
 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	1 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS

**GRUPO DE MEJORAMIENTO CONTINUO - REINGENIERÍA
OFICINA ASESORA DE PLANEACION
MINISTERIO DEL INTERIOR**



 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	2 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

RESUMEN

El Ministerio del Interior es el encargado de la coordinación general de las políticas de participación ciudadana, descentralización, ordenamiento territorial, asuntos políticos y legislativos, orden público en conjunto con el Ministerio de Defensa, procesos electorales, minorías étnicas, población desplazada, comunidades religiosas, población LGTBI, derechos humanos, entre otros asuntos. La Oficina Asesora de Planeación a través del grupo de Mejoramiento Continuo lleva a cabo el proceso de reingeniería de toda la entidad que busca aumentar su efectividad desde el cumplimiento de sus objetivos y que desea tener continuidad en el tiempo a través de un proceso de mejora continua, requiere de un rediseño constante de sus actividades y procesos, que le faciliten la disminución de costos y el aumento en la eficiencia con la cual, se producen y entregan bienes y servicios al cliente final, es decir, tanto la ciudadanía en general como también las mismas entidades del Gobierno Nacional que requieren del Ministerio del Interior algún insumo para poder dar cumplimiento a sus objetivos. De igual manera, la búsqueda de eficiencia organizacional en el uso de sus recursos ha evidenciado, que la concentración de tareas, solo pueden conducir a cuellos de botella o riesgos operativos, para entidades que no cuentan con un enfoque en el cual, la tecnificación y la reducción de procesos manuales, tienda a aumentar.



 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	3 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
ALCANCE	7
ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA ENTIDAD.....	7
DESDE LO ADMINISTRATIVO Y FUNCIONAL.....	7
FACTORES INTERNOS	9
FACTORES EXTERNOS	10
PLANEACION INSTITUCIONAL.....	11
MARCO TEORICO.....	12
DISEÑO METODOLOGICO.....	16
ANALISIS PROPUESTO COSTO-BENEFICIO	17
AHORROS CIUDADANOS POR RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	19
Tipos de ahorro	20
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS, BASADO EN EL COSTO-BENEFICIO.....	21
Primera Etapa:	21
Segunda Etapa:.....	21
Tercera Etapa:.....	22
Cuarta Etapa:	22
Quinta Etapa:	23
Sexta Etapa:.....	23
INSTRUMENTO DE CALCULO AHORRO CIUDADANO POR RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	25
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE COSTO-BENEFICIO	26
ESTABLECER EL IMPACTO O BENEFICIO DESPUÉS DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL	28
ORIENTACIONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES	29
DEFINICIONES.....	33

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	4 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

INTRODUCCIÓN


Son objetivos fundamentales del direccionamiento del Ministerio del Interior la búsqueda de mayor eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, el mejoramiento de su posicionamiento en el cumplimiento de metas y la sostenibilidad de estas dos condiciones a lo largo del tiempo. Para alcanzarlos, la organización debe cautivar a sus clientes generar agregación de valor a sus servicios, con procesos permanentes de innovación y de mejoramiento de la calidad.

Para lograr esta premisa, una organización debe prepararse para una constante evolución e innovación y para los cambios en el sector sin importar que sean entidades públicas; estas transformaciones deben ser afrontados con estrategias que busquen producir bienes y servicios con la mejor calidad, el menor tiempo de respuesta y la mejor relación de rentabilidad para la entidad, esta búsqueda, obliga a toda entidad del orden nacional o territorial a concentrarse en evolucionar constantemente y encontrar nuevas y mejores formas de ofrecer sus servicios, para lo cual, una entidad suele optar por rediseños organizacionales constantes que se encuentren en común acuerdo con el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas tecnificaciones de procesos y una mejor distribución de los esfuerzos de su personal para llevar a cabo las actividades o tareas, concernientes a una red de procesos, que presente mejores resultados en términos de eficiencia y eficacia.

Es en este sentido, donde este documento concentra su atención en un rediseño organizacional que genere beneficios económicos a nivel general en el Ministerio del Interior, por medio de un análisis cuantitativo, que identifique el mejor escenario para llevar a cabo sus actividades y procesos, desarrollados por el personal o talento humano con el cual cuenta la entidad. Un rediseño estructural que garantice una mejor productividad asociando cada esfuerzo realizado por el talento humano, llevando a cabo un proceso de reingeniería de procesos que permita suprimir actividades innecesarias o repetitivas, logrará orientar a la entidad hacia procedimientos más eficientes y con mejores niveles de rentabilidad.


Sin embargo, este proceso de reingeniería no debe tomarse a la ligera, mucho menos cuando se trata de un rediseño orientado al desarrollo de actividades por parte del personal del ministerio, este rediseño debe ser implementado únicamente cuando el tomador de decisiones se encuentre facultado con la mayor cantidad de información y pueda calcular o estimar la reducción de costos y sus respectivos beneficios.

Para lograr tomar una decisión acertada, se deben identificar variables, organizarlas, cuantificarlas, valorar los resultados y analizar si los escenarios revelados, presentan un verdadero cambio en la eficacia y eficiencia del ministerio, es allí donde un análisis de costo-beneficio juega un papel decisivo, al estructurar y organizar la información por medio de un instrumento que se construye en este documento, y logra valorar o cuantificar la reducción de costos de un escenario planteado de supresión o eliminación de tareas realizadas por el personal de la entidad y establece una herramienta de análisis financiero, que buscará orientar

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	5 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

al tomador de decisiones hacia el camino indicado, cuando se encuentre evaluando los alcances y beneficios del proceso de reingeniería.

El objetivo de este documento es diseñar y aplicar una metodología que facilite el análisis de los costos-beneficios esperados al realizar un proceso de reingeniería organizacional, enfocado a la redistribución de actividades y la reestructuración de procesos. Este objetivo se logra estableciendo en el lector las habilidades y capacidades necesarias para interpretar la reingeniería de la entidad, a través de la construcción y aplicación de un instrumento de valoración del costo-beneficio, que implica una reorganización de actividades desarrolladas por el personal del ministerio, atendiendo a un análisis soportado en las implicaciones de reducción de costos y sus respectivos efectos en la efectividad del Ministerio del Interior. Teniendo en cuenta que los cambios en las actividades, procesos y procedimientos deberán atender con eficiencia las necesidades de una organización, sin afectar sus niveles de rentabilidad, y mejorando sus tiempos de respuesta y la redistribución de sus esfuerzos y recursos financieros. A su vez, el alcance de la información presentada para cumplir con el objetivo planteado anteriormente, es el de brindar herramientas de fácil construcción, entendimiento, acompañamiento y asesoría necesaria a las diferentes dependencias del Ministerio del Interior, que cuantifique el resultado de decisiones que puede tomar el nivel directivo, al momento de implementar la reingeniería organizacional, sin embargo, establece un instrumento de valoración que puede ajustarse a otras implicaciones de un rediseño organizacional, al cuantificar otros factores que podrían incidir en todo el proceso de reingeniería. Es en este sentido, que el análisis desarrollado en este documento potencia el alcance de las decisiones de la alta dirección, basadas en la cuantificación de información y su respectiva valoración económica de los beneficios potenciales y esperados.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	6 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020


JUSTIFICACIÓN

La naturaleza y finalidad de las entidades plantea una evolución de los conceptos de la ingeniería, administración, la gerencia, el liderazgo y otras nociones que complementan y facilitan el alcance de los objetivos propuestos y le permiten posicionarse dentro de las demás entidades por el buen desempeño y permanecer en el tiempo constante. Ahora bien, el rediseño organizacional busca que una empresa cuente con herramientas tecnológicas y de producción, acompañadas de habilidades gerenciales, liderazgo y empoderamiento de las personas, en un contexto variable que afronta cambios inesperados y procura superar los límites del tiempo con innovación y valor agregado en la red de procesos propuesta por la entidad.

Este documento concentra su atención en fortalecer los procesos de decisión de la dirección, apoyado en la reingeniería organizacional que se enfoca en el desarrollo de actividades del personal en una entidad que busca evolucionar y mejorar sus indicadores de eficiencia económica, al evaluar a través un análisis de costos-beneficio, los escenarios resultantes del proceso de reingeniería.

El presente documento pretende el diseño de una metodología que permita de la toma de decisión a través de la medición de resultados cuantificables, que son obtenidos por medio de un instrumento de análisis de fácil entendimiento, construcción y calculo, logrando que la constante evolución de la entidad, pueda ser soportada a través del análisis cuantitativo que refleja un análisis de costos-beneficio, y se aplica en una estrategia gerencial que está orientada en la obtención de logros, mediante la reducción de costos asociados y la mejora en su desempeño.

De esta manera en el documento se establece los criterios analíticos necesarios para estimar y valorar las intenciones de implementar una reingeniería organizacional, por medio de los resultados o beneficios económicos esperados, resolviendo los inconvenientes en la toma de decisiones, cuando se requieren elementos argumentativos, que soporten mediante una valoración cuantificada, los cambios que resultan de un rediseño de la red de procesos de la entidad, que para este caso, se concentran en la supresión, combinación o redistribución de actividades y procesos; sin dejar de lado que al identificar y construir una metodología de análisis e interpretación del costos-beneficio resultante, pueda ser aplicado a toda la red de procesos del Ministerio del Interior.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	7 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una metodología que facilite el análisis del costo-beneficio de los procesos en el marco de la reingeniería organizacional.

Objetivos Específicos

- Establecer orientaciones para la toma de decisiones, con base en el análisis e interpretación del costo-beneficio.
- Validar en el análisis de costo-beneficio orientado a la reingeniería de procesos de la entidad, es una herramienta pertinente y relevante en el proceso de toma de decisiones, para buscar mejores niveles eficiencia.
- Identificar los alcances de la reingeniería organizacional a través del cambio de actividades o procesos.
- Incluir dentro de la Ruta Scorecard de la política de Fortalecimiento Organizacional los aspectos para la mejora de los procesos a partir del resultado de la aplicación de la metodología para su respectiva articulación e implementación en los procesos de la entidad.


ALCANCE

La presente metodología ha sido desarrollada con base en la complementariedad existente entre los requisitos, elementos y políticas, la entidad ha conformado el Sistema Integrado de Gestión Institucional "SIGI" del Ministerio del Interior, para el desarrollo de las funciones que le han sido asignadas, con fundamento en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión orientado a resultados, formalizando el compromiso de la entidad en la búsqueda permanente de la satisfacción de sus partes interesadas, planeando y elaborando productos de calidad, bajo un enfoque por procesos y el uso eficiente de sus recursos permitiendo el soporte a la toma de decisiones desde el Proceso Estratégico de Planeación, Dirección Estratégico y Comunicaciones.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA ENTIDAD

DESDE LO ADMINISTRATIVO Y FUNCIONAL

El Ministerio del Interior es la entidad encargada de la coordinación general de las políticas de participación ciudadana, descentralización, ordenamiento territorial, asuntos políticos y legislativos, orden público (junto al Ministerio de Defensa Nacional), procesos electorales,


 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	8 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

minorías étnicas, población desplazada, comunidades religiosas, población LGTBI, derechos humanos, entre otros asuntos. El Ministro del Interior es designado por el Presidente de la República, y ocupa el primer lugar en el orden de precedencia ministerial y de los departamentos administrativos (Constitución Política de Colombia, artículo 206). Es conocido en los medios periodísticos como el "Ministerio de la Política" por su directa relación con el Congreso y los partidos políticos.

El Ministerio del Interior, además de las funciones determinadas en la Constitución Política y en el artículo 59 de la Ley 489 de 1998, cumplirá las siguientes:

1. Articular la formulación, adopción, ejecución y evaluación de las políticas públicas del Sector Administrativo del Interior.
2. Diseñar e implementar de conformidad con la ley las políticas públicas de protección, promoción, respeto y garantía de los Derechos Humanos, en coordinación con las demás entidades del Estado competentes, así como la prevención a las violaciones de éstos y la observancia al Derecho Internacional Humanitario, con un enfoque integral, diferencial, social y de género.
3. Servir de enlace y coordinador de las entidades del orden nacional en su relación con los entes territoriales y promover la integración de la Nación con el territorio y el desarrollo territorial, a través de la profundización de la descentralización, ordenamiento y autonomía territorial y la coordinación y armonización de las agendas de los diversos sectores administrativos, dentro de sus competencias, en procura de este objetivo.
4. Diseñar, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Defensa Nacional, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y demás entidades competentes, la política pública para el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de Gobierno en las administraciones locales ubicadas en zonas fronterizas.
5. Dirigir y promover las políticas tendientes a la prevención de factores que atenten contra el orden público interno, así como tomar las medidas para su preservación, en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional, las autoridades departamentales y locales en lo que a estos corresponda.
6. Atender los asuntos políticos y el ejercicio de los derechos en esta materia, así como promover la convivencia y la participación ciudadana en la vida y organización social y política de la Nación.
7. Promover y apoyar la generación de infraestructura para la seguridad y convivencia ciudadana en las entidades territoriales.

8. Administrar el Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana -Fonsecon- teniendo en cuenta la participación del Sector Administrativo de Justicia y del Derecho, según los proyectos que se presenten y de conformidad con la política que en materia de seguridad y convivencia defina el Gobierno Nacional.
9. Administrar el Fondo para la Participación Ciudadana y Fortalecimiento de la Democracia, el Fondo de Protección de Justicia y el Fondo Nacional de Lucha contra la Trata de Personas.
10. Formular, promover y hacer seguimiento a la política de los grupos étnicos para la materialización de sus derechos, con un enfoque integral, diferencial, social y de género, en coordinación con las demás entidades competentes del Estado.
11. Formular, promover y hacer seguimiento a la política de atención a la población LGBTI para la

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	9 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020


materialización de sus derechos, con un enfoque integral, diferencial y social en coordinación con las demás entidades competentes del Estado. 12. Formular, promover y hacer seguimiento a la política de atención a la población en situación de vulnerabilidad, para la materialización de sus derechos, con un enfoque integral, diferencial, social y de género, en coordinación con las demás entidades competentes del Estado. 13. Actuar como rector del Sistema Nacional de Discapacidad, con un enfoque integral, diferencial, social y de género, en coordinación con las demás entidades competentes del Estado. 14. Formular y promover la política pública de libertad religiosa, de cultos y conciencia, y el derecho individual a profesar una religión o credo para su efectiva materialización, protección, promoción, difusión y su aporte al bien común, 'con un enfoque integral, pluralista y social, en coordinación con las demás entidades competentes del Estado, en los términos de la Ley 133 de 1994, 1753 de 2015. 15. Formular y promover las políticas públicas relacionadas con la protección, promoción y difusión del derecho de autor y los derechos conexos. Así mismo, recomendar la adhesión y procurar la ratificación y aplicación de las convenciones internacionales suscritas por el Estado Colombiano en la materia. 16. Formular, promover y hacer seguimiento a las políticas públicas relacionadas con los objetivos y funciones de las entidades públicas adscritas y vinculadas al Ministerio del Interior. 17. Coordinar, con el concurso de los demás ministerios, la agenda legislativa del Gobierno Nacional en el Congreso de la República y las demás entidades del orden nacional. 18. Servir de órgano de enlace, comunicación y coordinación entre la Rama Ejecutiva y la Rama Legislativa. 19. Coordinar con las demás autoridades competentes el diseño e implementación de herramientas y mecanismos eficientes en materia electoral que busquen garantizar el normal desarrollo de los procesos electorales. 20. Incentivar alianzas estratégicas con otros gobiernos u organismos de carácter internacional, que faciliten e impulsen el logro de los objetivos del Sector Administrativo del Interior, en coordinación con las entidades estatales competentes.

FACTORES INTERNOS

Para el análisis de los factores internos se han tenido en cuenta diversos elementos implícitos en el SIGI, en donde se ha establecido un modelo de operación por procesos que funciona de forma sistemática para el logro de los objetivos de la entidad. El talento humano es el activo de mayor valor en la entidad, reflejado en los funcionarios y contratistas, que influyen en la generación de nuevo conocimiento a partir de su participación en el ciclo de políticas públicas, formulación de planes, programas y proyectos.

De igual manera, se encuentran los proveedores por medio de los cuales se gestionan algunas actividades en el desarrollo de los procesos misionales.

Alrededor del talento humano se encuentra la cultura organizacional, la cual contribuye al fortalecimiento de los valores definidos que aportan identidad y sentido de pertenencia, alineado con los valores del servicio público.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	10 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

El factor tecnológico, el capital humano calificado, la actualización tecnológica y la disponibilidad de los sistemas de información que apoyan la operación de la entidad en todos los niveles de gestión inciden en la confiabilidad y eficiencia de los procesos de la entidad. Adicionalmente, la implementación de nuevos lineamientos y tecnologías pueden tener efecto en la curva de aprendizaje de los funcionarios y contratistas para su apropiación y en la preservación de la información de la entidad.


Finalmente, el factor financiero viéndolo desde el punto de vista de registro y asignación presupuestal y su respectiva distribución, puede afectar la operación contable o de tesorería. Incluso, el cumplimiento de la misión de la entidad reflejado en la elaboración y ejecución de planes, programas, políticas y proyectos.

FACTORES EXTERNOS

Se consideran todos los factores que se derivan del factor social, cultural, tecnológico, ambiental, político, legal y económico, Así mismo se tienen en cuenta los procesos misionales por medio de los cuales se generan los productos del Ministerio del Interior y de ellos depende el cumplimiento y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestras partes interesadas.

En el factor social y económico, las condiciones de calidad de vida de la población están ligadas a las políticas públicas, al desempeño de los diferentes sectores sociales. El Ministerio del Interior tiene como objetivos principales: Formular, coordinar y ejecutar la política pública, los planes, programas y proyectos en materia de derechos humanos y de derecho internacional humanitario; Trabajar en la integración de la Nación con las entidades territoriales y, en seguridad y convivencia ciudadana. Como también en asuntos étnicos, comunidad Lesbiana, Gay, Bisexual, Transexual e Intersexual (LGBTI) y población vulnerable; Adelantar diversas actividades para fortalecer la democracia, la participación ciudadana, la acción comunal, la libertad de cultos, la consulta previa y los temas de derechos de autor y derechos conexos; Coordinar las relaciones entre la Rama Ejecutiva y la Rama Legislativa, para el desarrollo de la Agenda Legislativa del Gobierno Nacional.

En el factor legal, la normativa define desde las funciones de la entidad hasta el control de su desempeño y obligaciones, pasando por los lineamientos y restricciones para su actuación en todos los procesos y el desarrollo de su misión. El volumen y permanentes cambios normativos, así como los vacíos en este ámbito, impone retos a la gestión y pueden dar lugar a la libre interpretación generando riesgo de actuaciones erradas.

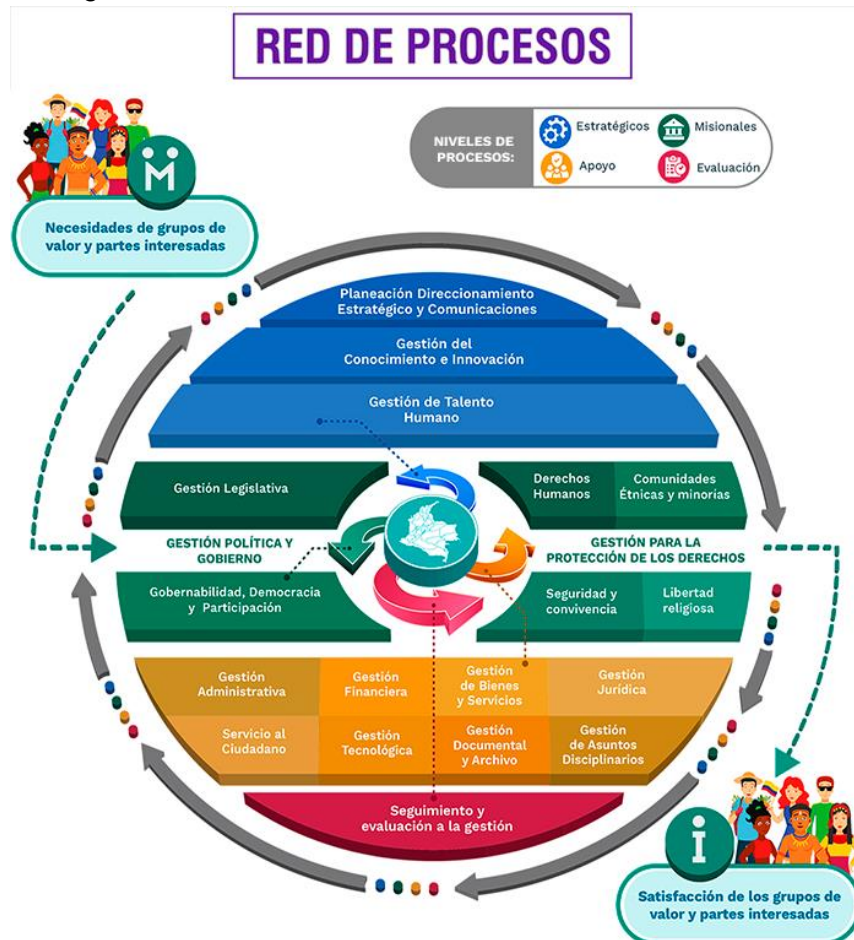
 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	11 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020


PLANEACION INSTITUCIONAL

El Ministerio del Interior ha definido su planeación institucional a través de un modelo de gestión orientado a resultados, cuya función es facilitar en la entidad la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público. Su intención es optimizar la gestión asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos institucionales y la mejora continua de los procesos.

Apoyados en este concepto, la gestión basada en resultados se puede definir como el uso de información formal sobre el desempeño para mejorar la eficiencia y efectividad de la entidad. Su punto de partida es definir claramente los resultados que la entidad quiere lograr y la relación entre productos, actividades y recursos requeridos para obtener los resultados deseados.

De esta manera, el modelo de gestión y planeación orientado a resultados estaría representado gráficamente de la siguiente manera:



 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	12 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

MARCO TEORICO

Las entidades del estado buscan tener su posicionamiento de manera integral y proyectan sus objetivos en el largo plazo, por medio de la innovación, la eficiencia en sus tiempos de respuesta, la presentación de información en tiempo real, el uso de tecnologías actualizadas y las buenas prácticas con sentido de responsabilidad social, deben apostar por la gestión al cambio, para mantener actualizados sus procesos y procedimientos y generar un alto valor agregado en su cadena de servicio a la comunidad.

“En la sociedad del aprendizaje en que vivimos, caracterizada por el cambio permanente, las empresas necesitan ser capaces de recrearse a sí mismas para actuar más eficientemente. Esto sólo es posible generando una transformación cultural profunda, un Aprendizaje Transformador Generativo que las convierta en empresas que aprenden” (Fernández, M. A. 2009).


Estos procesos implican el rediseño o supresión de diversas actividades en una organización, dependiendo de las variables analizadas y los objetivos y metas propuestas; sin embargo, en la mayoría de los procesos de gestión del cambio, se incorpora la necesidad de redistribuir o eliminar actividades o funciones del personal de una organización, buscando mejorar los tiempos de respuesta, o la tecnificación de los procesos.

“Las organizaciones contemporáneas enfrentan mercados cada vez más turbulentos y mutables del punto de vista tecnológico, económico y social, necesitando dar respuestas adaptadas para que se mantengan productivas y para sobrevivir a las presiones que esos mercados ahora les ejercen” (Fraga, S. 2014).

Estos enfoques enmarcan que las actividades desarrolladas por el personal directo y por contrato, deben ser transformadas permanentemente y mantenerse a la par de la tecnología y las necesidades de la nación, pero al mismo tiempo, deben ser acompañadas de una constante toma de decisiones en materia del beneficio económico que estos rediseños pueden recaer sobre la entidad.

De esta manera, para caminar en esta dirección, la empresa precisa de un sistema de estructuración que permita el alineamiento de la organización y de la cadena de valor de sus productos y servicios en esta dirección. “Un modelo de negocio nuevo que genera oportunidades increíbles y valor para la empresa que trata de producir y consumir bienes pensando en el mañana” (Blasco, J. 2012).

“La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y la tecnología será el principal agente para el cambio económico” (Hernández, H. 2011).

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	13 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020


De igual forma, la búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos financieros en una entidad debe orientarse a la mejora en la prestación de servicios en términos de efectividad y mínimo uso de recursos tangibles e intangibles, que generen un mayor impacto o beneficio social y un menor impacto ambiental, en marco de las buenas prácticas que hoy en día, elevan el valor agregado de las organizaciones gubernamentales. En consecuencia, cada vez que se plantee un rediseño organizacional para mantener el posicionamiento por parte de una entidad estatal, se deben recurrir a identificar variables y diseñar y construir herramientas que faciliten la toma de decisiones y que permitan cuantificar el impacto o beneficio económico de tomar dichas decisiones, es allí donde el uso de un análisis de costo-beneficio y sus respectivos soportes técnicos y metodológicos, adquieren una relevancia para el tomador de decisiones, quien podrá proyectar y costear los impactos económicos de una redistribución de actividades de sus empleados, o una eliminación de procesos innecesarios o cuellos de botellas entre otros. “Esta lógica de razonamiento permite incorporar, entre otros, el concepto de eficiencia económica, que no es más que la obtención del mayor beneficio posible (salud) al menor costo posible” (Varian, HR. 1994).

Los cambios y presiones que emergen del entorno en que las organizaciones se encuentran son cada vez más frecuentes y rápidos, presentando importantes desafíos para las organizaciones. Para ello, es indispensable evolucionar: dejar de pensar que la salud de los empleados es un medio que permite alcanzar una finalidad, y considerarla como un fin en sí mismo, es decir, como un valor estratégico en los objetivos de la empresa. “Más si se tiene en cuenta que este tipo de organización no sólo afronta la crisis con mayores tasas de éxito, sino que sale fortalecida” (Salanova, M. 2009).

De igual modo, los productos y/o servicios que ofrece una entidad del gobierno, se relaciona con una reducción de costos, mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados, así como de la propia organización se incrementa. “Pero también, una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el rediseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios” (Salanova, M. 2009).

En este sentido, este documento construye una metodología y la aplica directamente al análisis del costo-beneficio, de los proyectos y actividades derivadas que se desarrollan por parte del personal antes y después de la gestión del cambio, y supone un instrumento de valoración para la toma de decisiones útil y relevante al momento de aprobar o no una gestión del cambio.

De igual manera, las implicaciones prácticas que supone la aplicación de este instrumento estandarizado de análisis y toma de decisiones, contiene la utilidad metodológica de lograr incorporarse a cualquier tipo de organización que busque una gestión del cambio dirigida al desarrollo de actividades o funciones derivadas de sus proyectos, facilitando el entendimiento de los beneficios económicos de estas propuestas y proyectando el alcance de

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	14 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

este tipo de transformaciones organizacionales. "El verdadero costo de una inversión no es la cantidad de dinero que gastamos en la misma, sino los beneficios que dejamos de obtener mediante la mejor alternativa a nuestro alcance" (Pinto, JL. 1998).

Las implicaciones, alcances, usos y evaluación que se han realizado con los análisis de costo-beneficio propuestos en los diversos sectores o mercados son referenciados por sus particularidades en su implementación y en su objetivo primario, encontrando que los análisis de costo-beneficio han buscado entre algunos objetivos y resultados los siguientes:

“La evaluación costo-beneficio de las intervenciones en calidad de programas que elevarían el costo de cada citología en 32.7% en México” (Hernández, P. 1997). De igual manera en México, también se realizó un análisis del control de la contaminación del agua y el aire; a través de la evaluación costo-beneficio, donde se sintetizaban estudios sobre el control de la contaminación, en los cuales se cuantifican los daños causados por diversas categorías de contaminantes del aire y del agua, proporcionando un sólido contexto empírico que puede facilitar la toma de decisiones para la protección ambiental (Freeman, A. 1987).


“En Venezuela se realizó un análisis del costo-beneficio de la vacunación contra la hepatitis B en trabajadores de hospitales en función del costo de la vacunación de dichos trabajadores” (Fernández, B. 1991). Por su parte en Colombia se desarrolló un análisis de costo-efectividad de la vacunación contra influenza pandémica en mujeres embarazadas, “donde se buscó estimar la relación costo-efectividad de la vacunación contra influenza pandémica, evaluando los costos de atención que pudiesen haber sido evitados” (Choconta, L. 2012). De igual manera en Colombia se ha utilizado este tipo de investigación y análisis para establecer el costo-beneficio del tráfico de drogas para la economía colombiana (Urrutia, M. 1990).

Desde otra perspectiva, en México, la Iniciativa Regional sobre SIDA para América Latina y el Caribe, también ha utilizado este tipo de análisis cuantitativo para soportar sus argumentos y los resultados esperados en el ámbito de la salud pública, mediante un análisis de los tratamientos para el SIDA y padecimientos asociados (costos y efectividad) (Rio, C.1996).

De igual manera, en México, se utilizó el análisis de costo-beneficio para determinar el impacto general del Programa gubernamental sobre el bienestar y cuan ventajosamente se alcanzan dichos impactos con relación a instrumentos de política alternativos, determinando si los beneficios excedían los costos y en qué magnitud (Coady, D. 2000).

Por último, otro ejemplo de la aplicabilidad del análisis del costo-beneficio, desde un ámbito de agronomía aplicada en Colombia, se realizó mediante un modelo evaluación costo-beneficio de la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales, “que consistió en formular, planear, diseñar, implementar y hacer seguimiento a estrategias y acciones de gestión de información geográfica, garantizando la calidad de los productos y servicios para sus usuarios” (Morera, A. 2011).

Estos ejemplos suponen un campo de acción muy variado en el cual, los objetivos perseguidos y los resultados obtenidos varían de acuerdo con el sector e intención de la evaluación o análisis propuesto; sin embargo, refleja diversos campos de acción y la utilidad que provee la

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	15 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

realización de un análisis de costos-beneficio para la toma de decisiones, independientemente de la organización o sector que realice dicho análisis.


De esta manera, este marco de referencia propone diversas utilidades de un análisis económico y de una cuantificación de los costos y beneficios esperados al tomar o no una decisión en una organización, y es el objetivo principal de este documento validar un instrumento de análisis estandarizado para estimar las relaciones de costo-beneficio en una metodología que pueda ser aplicada para toda organización que dese implementar un rediseño organizacional y que dicho instrumento se convierta en una herramienta para la toma de decisiones por excelencia y de alcances y argumentos más que suficientes para cuantificar escenarios donde se evalúen cambios o transformaciones organizacionales en el desarrollo de actividades por parte del personal en todo tipo de organización.

“En este sentido, en el análisis costo-beneficio, los economistas se interesan sólo de los costos para alcanzar una determinada meta, en el análisis costo-beneficio, tanto los costos como los beneficios de una política o programa se miden y se expresan en términos comparables, el análisis costo-beneficio es la principal herramienta analítica utilizada por los economistas para evaluar las decisiones. Ésta se utilizó por primera vez en EEUU a comienzos del siglo XX para evaluar los proyectos de desarrollo hídrico del U.S. Army Corps of Engineers. En la actualidad este análisis se utiliza en todo el sector público-privado. Algunas veces sirve como guía para la selección de políticas eficaces, otras veces hace uso de él alguna institución para justificar qué desea hacer, en otras ocasiones se utiliza para proponer o detener nuevas reglamentaciones, o restar efecto a las antiguas” (Field, B. 1995).

El enfoque costo-beneficio supone que se debe considerar tanto los beneficios como los costos de los programas y políticas. Esto, a menudo, coloca a los estudios de costo-beneficio en el centro de las controversias políticas sobre muchos asuntos. “En los enfrentamientos políticos que caracterizan muchos de los problemas suelen constituirse grupos de personas cuyo mayor interés se concentra en los beneficios, así como grupos que principalmente se interesan por los costos” (Field, B. 1995).

Es así que la construcción del análisis de costo-beneficio en el mundo se ha estructurado de una forma particular para cada organización, concentrando sus esfuerzos en el objetivo de la disminución de costos y mayores beneficios económicos, y este documento reúne las buenas prácticas de la implementación de los análisis de costo-beneficio en diversos países y sectores y construye una metodología y una herramienta estandarizada para toda organización o agente evaluador, que desee aplicar un análisis de costo-beneficio a un rediseño organizacional, y de esta manera lograr una toma de decisiones más robusta y argumentada en un análisis cuantitativo de escenarios proyectados.

Para lograr esto, se parte de que la técnica original de evaluación económica es el análisis de costo beneficio, que es básicamente una contabilización de costos y resultados en términos monetarios. De ella se han derivado otras, bien para dar respuesta a distintas necesidades o

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	16 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

para obviar las dificultades de realización. “Este análisis constituye una forma de evaluación económica que se remonta a los estudios de A.J. Dupuit (ingeniero francés que ya en 1844 la aplicaba para determinar la utilidad y la viabilidad económica de las obras públicas), en la que tanto los costos, como las consecuencias (beneficios) de un proyecto, vienen expresados en términos monetarios. Además, permite identificar la opción que maximiza la diferencia entre beneficios y costos, que es, en teoría, la opción que maximiza el bienestar de la sociedad, lo cual nos ofrece un criterio de decisión claro. La principal ventaja de este enfoque es que permite la comparación entre cualquier tipo de proyecto, programa u opción; por otra parte, permite confrontar el beneficio neto de un proyecto determinado con la opción de no hacer nada” (Gálvez, A. 1999).

El análisis de costo-beneficio trata de identificar y cuantificar los costos y los resultados de diversas opciones o procedimientos alternativos para alcanzar un mismo objetivo, en donde los costos vienen expresados en términos monetarios, y las consecuencias, en unidades físicas o naturales.

“Desde el ámbito de la gestión integral de sistemas de calidad, en Colombia, adaptando la norma ISO 10014, también se puede encontrar el uso y aplicación de los análisis de costo-beneficio, al mejorar las condiciones para toda organización a través del incremento de utilidades y a través de la reducción de costos (objetivo perseguido en la norma ISO 10014)” (Perdomo, A. 2007).


DISEÑO METODOLOGICO

Este documento ilustra las condiciones y los requerimientos para construir un instrumento de valoración con alcance analítico que caracterice y estime los beneficios económicos de llevar a cabo una reingeniería de procesos, “se consideran los beneficios económicos, sociales y de gestión, teniendo en cuenta el resultado generado a los actores involucrados”

Esta construcción se realiza teniendo en cuenta la aplicación de operaciones matemáticas para el cálculo del desarrollo de actividades, el costo de elementos conexos a la realización de actividades y los costos asociados para el desarrollo de una actividad desde el ámbito organizacional.

Esta metodología establece como variables independientes los procesos o procedimientos de la entidad que enmarcan el desarrollo servicios; como variables dependientes identifican las actividades que se desarrollan en cada proceso o procedimiento (con sus respectivos costos asociados); y a su vez, la metodología identifica una variable de control, que busca un objetivo financiero.

Al culminar la planeación, diseño y construcción de la metodología propuesta, se busca estimar la correlación que existe entre la eficiencia en la reingeniería de procesos y la disminución de costos asociados en la entidad.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	17 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

La metodología aplicada busca identificar los alcances de la reingeniería de procesos a través del cambio de actividades o procesos, que desarrolla el talento humano, para establecer orientaciones para la toma de decisiones gerenciales, con base en el análisis e interpretación del costo-beneficio esperado. Ahora bien, el diseñar y aplicar un instrumento que facilite el análisis de los costos-beneficios esperados al realizar un rediseño organizacional, se logra al evaluar si este tipo de análisis es una herramienta pertinente y relevante, para buscar mejores niveles de rentabilidad.

ANALISIS PROPUESTO COSTO-BENEFICIO


Una vez se ha decidido realizar la reingeniería de procesos, es decisivo para el Ministerio del Interior, enfocar su esfuerzo en tomar las decisiones relacionadas con un cambio organizacional que mejore beneficio y puedan contraer a la organización, reduciendo riesgos inherentes al cambio y buscando cumplir el objetivo de sostenibilidad en el tiempo.

De esta manera, una de las mayores inquietudes para toda organización que empieza este proceso de reingeniería, es conocer si las implicaciones de incorporar nuevas actividades, nuevas tecnologías o tecnificaciones en sus factores, les generaran un mayor o menor beneficio económico en el tiempo, y generalmente estas decisiones siempre vienen acompañadas de una transformación de las actividades o funciones que desarrollan los servidores públicos de la entidad.

El análisis de costo-beneficio presenta un análisis económico del valor que puede llegar a tener un elemento o actividad y su respectiva utilidad o margen de ganancia esperado, al momento entregar dicho servicio a la comunidad; la herramienta planteada en este documento permite la evaluación y estimación de los beneficios económicos esperados, enfocado a la reducción de actividades del personal en una organización, lo cual brinda una herramienta estructurada para la toma de decisiones, desde un punto de vista financiero enfocado a los procesos.

Ahora bien, el análisis de costo-beneficio permite evaluar una cadena de valor orientada a objetivos de la entidad, costeadando sus factores y actividades necesarios, para lograr la adecuada prestación del servicio por parte del Ministerio del Interior a la comunidad en general tanto interna como externa, facultando al tomador de decisiones de evidenciar niveles de competitividad y desempeño no solo del personal de la entidad, sino también del servicio que se está ofreciendo.

El análisis de costo-beneficio es un instrumento de valoración que evidencia el valor de una actividad de un bien o servicio, en marco de los procesos y procedimientos en una organización y en este documento se busca construir un modelo que calcule un escenario en el cual, se establezcan dichos valores antes y después de un proceso de reingeniería, que reestructure o disminuya las actividades del talento humano necesario para la entidad, en la prestación de servicios.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	18 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020


Esta tecnificación de los procesos busca disminuir los recursos financieros necesarios en el Ministerio del Interior para cumplir con el lineamiento en cuanto a la austeridad del gasto. El beneficio esperado será de esta manera, los costos generados por los diferentes proyectos y los factores conexos en el desarrollo de actividades para la prestación de servicios, adicionalmente los factores cualitativos que se vinculan a los beneficios de la inversión.

Para estimar los beneficios esperados de esta propuesta, se tomara como muestra la interacción de costos y demás insumos necesarios por proceso de acuerdo al mapa de procesos vigente, que evidencie el alcance del modelo y su utilidad para la toma de decisiones, logrando presentar el beneficio esperado al utilizar esta metodología y el alcance de los cálculos, que se realizan en ella, para hallar un objetivo propuesto por el ministerio; construyendo este desarrollo como un modelo teórico que pueda aplicarse ante cualquier proceso de reingeniería que afecte el desarrollo de actividades o procedimientos para la prestación de servicios.

Los resultados obtenidos al realizar el análisis de Costo–Beneficio, establecen un marco conceptual para la toma de decisiones que facilita la reducción de costos asociados a un proceso, y logra a través de las buenas prácticas, reducir los riesgos asociados al destinar su capacidad instalada y de talento humano, en tareas inoficiosas que destruyen el valor de la Entidad; esta metodología y su respectivo instrumento de valoración, es aplicable a cualquier organización que preste servicios, o que produzca bienes y que asocien las actividades anteriormente descritas, en los que intervienen personas o equipos, y que el tiempo de destinación, para realizar una u otra labor, es costeable e identificable.

Ahora bien, para el caso específico del análisis descrito con anterioridad, el estudio de Costo–Beneficio se realizará a través de una matriz, que logre comparar el costo en que se incurre, frente a la expectativa de recaudo o beneficio, e identifica el momento en el cual, la relación Costo–Beneficio se vuelve negativa. El informe de Costo–Beneficio que resultará del análisis de la metodología presentada y los resultados obtenidos, podrá ser actualizado periódicamente, expresándolas a valores constantes, teniendo en cuenta para ello la inflación anual y demás datos de referencia que se consideren pertinentes, de esta manera, se asegura que el instrumento de valoración y la metodología puedan ser sostenibles en el tiempo y su actualización sea un proceso simplificado.

Ahora bien, el análisis del costo-beneficio de un proyecto, como se menciona en el contenido de este documento, valora en un horizonte de tiempo determinado, los beneficios proporcionados por una inversión o un rediseño, que supera los costos en los cuales se incurrieron por parte de una organización. De esta manera, el análisis y evaluación de proyectos de inversión estiman un escenario donde el instrumento de valoración del costo-beneficio aplicado a la reingeniería organizacional de las actividades realizadas por el personal en una organización, enfoca su alcance y sus esfuerzos en estimar beneficios.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	19 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020


AHORROS CIUDADANOS POR RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

En la Gestión de Proyectos, uno de los aspectos principales es la Gerencia de Costos, que se refiere a la estimación, presupuesto y control de los costos requeridos para asegurar un proyecto.

Dentro de los costos que intervienen en un proyecto se encuentran los costos de los recursos necesarios para su realización, cuantificables y directamente usados en el proyecto, tales como materiales, costos de recursos humanos, dinero que se debe pagar en tarifas de trámites o servicios, costos de insumos, depreciación de equipos, entre otros. No obstante, hay otros tipos de costos que son difíciles de cuantificar, como el tiempo invertido, la mejora de reputación y algunas variables intangibles.

De acuerdo con esto, principalmente en los países altamente desarrollados pertenecientes a la OCDE, se empezaron a diseñar metodologías que permitían estimar el valor social del tiempo, como un costo evitado para el ciudadano por la implementación de algún proyecto. Países como el Reino Unido, Finlandia y Holanda han usado estas metodologías principalmente para la evaluación de proyectos de transporte, no obstante, son replicables a otros tipos de proyectos. México, a través del Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos (CEPEP), ligado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hizo la aplicación de la metodología en mención para calcular el Costo Social del Tiempo en su país. Debido a las condiciones y características similares de países como México y Colombia, dicho valor calculado puede ser tomado como referencia para una adaptación para Colombia.

En la racionalización de trámites, que para los efectos se comporta como un proyecto, se deben identificar los ahorros generados para los ciudadanos y los costos incurridos por la entidad para su materialización. Es así como, para la cuantificación de los ahorros para los ciudadanos por la racionalización de trámites, se consideró esta variable adaptada, debido a que uno de los criterios para la racionalización consiste en la disminución de la duración del trámite. Hay otros criterios directos que permiten identificar ahorros como lo son los costos evitados por la eliminación de requisitos o menores tarifas a cancelar para su consecución, así como la eliminación o reducción de las tarifas del trámite. En los trámites hay una característica importante y se trata de los momentos de verdad o interacciones que suceden entre el ciudadano y la entidad estatal. Estas interacciones tienen características que inducen a costos, como lo son los desplazamientos hasta la entidad (que impactan en el tiempo empleado y los costos de transporte), o los costos de envío de información por diferentes medios (para los medios virtuales se asume un costo cero, diferente a cuando se usan medios de envío de información física como el correo postal).

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	20 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020


De acuerdo con lo anterior, se definió la presente metodología para el uso por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública con el fin de elaborar estadísticas e información relevante que permita hacer seguimiento al proceso de racionalización de trámites en Colombia. Es así como se toma esta base para que el Ministerio del Interior a partir de la implementación de mecanismos que permitan cuantificar los beneficios a partir de la mejora de los procesos y procedimientos que tengan un impacto hacia el cliente externo, es importante aclarar que la relación con el cliente externo y esa cuantificación se debe profundizar a partir de los procedimientos a cargo de la Oficina de Información Pública del Interior y ajustada de acuerdo a lo establecido en la metodología en mención aplicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en términos de reducciones de costos, tiempos, requisitos, interacciones con la entidad y desplazamientos”, dado que estos aspectos nacen en el análisis de los procesos y es aplicable con la metodología de costo beneficio de la reingeniería organizacional orientado a los procesos.

TIPOS DE AHORRO

La metodología empleada por Función Pública para calcular ahorros ciudadanos por simplificación de trámites presenta seis situaciones para las cuales es posible identificar ahorros monetarios directos sobre los ciudadanos y usuarios de los trámites y otros procedimientos administrativos, así:

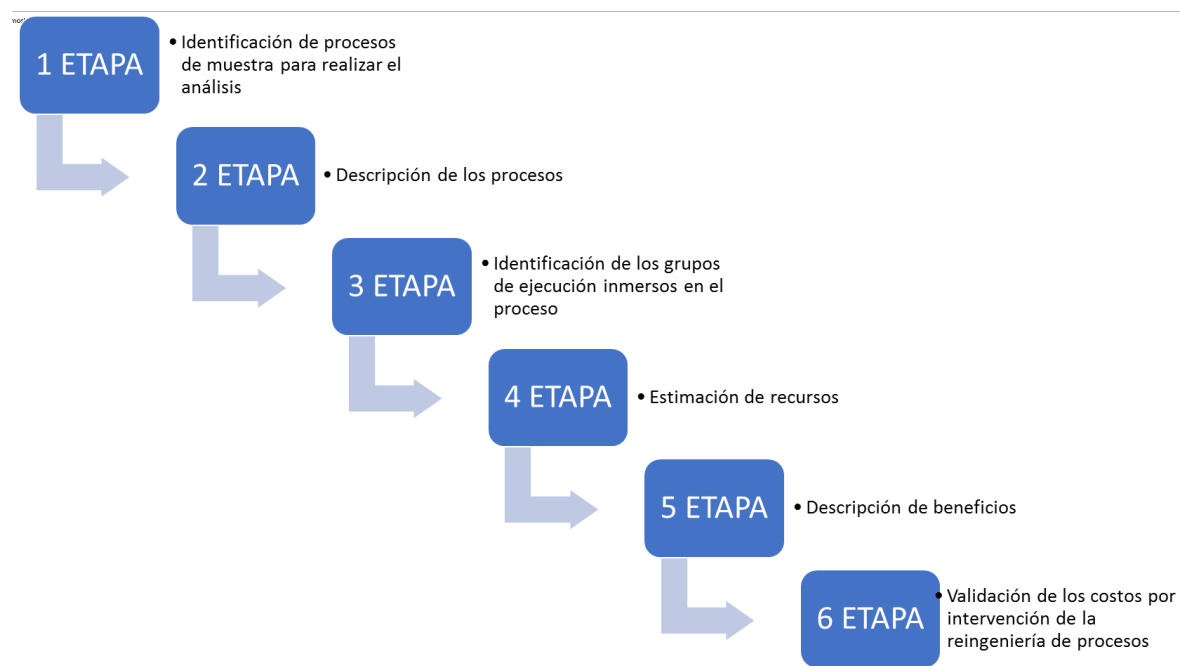
- Reducción de tiempo de obtención del resultado del trámite o procedimiento administrativo.
- Eliminación de tiempos de desplazamiento para acudir a una entidad pública a solicitar el trámite o a recibir su respuesta o acudir a una entidad bancaria a realizar el pago de la tarifa del trámite o procedimiento administrativo.
- Eliminación de costos de transporte ligados a la reducción de desplazamientos.
- Eliminación de los costos asociados a la mensajería para la radicación de la solicitud del trámite o procedimiento administrativo.
- Eliminación o reducción de la tarifa del trámite.
- Eliminación del costo asociado a la expedición de requisitos necesarios para acceder al trámite o procedimiento administrativo.

Dicha metodología contempla como variable principal el costo subjetivo del tiempo de un ciudadano colombiano o usuario de trámites; el cual hace las veces de una medición de costo de oportunidad, variable que se puede aplicar para cuantificar los ahorros cuando se reducen los tiempos de obtención de los trámites o cuando se reducen o eliminan los tiempos de desplazamiento.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	21 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

El Ministerio del Interior es una de las entidades gubernamentales que maneja un gran portafolio de servicios a la comunidad en general, es así como se puede validar los beneficios colaterales que se generan a partir de una solicitud de un servicio a la entidad.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS, BASADO EN EL COSTO-BENEFICIO



Primera Etapa:

Identificar los procesos y procedimientos para desarrollar las labores objeto de análisis, en las cuales la entidad enmarca sus actividades y distribuye sus esfuerzos para lograr un servicio, o un eslabón en la cadena de valor del Ministerio del Interior.

Segunda Etapa:

Definir las actividades realizadas en los procesos o procedimientos de la entidad y organizar la información en una tabla de fácil entendimiento, teniendo en cuenta que dichas actividades o funciones específicas, agreguen valor y sean identificables y medibles; como se observa en la Tabla 1:


 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	22 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

Tabla 1: Descripción de proceso

PROCESO - PROCEDIMIENTO DE INTERVENCIÓN	PERSONAL VINCULADO	MODALIDAD	IDENTIFICACIÓN DEL COSTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE y/o INVERSIÓN	PRODUCTOS A CARGO

Ver Anexo 1

Tercera Etapa:

Identificar los grupos de ejecución inmersos en el proceso, descripciones de producto y presupuestos vinculantes a los resultados específicos, que permitan conocer el valor agregado de la actividad y verificar el tipo de medición, como se observa en la Tabla 2:

Tabla 2: Recolección de información

GRUPO QUE EJECUTA	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	APROPIACIÓN PRES	EJECUCIÓN PRES	RESULTADO ESPERADO	TIPO DE MEDICIÓN

Ver Anexo 2

Cuarta Etapa:

Se procede a estimar el valor proporcional de cada recurso, es decir, de manera desagregada en cada actividad analizada. Este cálculo, permite identificar cual es el costo asociado a la realización de los productos vinculados directamente a los proyectos de inversión o a los rubros de funcionamiento – gasto, lo anterior según sea el caso para la dependencia, relacionando con la dedicación de una persona para realizar una tarea específica en un proceso y que se encuentra integrada en una tabla, complementaria a la diseñada en la etapa anterior, como se observa en la Tabla 3:


 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	23 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

Tabla 3: Descripción de Grupo

GRUPO QUE EJECUTA	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO O GESTIÓN	RESPONSABLE (S)	APROPIACIÓN PRESU. DESAGREGADA	EJECUCIÓN PRESU. DESAGREGADA	PRODUCTO O GESTIÓN DESAGREGADO	MEDICIÓN DE RESULTADOS

Ver Anexo 3

Quinta Etapa:

Definir los beneficios, por el desarrollo de una actividad o función en un proceso o generando un producto. Para estimar dicho beneficio, se toma como criterio el producto vinculado, los procesos y la articulación con las metas de la entidad, lo que permita verificar el cumplimiento y las variables cualitativas generadas a partir de la ejecución de la actividad; como se observa en la Tabla 4:

Tabla 4: Descripción de beneficios


PRODUCTO	ARTICULACIÓN META	BENEFICIO ESPERADO	MEDICIÓN DE RESULTADOS	VARIABLES CUALITATIVAS

Ver Anexo 4

Sexta Etapa:

Se elabora una tabla resumen, que contenga los resultados de todas las etapas previas, se establece una columna que acumule los costos por procedimientos asociados, sucesivamente, sumando la actividad evaluada a los costos de las actividades anteriores relacionando los costos acumulados por actividad, teniendo en cuenta cada factor evaluado (talento humano, recursos conexos, etc.), logrando identificar el costo total por actividad o procedimiento al interior de la entidad, con base en esta información, se podrá identificar qué procedimiento es más costoso dentro de un proceso, o que tarea resulta muy costosa de realizar; con esta información capturada, se procederá a estimar que tareas o actividades deberán ser objeto de estudio, para el análisis en la gestión en pro de generar beneficios y resultados efectivos a los grupos de valor.

Una vez finalizados los pasos metodológicos para la estimación del *Costo- beneficio*, de acuerdo a la aplicación de la metodología anteriormente mencionada, se contará con un

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	24 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020


instrumento matemático, que apoyará la toma de decisiones con base en un análisis de los tiempos y recursos necesarios para obtener un resultado y ejecutar una meta, en marco de procesos y procedimientos la entidad, conociendo al detalle el costo que se asume para lograr llevar a cabo una cadena de valor y un resultado esperado, bien sea un producto o un servicio.

Esta metodología y su respectivo instrumento facilitarán el análisis de los cambios ocurridos al momento de formular una reingeniería de procesos, con base en la identificación de costos específicos por producto, entre otras razones.

Debe recordarse, que para realizar los cálculos propuestos en este instrumento de valoración se deben considerar entre otros los siguientes postulados:

- El objetivo primordial del modelo es buscar el mayor beneficio en relación con los recursos invertidos y consecuentemente, los costos directos e indirectos de la producción servicios.
- Existen riesgos inherentes al modelo y su instrumento de costos-beneficio, al omitir actividades o procesos, los cuales deben ser minimizados en su máxima expresión. Todos los riesgos del cálculo del modelo se asociación a no estimar correctamente las actividades o funciones del personal de la entidad, los recursos que se utilizan para realizar de dichas actividades. Al implementar un análisis de reingeniería enfocado a los procesos, se debe plantear de la mejor manera el mapa de procesos y actividades inmersos en la cadena de valor de la entidad.
- El uso del modelo y la herramienta de costo-beneficio, planteado en este documento, podrá utilizarse constantemente para analizar tendencias y comportamientos en los procesos y en el análisis de una mejor combinación de recursos y esfuerzos del personal en la entidad, para lograr mejores indicadores de desempeño.

Este instrumento de valoración puede ser utilizado en cualquier tipo de software que maneje bases de datos como es el caso de Microsoft Excel, por mencionar algunos ejemplos. Para el caso planteado en este documento se utiliza Microsoft Excel por ser una herramienta tecnológica que es de fácil entendimiento, de uso común en la mayoría de los computadores y por contar con un procesamiento de datos que muchas personas conocen. Este procesamiento de datos puede ampliarse en Microsoft Excel, por medio de fórmulas y opciones de minería de datos, que concluyen en cuadros resúmenes, cálculo de valores presentes, y generación de escenarios que proyectan diversos resultados para la toma de decisiones y para una lectura comprensible del costo-beneficio de un rediseño organizacional en cifras y valores calculados.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	25 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

INSTRUMENTO DE CALCULO AHORRO CIUDADANO POR RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES


<p>Ahorros por reducción del tiempo del trámite $Ahorro1 = \text{Costo de oportunidad por día} * \# \text{ días ahorrados} * \# \text{ solicitudes anuales} * \text{Ponderación}$</p>	<p>Ahorros por eliminación de desplazamientos $Ahorro2 = \text{Costo de oportunidad por desplazamiento} * \# \text{ de desplazamientos ahorrados} * \# \text{ solicitudes anuales} * \text{Ponderación}$</p>
<p>Ahorros por eliminación de transporte en desplazamientos $Ahorro3 = \text{Costo de transporte} * \# \text{ de desplazamientos ahorrados} * \# \text{ solicitudes anuales} * \text{Ponderación}$</p>	<p>Ahorros por eliminación de mensajería $Ahorro4 = \text{Costo promedio envío} * \# \text{ solicitudes anuales} * \text{Ponderación}$</p>
<p>Ahorros por eliminación o reducción de tarifa $Ahorro5 = (\text{Tarifa final} - \text{Tarifa inicial}) * \# \text{ solicitudes anuales} * \text{Ponderación}$</p>	<p>Ahorros por eliminación de requisitos $Ahorro6 = \text{Costo requisito} * \# \text{ solicitudes anuales} * \text{Ponderación}$</p>

Ver: Anexo 5, Metodología instrumento para calcular ahorros ciudadanos por racionalización de trámites - DAF

Puede darse el caso que un trámite reciba diferentes acciones de simplificación y que genere ahorros por uno o varios de los conceptos anteriores, de modo que dependiendo de su simplificación el ahorro total podría llegar a ser:

$$AhorroTotal = Ahorro1 + Ahorro2 + Ahorro3 + Ahorro4 + Ahorro5 + Ahorro6$$

Esta verificación referente a la identificación del beneficio generado al cliente externo debe estar articulada con la Oficina de Información Pública del Interior, quienes son los que soportan el servicio al ciudadano y pueden verificar que tipo de beneficio le genera al cliente externo de acuerdo con el trámite y aportan las variables para generar los ahorros definidos de conformidad con los manuales establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	26 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE COSTO-BENEFICIO


La aplicación de modelos e instrumentos que toda entidad emplea para fortalecer su posicionamiento y sostenibilidad tiene como finalidad generar una mejor gestión de la organización por medio de una toma de decisiones más soportada y con un mejor alcance. Estos instrumentos y modelos buscan la sostenibilidad en el tiempo de una entidad a través de una gestión estratégica en el uso de sus recursos, un mejor manejo de sus riesgos, un aprovechamiento de su cadena de valor y una mejor gestión estratégica de costos, para lograr un mejoramiento organizacional.

En tal sentido, esta búsqueda de excelencia y de eficiencia en una entidad para lograr sus objetivos, parte de mejorar los procesos, tecnología, mal uso del tiempo, capacidad y capacitación de los servidores públicos, gestión de compras y gestión de costos, entre otros factores. En este sentido, la proyección de una estrategia que gestione el costo-beneficio, apoya la toma de decisión en la entidad que busca una disminución en las caídas de eficiencia a través de una revisión periódica y sistemática que involucre diversos factores para el cumplimiento de los procesos o procedimientos establecidos, para lograr un objetivo determinado.

Esta revisión periódica y sistemática busca identificar factores que pueden incidir en la generación o disminución de valor en toda entidad, al efectuar un análisis de la metodología de costo-beneficio aplicada, que busca generar un mapa de tareas o funciones en los procedimientos que son requeridos para lograr el cumplimiento de las actividades necesarias para producir un servicio y la misionalidad del Ministerio del Interior, y de esta manera, lograr cuantificar cada una de esas tareas o funciones y permitir evidenciar cuellos de botella o actividades que disminuyen la eficiencia en la cadena de valor de una entidad, o que simplemente generan un alto impacto en los costos asociados a los servicios; este tipo de análisis es el que busca armonizarse con la metodología e instrumento de costos-beneficio, planteado en este documento.

En este sentido, la calidad y su respectivo estándar o percepción esperada por la entidad y por los clientes internos y externos, puede ser fortalecida por diversos modelos de seguimiento y de mejoramiento de las condiciones en las cuales se produce un servicio; sin embargo, uno de los modelos más populares y de mejor entendimiento y aplicación que puede ser referenciado para completar un modelo de costo-beneficio es el de “Calidad Total” (Casari-Baldini, 2013, p. 12), el cual comprende los siguientes requisitos:

- Satisfacción total del cliente: la calidad es definida por el cliente.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	27 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

- Cero defectos: mejora de procesos. Requiere un programa de prevención.
- Mejora continua: eliminar funciones no valoradas por el cliente.
- Compromiso del personal: es responsabilidad de toda la empresa
- Desarrollo de nuevos proveedores.
- Control periódico y retroalimentación del sistema


Este diagnóstico y la identificación de una información que puede resultar de vital importancia para la toma de decisiones debe lograr a través de indicadores, una medición de los impactos esperados o por otro lado, debe lograr la cuantificación y valoración de procesos y procedimientos que faciliten la identificación de actividades que puedan ser susceptibles de un rediseño que favorezca los objetivos de una tomador de decisiones, en una entidad que busca su sostenibilidad en el tiempo.

Esta sostenibilidad económica que puede lograrse de una gestión estratégica de costos busca el mejoramiento de sus procesos, por medio de una disminución de costos, que favorezca un mayor nivel de beneficios esperados al producir un servicio en la entidad, al establecer una política u objetivo, que busque la disminución de costos una vez se realiza una evaluación de los procedimientos de la entidad y las respectivas tareas o funciones que construyen estos procedimientos.

Esta reingeniería de procesos en una organización se construye por medio de una gestión estratégica de costos que buscan un mayor beneficio en las cadenas de valor de un negocio, que logra a través de la toma de decisiones y sus respectivas consecuencias, “una proyección estratégica en el manejo del costo-beneficio esperado en la producción de un bien o servicio, gestión que puede implicar” (Fresco, 2000):

- La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
- La reducción sistemática de costos.
- La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

La mejor manera de reducir los costos en la entidad es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	28 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso. “Las actividades a las que se hace mención son” (Ibíd.):

- Mejoramiento de la calidad.
- Mejoramiento de la productividad.
- Reducción de inventarios.
- Acortamiento de las líneas de producción.
- Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
- Reducción del espacio utilizado.
- Reducción del tiempo total del ciclo.


ESTABLECER EL IMPACTO O BENEFICIO DESPUÉS DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En este objetivo el análisis de la información capturada y construida busca analizar las tendencias y los costos asumidos en la prestación de un servicio, una vez se plantea un rediseño organizacional, buscando generar un escenario en donde se costean todas las actividades y procesos o procedimientos de una organización y se establecen las cadenas de valor con base en dichas cuantificaciones.

Posteriormente el tomador de decisiones evaluará a través de una nueva versión del instrumento, cuáles fueron los cambios evidenciados y el respectivo impacto o beneficio esperado, logrando comparar dos escenarios en una organización donde el antes, se identifica por medio del instrumento desarrollado, y se compara con una nueva versión del planteamiento en el mismo instrumento, que logrará evidenciar el cambio en las tareas o funciones y su respectivo impacto en la calidad, con la cual, se produce un bien o servicio, y su respectivo costo asociado; buscando establecer el costo-beneficio de haber realizado o propuesto un rediseño organizacional en una entidad.

Ahora bien, la aplicación de este análisis, independientemente de cuál de los dos objetivos propuestos se esté evaluando, parte de las siguientes premisas:

- La gestión estratégica de costos planteada en el análisis del costo-beneficio del instrumento desarrollado en este documento identifica las tareas o funciones requeridas en las actividades que se destinan en cada proceso o procedimiento en la entidad.


 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	29 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

- El instrumento armoniza los costos previamente establecidos con un factor diferenciador que puede o no utilizarse por el analista que esté realizando la evaluación de costo-beneficio en la entidad, el cual comprende costos asociados de manera transversal con la realización de una tarea o función, lo cual puede incurrir en un alto costo para una entidad. Este factor puede incidir en un rediseño organizacional al evidenciar la necesidad de inventarios, puestos de trabajo, computadores, etc., que son requeridos por una persona para el desarrollo de sus tareas o funciones.
- Este tipo de análisis permite hallar las causas de los problemas y su ubicación, de forma tal que se facilite ajustar las tareas que no agreguen valor en los procedimientos, ya que en la actualidad las organizaciones necesitan tener información rápida, segura y confiable, sincronizando los conceptos de calidad, costos y tiempos para una correcta y oportuna toma de decisiones.
- La motivación de los funcionarios y contratistas y el trabajo en equipo busca generar más habilidades y competencias para el desarrollo de tareas o funciones de una manera más eficiente. El rediseño organizacional que se pretende soportar con esta metodología y su respectivo instrumento, busca una mejor toma de decisiones y enfoca los resultados a las tareas realizadas por personas, así como los recursos que intervienen en el desarrollo de dichas tareas; sin embargo, no busca construir un modelo donde el rediseño organizacional sea objeto de despidos o supresión de cargos, solo busca un análisis de los costos y beneficios esperados en cada actividad y procedimientos en un proceso, identificando factores clave en la construcción de valor en la entidad y el apoyo de la tecnificación, especialización de conocimientos y uso de tecnologías para fortalecer el posicionamiento y sostenibilidad de una organización en el tiempo.

ORIENTACIONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Cuando una entidad se propone implementar un rediseño organizacional a través del cambio en actividades o funciones para aumentar su eficiencia, mejorar sus indicadores de gestión, incorporar nuevas tecnologías o disminuir costos, entre otras razones, se establece un objetivo y unos criterios para lograr una gestión al cambio que oriente al rediseño y le permita fortalecer su posicionamiento a nivel interno y que garantice el posicionamiento en el sector y teniendo en cuenta que el Ministerio del Interior es líder y cabeza de sector a nivel gobierno.

Una de estas estrategias identifica el rediseño organizacional como una opción realizable, que reducirá los costos fijos de manera inmediata y que si es acompañada de un proceso estructurado de rediseño de actividades en los procedimientos y procesos, conformado por sistemas de información robustos, ampliarán el alcance o área de influencia de la entidad y

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	30 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

permitirán que la prestación servicios se realice en un menor tiempo, con mayor calidad o con mayores valores agregados, entre otros.


Este modelo plantea un análisis que resulta de la comparación de dos momentos en una entidad, un antes y un después de un rediseño de procesos orientado a la transformación de actividades desarrolladas por el personal. Por medio de esta comparación, se puede cuantificar los beneficios esperados o logrados una vez se rediseñan las actividades que se implementan en los procesos o procedimientos en la entidad, identificando los costos que se asumen para el desarrollo de estas, los cuales son en gran proporción asociados al pago.

En este sentido, el modelo de costo-beneficio propuesto en este documento orienta la toma de decisiones desde un punto de vista financiero para el uso óptimo de los recursos, para cumplir objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Este proceso de toma de decisiones enfocado a una evaluación y análisis financiero en la implementación de un rediseño de procesos se armoniza con las intenciones del ministerio, por medio de las siguientes interpretaciones:

- **Diagnóstico Financiero:** Para tomar una decisión soportada en la mayor cantidad de información posible, se debe realizar un diagnóstico de la situación financiera de la organización, evaluando los costos asociados a cada actividad desarrollada, a los gastos incurridos por concepto de actividades indirectas pero necesarias, como es el caso de servicios públicos, arrendamiento y otros, y las inversiones realizadas en tecnología o en dotaciones. De igual manera se deben evaluar los costos de ventas y las utilidades o márgenes de ganancia obtenidos por la producción de un bien o servicio, teniendo en cuenta los costos para realizar dicha producción y las ganancias generadas por este al ofrecerlo a los posibles consumidores.

En este diagnóstico, se deben considerar la naturaleza y objetivo de una organización y sus metas o fines a mediano y largo plazo, analizando sus fortalezas y debilidades y construyendo continuamente una estrategia para su posicionamiento en el mercado o su obtención de mayores márgenes de ganancia, según sea el caso. El diagnóstico financiero de la organización también deberá contar con una estimación de las inversiones realizadas y las inversiones por realizar, de común acuerdo con las políticas o estrategias que favorezcan la evolución de la organización en el tiempo.


En el diagnóstico inicial que se debe realizar para implementar un proceso de rediseño organizacional, enfocado al desarrollo de actividades del talento humano, se requiere del uso de indicadores financieros que propongan el análisis básico de cuál es la situación de una organización y con base en esos resultados se proponga o se fije un objetivo que será logrado a través del rediseño organizacional evaluado en este documento, por medio de un análisis de costo-beneficio y el uso de un instrumento que facilite su cálculo e interpretación. Uno de los indicadores financieros que podría evaluarse es el capital de trabajo, el cual establecerá la capacidad de una organización para llevar a cabo sus

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	31 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

actividades con total normalidad en el corto plazo, sin verse en contingencias o necesidades de recursos o liquidez; lo cual conlleva a realizar una evaluación de la liquidez general o solvencia técnica de la organización, teniendo en cuenta sus ingresos y sus gastos y costos asociados, lo cual indicará un ejercicio que evidenciará detalladamente los costos en que se incurren directa e indirectamente para el desarrollo de actividades.

Por otro lado, la razón de autonomía y la razón de endeudamiento podrían apoyar el proceso de evaluación financiera en una organización, al establecer los niveles de apalancamiento y la destinación de estos recursos para el pago del talento humano asociado a la producción de bienes o servicios, lo cual podría identificar una de las razones principales para implementar un rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades realizadas por el talento humano; claro está, esta no debe ser la única razón para implementar un rediseño organizacional, estas decisiones deben ser acompañados de un análisis del valor agregado, eficiencia y efectividad en la cadena de producción, cuellos de botella y racionalización del gasto, entre otros factores:

- Comportamiento de los recursos de la Organización: una vez se realiza el diagnóstico financiero de la situación de la organización que planea implementar un proceso de rediseño organizacional aplicado a sus trabajadores, se debe identificar y analizar cuál ha sido el comportamiento de sus inversiones y sus recursos a través del tiempo, teniendo en cuenta nuevos desarrollos, nuevas tecnologías y lo más importante, sus impactos o beneficios adquiridos con el tiempo; este análisis soportará las condiciones para identificar procesos infructuosos, cuellos de botella y experiencias adquiridas que no resultaron en los beneficios esperados, sino que por el contrario aumentaron los costos, los trámites, desperdicios o retrasos en la cadena de producción de productos o servicios, que toda organización busca hoy en día. Para lograr la mejor asignación de recursos en una organización, debe identificarse como un aparte especial la destinación de los recursos financieros estimados para las inversiones, la financiación y el pago de dividendos, cuando haya lugar. Esta información será fundamental para establecer los objetivos a mediano y largo plazo y fijar un objetivo que se perseguirá al implementar un rediseño organizacional y calcular su respectivo costo-beneficio.
- Planeación financiera y control presupuestal: para implementar un rediseño organizacional y establecer la generación de ingresos y una mayor utilidad o rendimientos, como el objetivo principal de realizar dicho proceso, una vez se haya realizado un diagnóstico y un análisis del comportamiento de los recursos a través del tiempo en una organización, se debe orientar a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa, para mejorar el desempeño operativo y de esta manera, lograr un flujo de caja a partir de la operación que genere un alto valor agregado, una eficiente entrega de productos o servicios y una utilidad esperada mayor,

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	32 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020


con el uso eficiente de los recursos, que se logran a través del rediseño organizacional y a la toma de decisiones por medio del análisis del costo-beneficio, de la reorganización de actividades desarrolladas por el personal de una organización y el uso de los recursos dispuestos para lograr estas actividades.

- Toma de decisiones apoyado en el análisis de costo-beneficio, para el rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades: la toma de decisiones en una organización establece el marco y el objetivo general que orienta y estructura las estrategias y la operación en el tiempo, buscando una rentabilidad o un margen de ganancia por la producción de bienes o servicios.

Esta toma de decisiones se debe realizar utilizando mecanismos más profundos y con proyecciones y tendencias más ajustadas a la realidad en cada organización, sobrepasando un análisis financiero vertical y horizontal, para enfocarse en una valoración real de las estrategias implementadas en una organización en su cadena productiva, sus procesos y procedimientos y sus esfuerzos en recursos y en talento humano para la generación de valor y rentabilidad, por medio de una sostenibilidad económica en el tiempo y un posicionamiento en el mercado.

De igual manera, debe soportar a través de un análisis de sensibilidad de los impactos propuestos por el rediseño organizacional y el mejoramiento del clima organizacional, al decidir la supresión de cargos, actividades o funciones, que mejoran la eficiencia en la producción de bienes o servicios, teniendo en cuenta que la disminución de personal para mejorar la productividad debe ser acompañada en la manera de lo posible, por mejores condiciones laborales en materia de salarios u honorarios y un impulso en el desarrollo de habilidades y capacidades que logren compensar el aumento de la efectividad en el desarrollo de tareas por un menor número de personas en una organización, lo cual es la consecuencia de un rediseño organización orientado al desarrollo de nuevos procedimientos y procesos productivos, desarrollados por los trabajadores.

Así mismo, la toma de decisiones que debe acompañar este proceso debe estar ligada a un control de riesgos y un alcance preestablecido por medio del análisis de costo-beneficio, que establezca el horizonte y el objetivo a mediano plazo, para lograr mejores indicadores de producción, donde la reducción en costos y aumento del margen de ganancias, debe ser acompañado de una política de reinversiones y mejoramientos en la organización que la robustezcan y le permitan evolucionar en el tiempo y en el grado de inserción en el mercado o sector donde se encuentre. Esta premisa, requiere hoy en día de una directriz en la toma de decisiones, que busque la responsabilidad social y la protección del medio ambiente, como factores decisivos en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, los clientes y la sociedad que se vea afectada por la

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	33 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

producción de bienes o servicios por parte de la organización que lleva a cabo este proceso de rediseño planteado.


Por último, la toma de decisiones que se generará a partir del análisis del costo-beneficio de la implementación de un rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades de los trabajadores, debe buscar reducir la incertidumbre a su mínima expresión, logrando establecer mecanismos de control de los factores internos en una organización que garanticen la correcta gestión del desarrollo productivo y concentre los esfuerzos y los recursos de una organización para:

- a. La continuidad en el tiempo de la organización, por medio de sus capacidades productivas y sus valores agregados.
- b. La rentabilidad consistente que permita inversiones y sostenibilidad financiera, el pago de sus obligaciones con terceros, el pago de los costos indirectos (arriendo, servicios públicos), la remuneración de sus trabajadores y los márgenes de ganancia a sus socios.
- c. El aumento de sus ventas y de sus cuotas de mercado, por medio de una evolución constante y en común acuerdo con desarrollos tecnológicos y de necesidades del mercado.
- d. Una sólida política de mercadeo que permita la generación de ideas innovadoras y productos diferenciados de sus competidores.
- e. Una buena relación de la gestión tecnológica, investigativa, de innovación y de fabricación.
- f. La cualificación del talento humano, el desarrollo de sus capacidades y habilidades y su potencialización en común acuerdo con el desarrollo de la organización.

DEFINICIONES

Análisis de proyecto: examen de un proyecto destinado a evaluar su pertinencia y consistente en la comparación de los costes y beneficios que lleva aparejados, con vistas a determinar si, atendiendo a las distintas opciones barajadas, permitirá cumplir correctamente los objetivos fijados.

Ciclo del proyecto: serie de actividades necesarias y predefinidas en cada proyecto. En general consta de las siguientes fases: programación, identificación, formulación, financiación, ejecución y evaluación.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	34 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

Ejecución: fase durante la cual se lleva a cabo la intervención y las actividades previstas de producción o servicios pasan a ser plenamente operativas. Durante esta fase, será necesario iniciar la actividad de seguimiento y, en su caso, la evaluación sobre la marcha.

Estudio de viabilidad: estudio de un proyecto propuesto con vistas a determinar si resulta suficientemente interesante como para justificar una preparación más pormenorizada.

Evaluación previa: evaluación realizada con vistas a la decisión de financiación. Sirve para encauzar el proyecto de la manera más coherente y pertinente posible, proporciona la base necesaria para el seguimiento y las evaluaciones posteriores del mismo y permite asegurarse, en la medida de lo posible, de que los objetivos estén cuantificados.

Evaluación posterior: evaluación efectuada cierto tiempo después de la conclusión del proyecto, con objeto de verificar su impacto efectivo en relación con los objetivos globales iniciales.


Evaluación final: evaluación efectuada inmediatamente después de la ejecución del proyecto, con objeto de determinar si se han alcanzado los resultados esperados y en qué medida, y qué factores han contribuido al éxito o fracaso del proyecto.

Evaluación sobre la marcha: evaluación efectuada durante la ejecución del proyecto, con vistas a modificar, en su caso, su orientación. Se centra especialmente en las primeras realizaciones y los primeros resultados que permiten efectuar una valoración inicial de la calidad de la ejecución.

Largo plazo: intervalo de tiempo referido al proceso de producción, suficientemente largo para que puedan variar todos los factores de producción, pero no para modificar los procesos tecnológicos básicos utilizados.

Programa: serie coordinada de proyectos distintos que se rige por un marco normativo, unos objetivos, un presupuesto y unos plazos claramente definidos.

Proyecto: actividad de inversión a la que se destinan determinados recursos (costes) con vistas a crear activos que produzcan beneficios durante un prolongado período de tiempo, y que forma, racionalmente, una unidad en términos de planificación, financiación y ejecución. Un proyecto constituye, pues, una actividad definida que comienza en un punto concreto y termina en un punto concreto, y que está destinada a cumplir un objetivo específico. También puede definirse como el elemento operativo más pequeño preparado y ejecutado de forma autónoma

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
			PÁGINA	35 de 36
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	FECHA VIGENCIA	28/12/2020

en un plan o programa nacional. Un proyecto puede generar beneficios cuantificables en términos monetarios o puede también producir beneficios intangibles.

Proyectos independientes: proyectos que pueden, en principio, emprenderse simultáneamente. Conviene diferenciarlos de los proyectos mutuamente excluyentes.

Proyectos mutuamente excluyentes: proyectos que, por su propia naturaleza, no pueden conciliarse, de modo que si se elige uno, el otro ha de quedar descartado.

Seguimiento: examen sistemático del estado de desarrollo de un proyecto en función de un calendario preestablecido y a partir de indicadores significativos y representativos.


Actualización: procedimiento de estimación del valor presente de un coste o beneficio futuro, mediante la aplicación de una tasa de descuento, por ejemplo, multiplicando el valor futuro por un coeficiente decreciente en el tiempo.

Beneficio neto: saldo remanente tras haber sustraído de los flujos entrantes todos los flujos salientes. Actualizando el beneficio neto antes de la financiación, se puede medir el valor añadido del proyecto con respecto a todos los recursos empleados; actualizando el beneficio neto después de la financiación, se puede medir el valor añadido del proyecto con respecto a los fondos propios aportados.

Coste de oportunidad: valor de un recurso en su mejor uso alternativo. A efectos del análisis financiero, el coste de oportunidad de un factor adquirido es siempre su valor de mercado. En el análisis económico, el coste de oportunidad de un factor adquirido es el valor de su producto marginal en su mejor uso alternativo cuando se trate de bienes y servicios intermedios, o su valor de uso (medido por la disposición a pagar) si se trata de bienes o servicios finales.

Relación beneficio/coste: valor actual de los beneficios agregados dividido por el valor actual de los costes agregados. Con frecuencia sirve de criterio de selección: se consideran aceptables todos los proyectos independientes que presentan una relación beneficio/ coste, calculada según una tasa de descuento pertinente (que suele ser el coste de oportunidad del capital), igual o superior a uno. Esta relación no puede utilizarse para elegir entre alternativas mutuamente excluyentes.

Análisis coste/beneficio: planteamiento teórico aplicado a toda evaluación sistemática cuantitativa de un proyecto público o privado, para determinar si éste es oportuno desde una perspectiva pública o social y en qué medida.

 MINISTERIO DEL INTERIOR	PROCESO	PLANEACIÓN, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y COMUNICACIONES	VERSIÓN	01
	DOCUMENTO INTERNO (ESPECIFICACIÓN)	METODOLOGIA COSTO-BENEFICIO DE LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LOS PROCESOS	PÁGINA	36 de 36
			FECHA VIGENCIA	28/12/2020

El análisis coste/beneficio se diferencia de un mero análisis financiero por el hecho de que tiene en cuenta todas las ganancias y pérdidas con independencia del sujeto al que corresponden.

Análisis coste/eficacia: técnica de evaluación y seguimiento utilizada cuando no es posible cuantificar racionalmente en dinero los beneficios. Suele llevarse a cabo calculando el coste por unidad de beneficio, lo que implica que se realice una evaluación de los beneficios, si bien no necesariamente mediante la atribución de un valor monetario o económico.

CONTROL DE FORMALIZACIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<u>CRISTIAN BENIGNO MORALES AREVALO</u> PROFESIONAL – CONTRATISTA GRUPO DE MEJORAMIENTO CONTINUO OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	<u>EDUWIN FERNANDO LARROTA GARCIA</u> PROFESIONAL - CONTRATISTA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	<u>EDNA PAOLA NAJAR</u> JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Validado a través del correo edna.najar@mininterior.gov.co con fecha del 24/12/2020