesarios.
* Se procedió a definir los procesos a realizarse para el cumplimiento de cada función, realizándose las correcciones y ajustes necesarios, a fin de que los procesos planteados se ajusten a la razón de ser del área.
* Se procedió a identificar las actividades de cada proceso definido. Las actividades identificadas fueron consideradas en base al mayor detalle posible de información recibida del área usuaria.
* Se revisó el tipo de actividad que fijaba el área usuaria para cada actividad, ya que no todas las actividades tienen el mismo grado de complejidad.
* Se estableció el número de iteraciones al mes y el tiempo en minutos en que se ejecuta o ejecutaría cada actividad.
* Se revisó los datos que fijaba el área usuaria, especialmente en algunos tiempos asignados, debido a que eran demasiado elevados o demasiado bajos en relación a la naturaleza de la actividad definida, por lo que se realizó ajustes y/o correcciones necesarias en los mismos.
* Para calcular el nivel de carga correspondiente por tipo de actividad, se multiplicó el número de iteraciones por mes y el tiempo en minutos. Asimismo, se realizaron correcciones y ajustes necesarios en la información procesada.

**Gestión administrativa del área**

* Se comunicó al área usuaria la necesidad de identificar las funciones, procesos y actividades relacionadas a la gestión administrativa propia del departamento.
* Se presentaron dificultades al momento de definir las labores de gestión administrativa, debido a que no se venían ejecutando de manera apropiada.
* Se dio a conocer al área usuaria las funciones propuestas para la gestión administrativa: Planificación, Organización, Dirección, Evaluación y Reporte-Retroalimentación.
* Se definió la iteración al mes y el tiempo por minutos para la planificación, organización, dirección y evaluación, a criterio del departamento de Gestión de Procesos de Negocios, ante la falta de información recibida del área usuaria.
* Se definió la iteración al mes y el tiempo por minutos de la función de Reporte-Retroalimentación, a través de la información recibida sobre los reportes, informes y otros documentos emitidos por el área usuaria.
* **Paso 2: Análisis de la Información y definición de la estructura propuesta**

Una vez que se contó con la información levantada como resultado de la primera etapa se procedió al análisis de esta información a fin de identificar la carga requerida por el departamento y, como consecuencia de dicho análisis, establecer la estructura requerida.

**Calculo del CAP para la propuesta preliminar**

* El departamento de Gestión de Procesos de Negocios, para efectos de la evaluación del nivel de carga en el departamento de Productos Pasivos y Servicios, consideró los siguientes criterios:
* Horas Laborales Programadas (48x4):192 hrs al mes (100%).
* Horas Laborales Efectivas : 153.6 hrs al mes (80%), descuento del 20% debido a distorsiones propias del ambiente (uso de servicios, coordinaciones, pausas activas, etc.) y la posibilidad de actividades no contempladas.

En este sentido, luego del análisis realizado mediante la metodología aplicada, se obtuvo lo siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de Actividad** | **Total (minutos)** | **Total (Horas)** | **Suma de CAP** | **Total CAP ajustado** |
| Control/Táctico | 8,188.33 | 136.47 | 89% | 1 |
| Análisis Especializado (\*) | 7,212.50 | 120.21 | 78% | 1 |
| Operativo Especializado | 3,909.17 | 65.15 | 42% | 1 |
| Operativo Simple | 2,533.83 | 42.23 | 27% | 0 |

* De acuerdo al Cálculo del CAP, se determinó la cantidad de colaboradores para el Departamento de Productos Pasivos y Servicios, el cual es necesario (1) Coordinador de Productos Pasivos y Servicios con la categoría de analista especializado, teniendo en cuanta las actividades que ejecutan son de mucho análisis, además se identificaron algunas actividades de muy poca carga en operativo simple y operativo especializado, a lo cual se procedió a unificar ambas actividades para la determinación del cargo de Gestor de Productos Pasivos y Servicios.

# DIFICULTADES PRESENTADAS

En el desarrollo del proyecto, si bien se contó con la disposición del Jefe de área, respecto a la aplicación de la metodología, se presentaron dificultades en la etapa de levantamiento de información que generaron cierto retraso en la tarea asignada, siendo las más relevantes lo que a continuación se detalla:

* Poca disponibilidad del Jefe de área debido a que sostenía reuniones no programadas por la Gerencia Mancomunada, además de las actividades de cierre de mes que conllevaron a que no se puedan realizar las reuniones programadas con el Jefe del Departamento de Gestión de Pasivos y Servicios.
* En algunos puntos durante las entrevistas hubo ciertas dificultades para el desarrollo de las funciones, procesos y actividades, pero se solucionó con las respectivas orientaciones acerca de la metodología a emplearse para el desarrollo de las adecuaciones del Manual de Organización y Funciones del Departamento de Productos Pasivos y Servicios.
* Otra de las dificultades que se tuvo al momento de la elaboración de la data fue el poco tiempo que se disponía para ejecutar el desarrollo de las actividades, debido a que el Jefe de Gestión de Pasivos y Servicios tenía que atender requerimientos de otras áreas.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones más relevantes son las siguientes:

* Se identificaron muchas actividades operativas en el actual Manual de Organización y Funciones del Departamento de Productos Pasivos y Servicios, motivo por el cual el área no tenía el enfoque en lo que deberían de hacer para el óptimo desarrollo de sus funciones.
* El desarrollo del Proyecto de Adecuaciones de MOF del Departamento de Productos Pasivos y Servicios está basado en un enfoque más de diseño e investigación del entorno que abarca la gestión de captaciones, y la comercialización de seguros y servicios financieros que oferta la Caja Maynas.

Las recomendaciones más relevantes son las siguientes:

* Mantener el adecuado enfoque del departamento en función a su razón de ser, para evitar sobrecargar al área con labores operativas no dichas del área.
* Se recomienda dar la importancia debida a las labores de gestión administrativa, a fin garantizar gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos del área, cumplir con la misión del departamento y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
* Se recomienda aceptar la propuesta de la nueva estructura para el departamento de Productos Pasivos y Servicios, basado en todas las razones ya mencionados.