PATROCINADOR ORO+

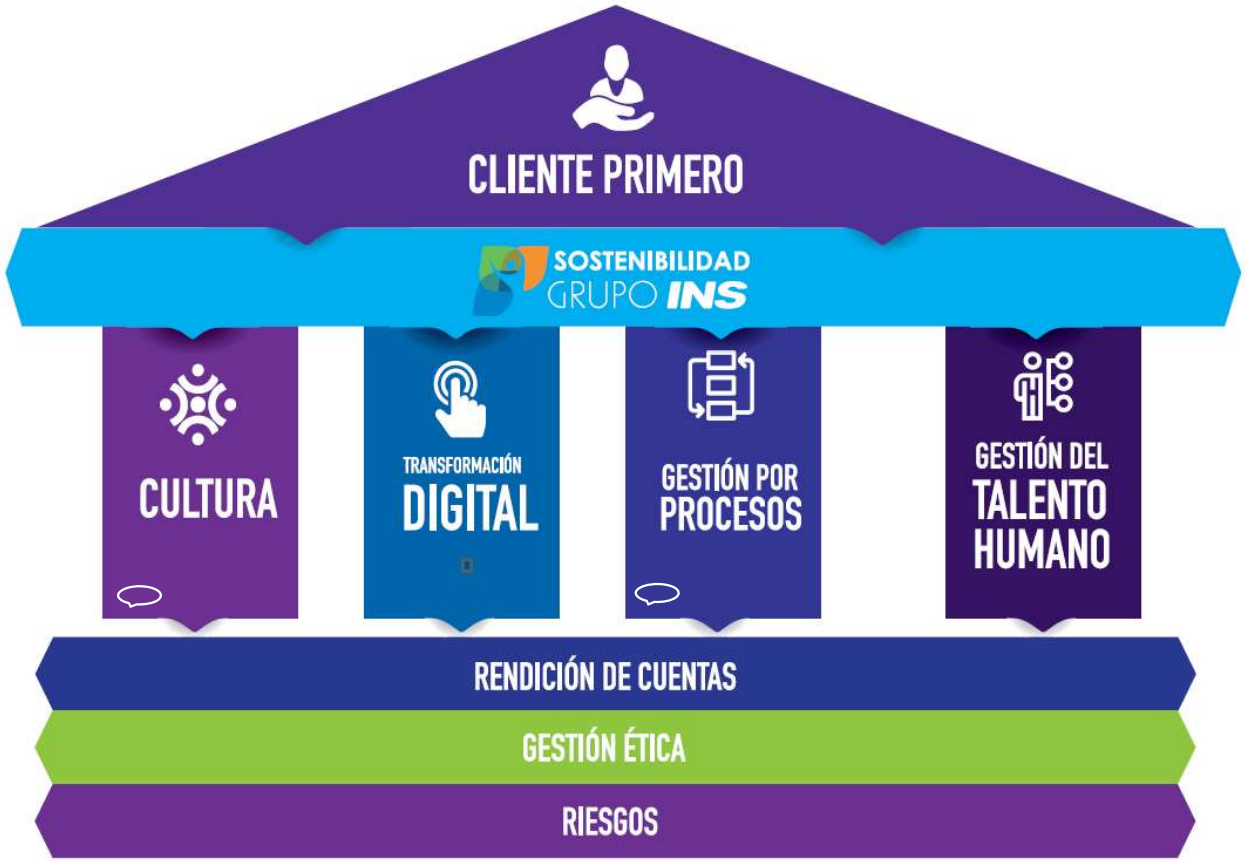
Programa Lean Six Sigma
Instituto Nacional de Seguros

Mariana Gutierrez
Natalia Valverde
Fabricio Rojas
Ronald Díaz

PEI
2021 – 2024

El éxito de un programa Lean Six Sigma Inicia desde el Plan Estratégico…

EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



PEI
2021 – 2024

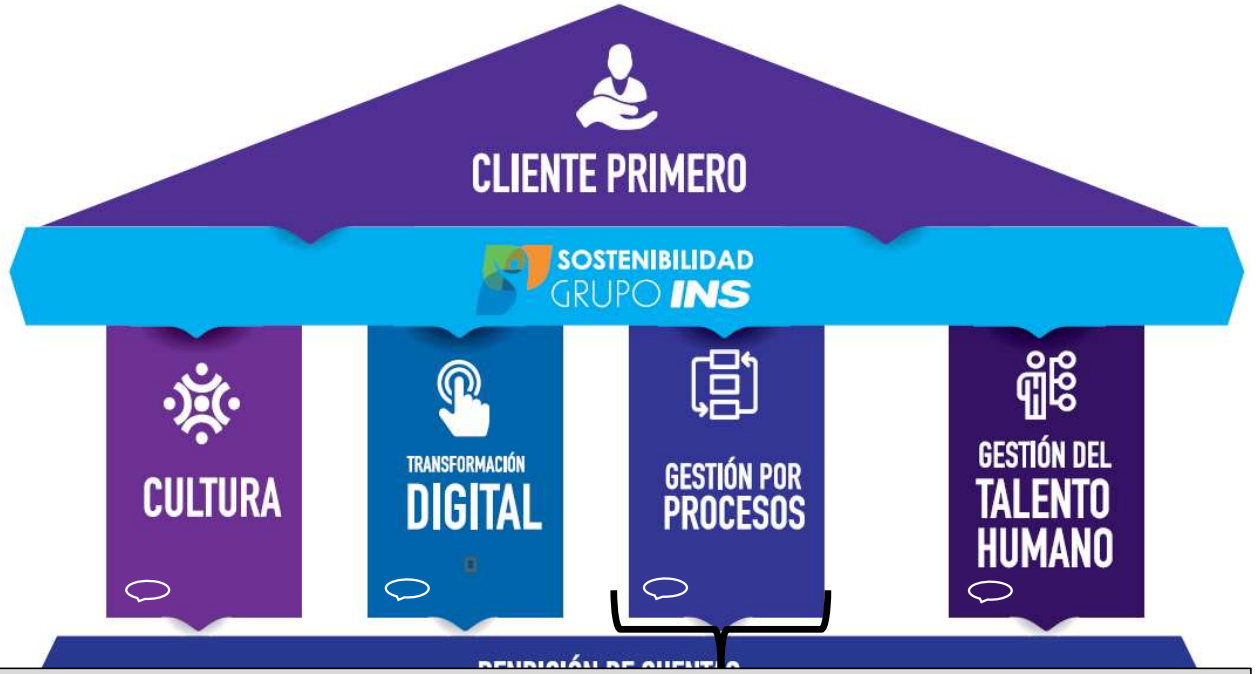
EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Comportamiento deseado en el personal que adopte modelo de gestión por procesos y de mejora continua, con visión comercial y gestión de riesgos, optimizando las operaciones y recursos de la empresa en un ambiente de respeto dentro del marco ético.

PEI
2021 – 2024

EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



GESTIÓN POR PROCESOS:

Optimización y mejora continua de los diferentes procesos de la organización para maximizar el uso de los recursos y enfocar esfuerzos en función de la satisfacción del cliente.

Modelo de Madurez de la Gestión por Procesos

	Iniciación	Definición	Automatización	Integración y Monitoreo	Optimización y Mejora continua
Decsripción	-Org. centra su enfoque en actividades a ser ejecutadas por áreass funcionales	-Procesos conocidos y documentados. -Se identifican diueños de procesos como figuras de referencia.	-Procesos automatizados sobre herramienta BPMS.	-Procesos de punta a punta integrados en BPMS con monitoreo desempeño automático. - Dueños de proceso con poder de desción y cosncientes de responsabilidad por resultados	-Desempeño de procesos guía optimización y mejora continua.
Tecnología y Herramientas	- Org. no utiliza herramientas para modelado de procesos. - Documentación de procesos de forma tradicional (tablas, prosa,	- Org. utiliza herramientas de modelado de procesos. -Org. define KPI´S	- BPMS -Reglas de negocio automatizadas. -Documentación digital.	- BPMS integra a diferentes sistemas. -Heramientas de monitoreo desempeño -Se empieza a utilizar herramientas de BI.	- Herramientas de simulación de procesos. -Heramientas avanzadas de monitoreo desempeño. -Herramientas avanzadas de BI.
Factores Críticos de Éxito	-Creación de consciencia de procesos dentro de la organización.	-Capacitación en Gestión por Procesos. Colaboración efectiva entre TI y áreas de negocio.	-Capacitación y gestión de cambio. -Liderazgo y patrocinio de Alta Dirección.	-Colaboradores con conocimiento de gestión transversal de procesos. -Resposabilidad clara para monitoreo y corrección de desvíos. -Liderazgo y patrocinio de Alta	-Incorporación del cambio como una constante en la org. -Descentralización de toma de decisiones. -Roles y resp. claras.

Acciones para la implementación de la Gestión por Procesos Cierre de Brechas

Diagnóstico/Programa de Gestión de Cambio y Culturización/ Entrenamiento Lean

PAPP/ Implementación SGC

Programa de Mejora Continua y Proyecto Optimización de Procesos Lean Six Sigma

Automatización de procesos con RPA

Automatización de procesos con BPMS

1- Alineamiento estratégico de los procesos.

2- Optimización continua de los procesos.

3- Cultura de Mejoramiento Continuo con participación de toda la Organización.

4- Mayor productividad.

5-Mayor Satisfacción del Cliente

6- Allana camino para aumentar competitividad.

Programa de Optimización de Procesos Lean Six Sigma

Primeros Pasos del Programa Six Sigma

Agosto 2019

Desarrollo del plan del Programa

-Definición del modelo.
-Definición de necesidades de recursos.

Noviembre 2019

Contratación de Master Black Belt

Persona a cargo de liderar al grupo de Black Belts

Diciembre-Enero 2020

Metodología , Normalización Conocimiento BB, Definición de Prioridades, Valores.

Marzo 2020

Incio de proyectos DMAIC

Noviembre 2020

$1 Millón de Dólares en beneficios

Clave: Generación de Conocimiento

Paso 1:
Diagnóstico de necesidades de capacitación/Plan De gestión de Cambio

Paso 2:
Identificación de Herramientas/Normalización conocimiento ingenieros en Lean Six Sigma

Paso 4:
Implementación proyectos DMAIC con Participación del personal de los procesos.

Paso 5:
Entrenamiento Mandos Medios en Herramientas Lean

Paso 6:
Entrenamiento TODO el Personal en gestión por procesos y Herramientas Lean

Mayor Cantidad de Personas Mejorando

Mayor Cantidad de Mejoras Implementadas

Primero se Definieron los Pilares del Equipo Six Sigma

Primero se Definieron los Pilares del Equipo Six Sigma

1.Humildad

2. Respeto

3. Ética

Pilares del equipo Six Sigma

1.Humildad

- Es la capacidad de poder DAR y RECIBIR conocimiento con buena voluntad…
- No tenemos la verdad suprema
- No está prohibido equivocarse: siempre y cuando se hayan analizado riesgos.
- Aceptar las críticas y errores
- No es mal visto pedir ayuda
- Nadie es más que Nadie, mucho menos creer que por conocimiento soy mejor. El que comparte es el MEJOR
- Siempre creciendo Estudiar/Aprender

2.Respeto

3.Ética

Pilares del equipo Six Sigma

- Tratar a la gente como quieren que los traten a ustedes, trato respetuoso, comunicación continua.

- Respetar el tiempo de la gente. Llegar a tiempo, cumplir tiempo de reuniones y aprovechar el tiempo de la gente.

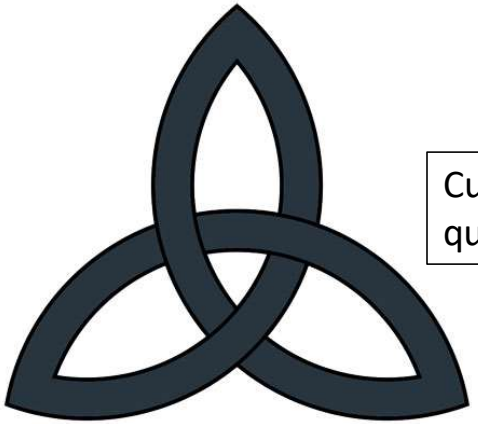
- Comunicación permanente y respetuosa. No emitir juicios, no generalizar, beneficio de la duda.

- Escuchar <u>todos tienen algo que decir y todos aportarnos.</u>

- Mi equipo lo respeto, ayudo, defiendo y colaboro

Pilares del equipo Six Sigma

1.Humildad



Cumplir con las Leyes, Políticas y Normas por las que se rige la empresa.

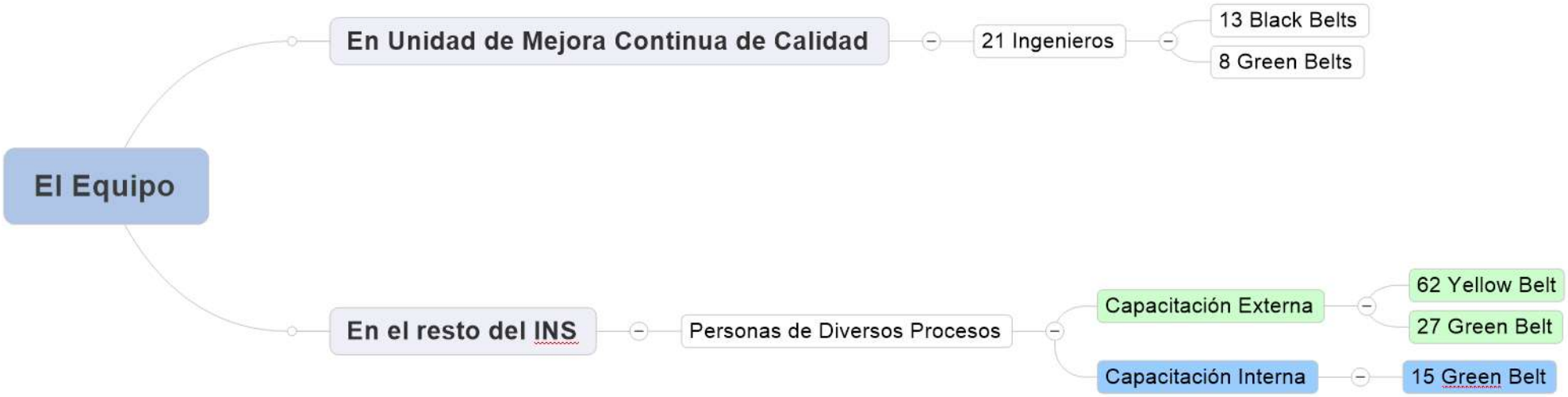
2.Respeto

3.Ética

Tipos de Proyectos Lean Seis Sigma

	Enfoque	Disminución Tiempos Ciclo	Ingeniero	Beneficio Por Proyecto
	Para reducir tiempos Ciclo	1er proyecto hasta **50%** 2do proyecto hasta **25%**	Green Belt	**$30K-$60K**
	Para reducir defectos	**Disminución Defectos** 1er proyecto mínimo **50%** 2do proyecto mínimo **20%**	Black Belt	

El Equipo


El Equipo
En Unidad de Mejora Continua de Calidad
21 Ingenieros
13 Black Belts
8 Green Belts
En el resto del INS
Personas de Diversos Procesos
Capacitación Externa
62 Yellow Belt
27 Green Belt
Capacitación Interna
15 Green Belt

¿Cómo hacer que un proceso Vuele?

Diseño Proceso

Ing, BB y GB.

Lean Seis Sigma.

Periódicamente

Administración Proceso

Supervisores y Jefes administrando las 8 M´s

Sistema Gestion Calidad.

Día a Día

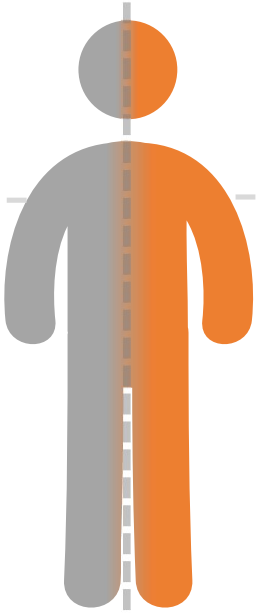
Planes Control

GESTIÓN DE CAMBIO

Cambio Técnico

5%

De los proyectos cambian por mal uso de las herramientas



Cambio Cultural

30%

De los proyectos fallan por mala gestión de cambio

RPA

- **Primer robot en el proceso de depuración de archivos de pólizas colectivas.**
- **Costo de implementación:** ₡2 720 000.00 **colones**
- **Ahorro en horas hombre anual=18000.**
- **Ahorro anual en colones:** ₡130 674 082.19

Indicadores	
Valor actual neto	₡554 094 128.93
Tasa descuento	8.34%
TIR	4808%
ROI	20271%
Periodo de recuperación de la inversión en años	0.02
Periodo de recuperación de la inversión en meses	0.25

Cargos Automáticos por Tarjetas

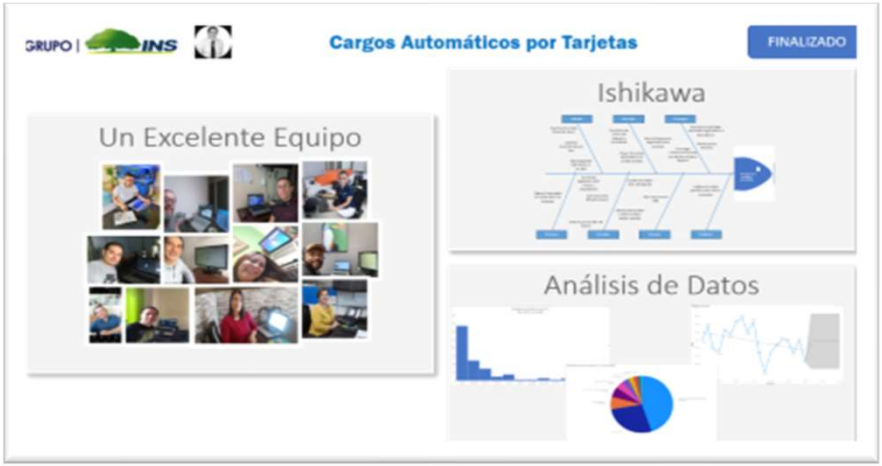
FINALIZADO

1. Problema

2. Meta

3. Medir

4. Analizar



5. Implementar

6. Controlar

7. Beneficios

Macroproceso | Suscripción

Director de Proceso | Gina Córdoba

GRUPO | INS

Cargos Automáticos por Tarjetas

FINALIZADO

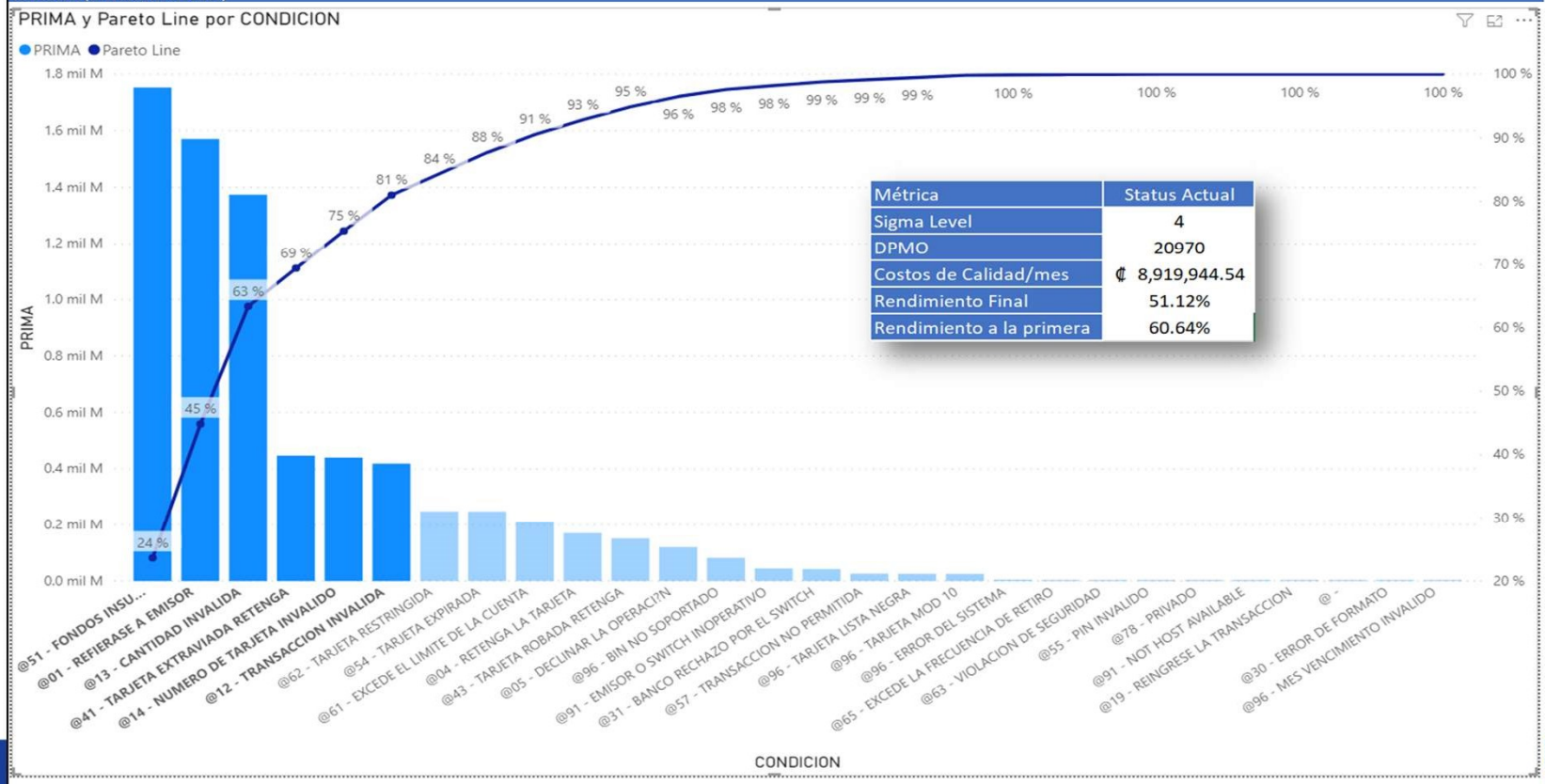
1. Problema

Durante el año 2019 la efectividad en el cobro automático por medio de tarjetas de crédito y débito es cercano al 25%. Esto significa aproximadamente 109 mil transacciones de cobro por tarjeta denegadas por año, generando costos por reproceso cerca a los ₡8 millones mensuales, generando riesgo para los clientes y el riesgo financiero para el Instituto.

2. Meta

Mejorar la recaudación en el cobro automático por medio de tarjetas de crédito y débito en ₡456 millones por año en las áreas de Gestión Virtual y en Recaudación por Medios Electrónicos a partir del próximo mes de junio del 2020.

3. Medir (Situación Actual)

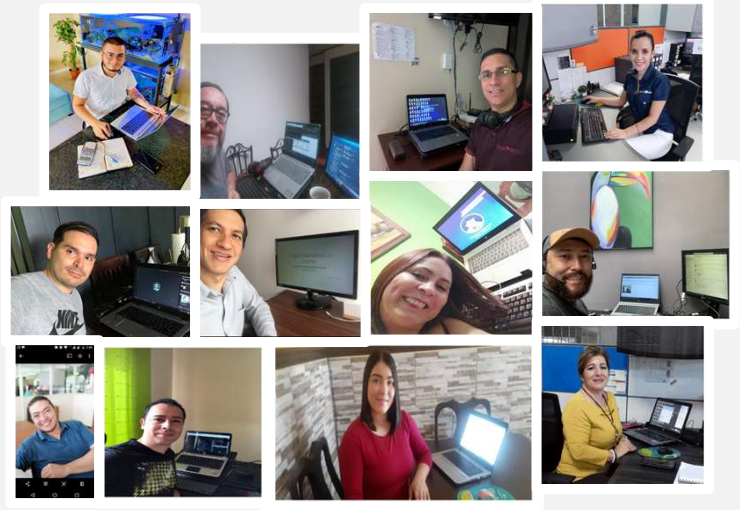


Métrica	Status Actual
Sigma Level	4
DPMO	20970
Costos de Calidad/mes	₡ 8,919,944.54
Rendimiento Final	51.12%
Rendimiento a la primera	60.64%

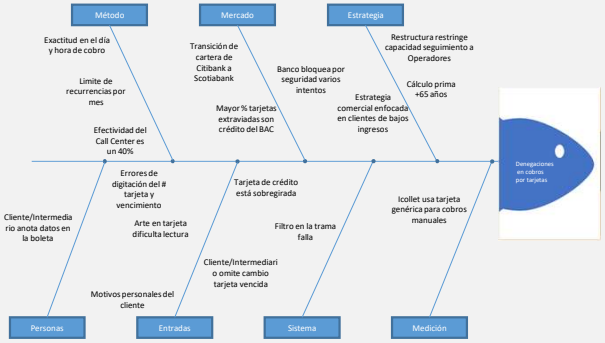
Cargos Automáticos por Tarjetas

FINALIZADO

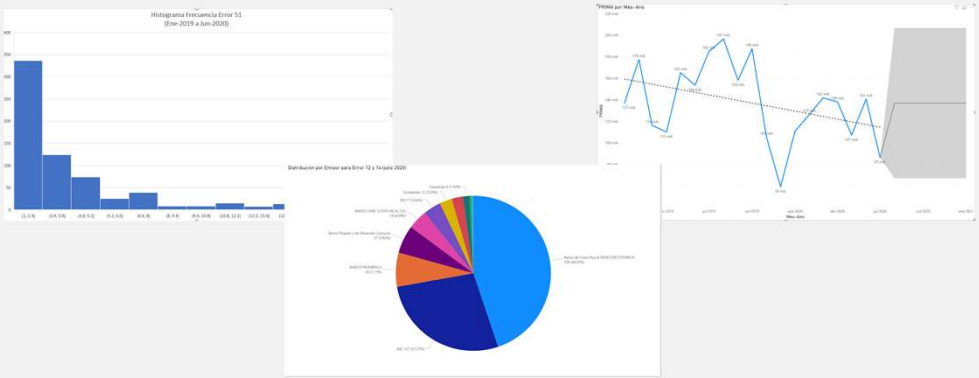
Un Excelente Equipo



Ishikawa



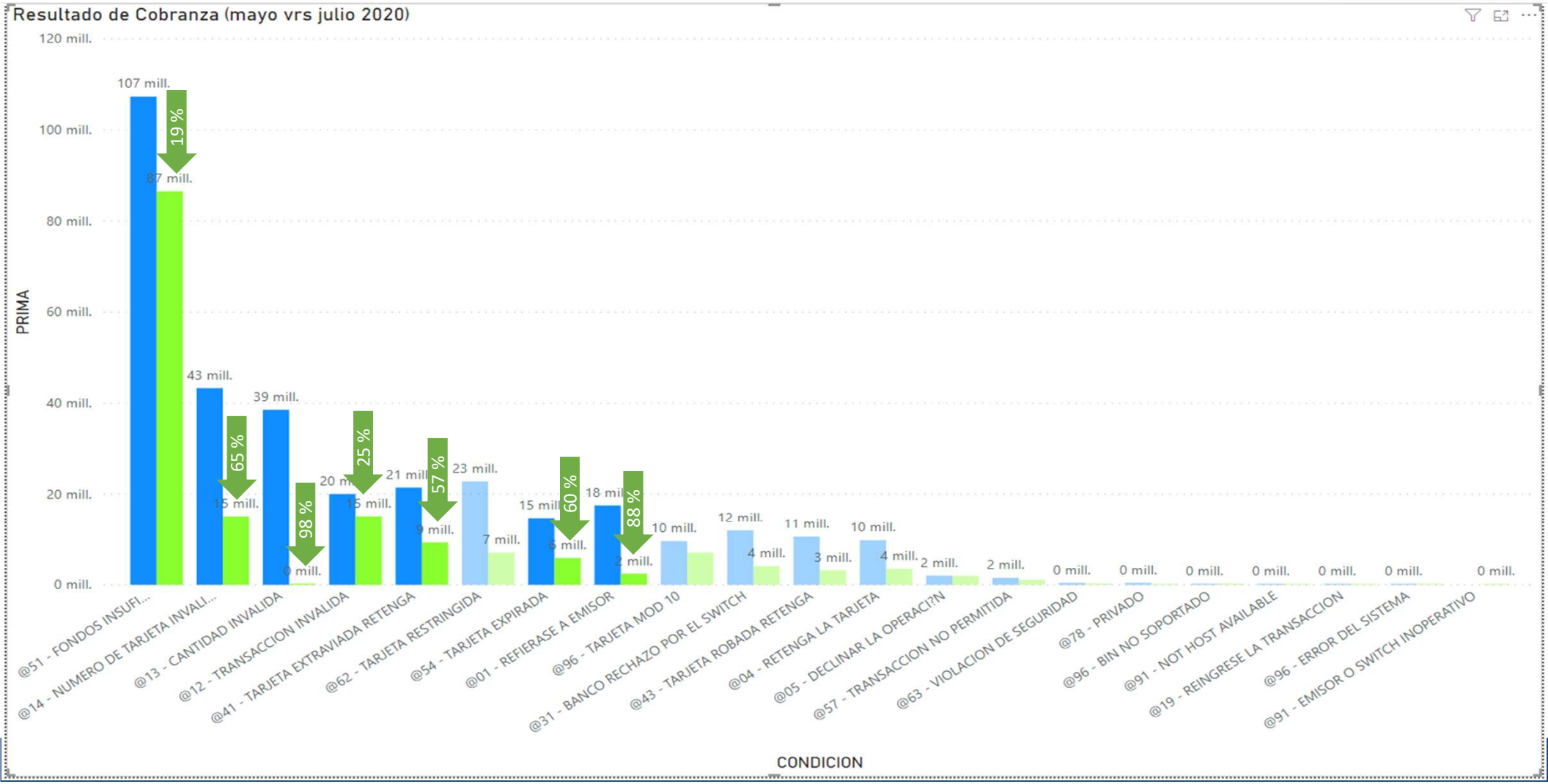
Análisis de Datos



GRUPO | INS

Cargos Automáticos por Tarjetas

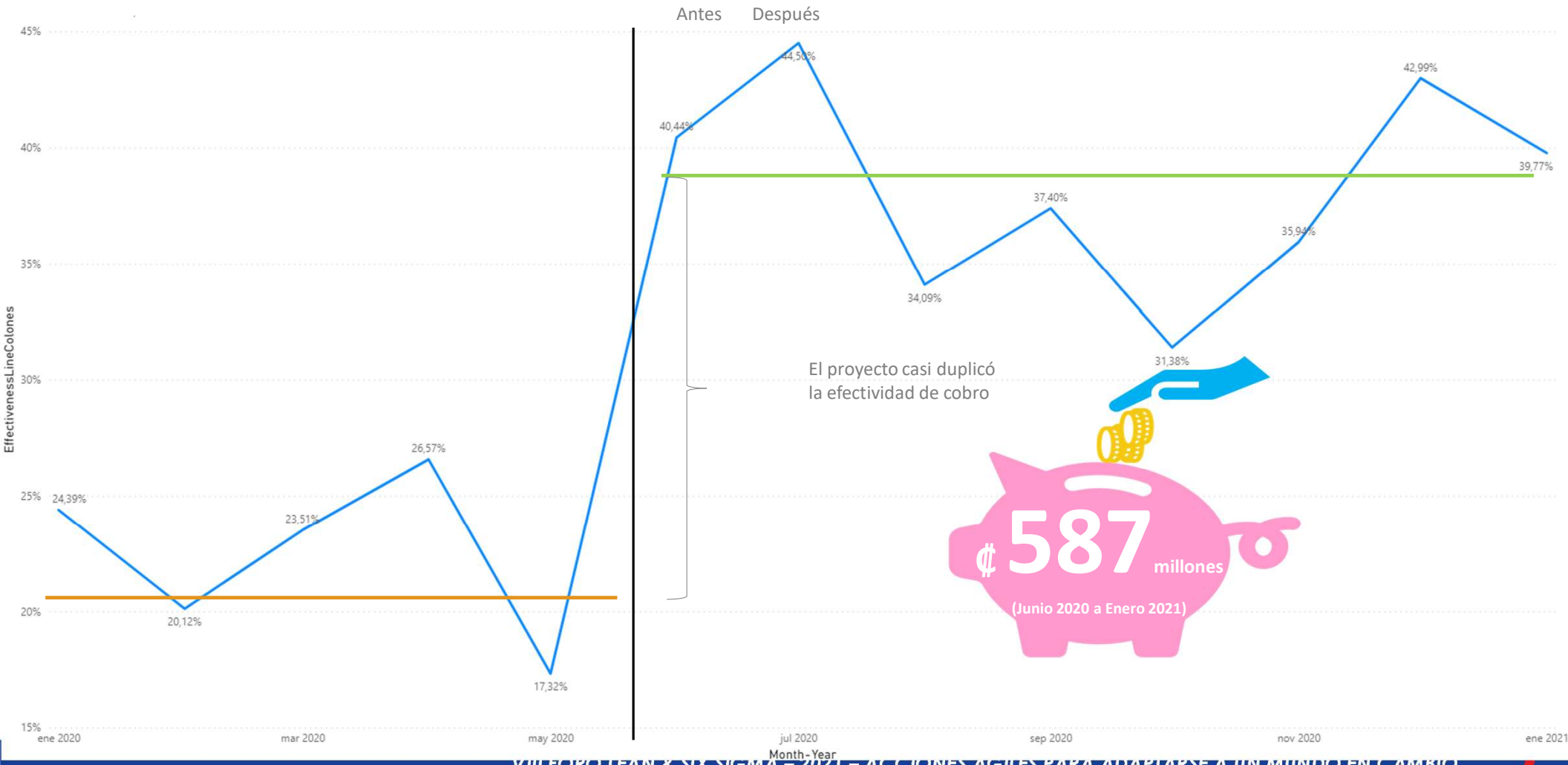
FINALIZADO



GRUPO | INS

Cargos Automáticos por Tarjetas

FINALIZADO



FRC1

GRUPO | INS

Cargos Automáticos por Tarjetas

FINALIZADO

Implementado

En proceso

Slide 25

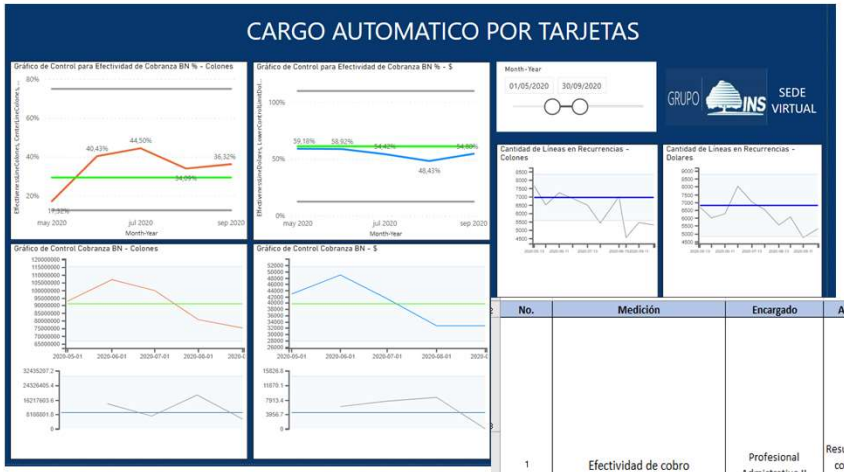
FRC1 Ronald me manada la nueva

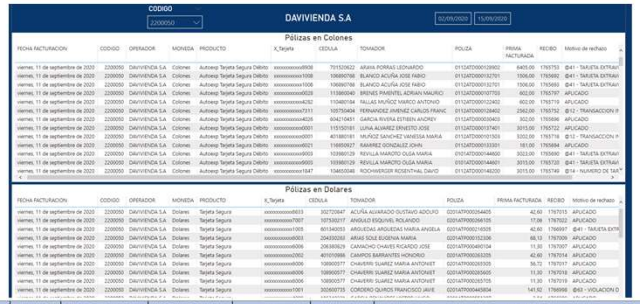
Fabricio Rojas Chaves; 8/4/2021

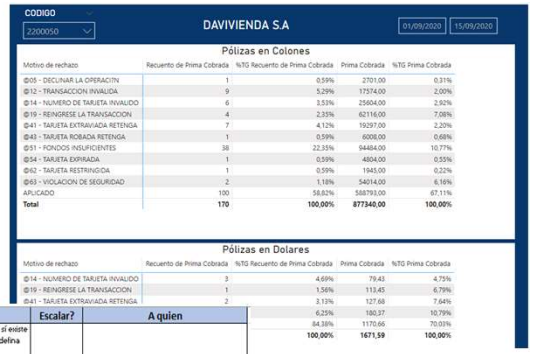
GRUPO | INS

Cargos Automáticos por Tarjetas

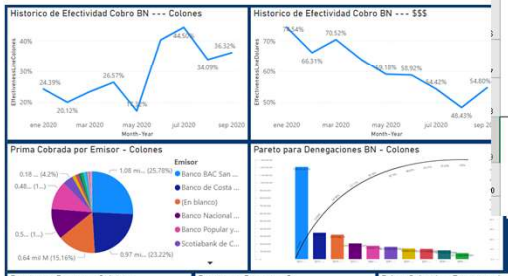
FINALIZADO

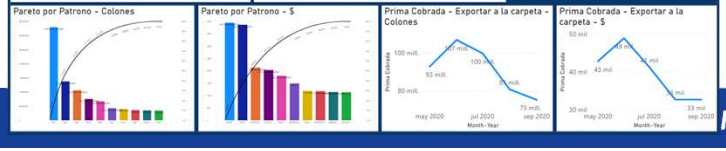


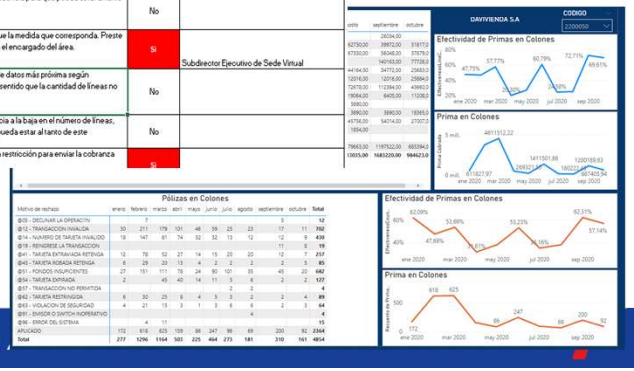


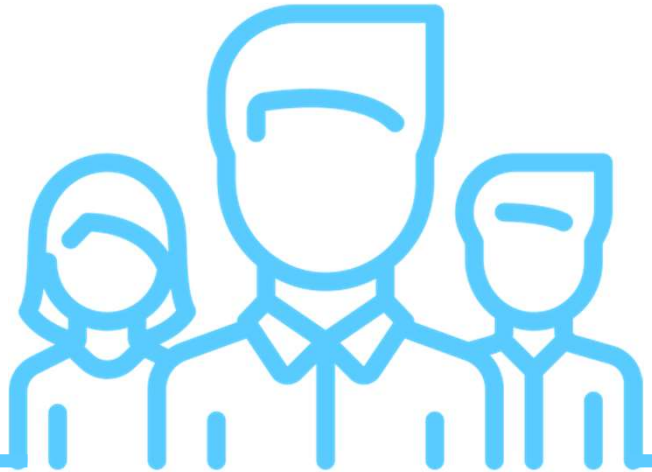


No.	Medición	Encargado	Alcance	Frecuencia	Forma de Cálculo	Método	UM.	Indicador	Acción a tomar	Escalar?	A quien
1	Efectividad de cobro	Profesional Admistrativo II	Resultado de cobro del banco	Cada cobranza	Monto total cobrado/monto total facturado	Grafico de control	%	4 o más puntos seguidos sin tendencia a salir del LS	Esto significa que el primaje no cobrado está tendiendo a estabilizar, y es necesario analizar si existe oportunidad para aumentar este resultado aún más. Por esto, revise el 80-20 de defectos y defina una estrategia para la próxima cobranza. Si es: Error 51: revise el 80-20 de patronos para detectar si hay cambios, y valore incluir nuevos clientes a DM. Error 12 y 14: revise los resultados de cobranza manual para descarta si hay tarjetas sin actualizar, con respecto a la cobranza anterior, tome medidas para mejorar la actualización para la próxima cobranza.	No	
								3 o más puntos seguidos hacia el LI	Revise el 80-20 de defectos y defina una estrategia para la próxima cobranza. Si es: Error 51: consulte si las fechas de los patronos ligadas a los SV están actualizadas, en caso contrario actualice la fecha del SV. Error 12, 14, 41, 54: si el monto monetario ha venido aumentando, solicite una actualización al Centro de Contactos, y cobro inmediato cuando el cliente así permita. Error 01: si este ha aumentado, revise si hay tarjetas genericas implicadas, y solicite a los Operadores responsables hacer las conexiones del caso antes de la próxima cobranza. Error 13: si hay montos superiores a 500mil ligados con el error, pida a Informatica revisar el filtro de la trama, y evoluya estos registros para actualizar el gráfico de control. Sino, lleve a un análisis de causas raíz los nuevos defectos dentro del 80%, y coordine con el Subdirector de Sede Virtual actividades de mejora.	No	
								1 punto debajo del LI	Analice gráficos de control, el 80-20 de patronos y defectos	Si	Subdirector Ejecutivo de Sede Virtual
2	Monto recuperado con la mejora en el mes	Tecnico Administrativo II	Resultado de cobro del banco	Cada cobranza	Monto total cobrado de recurrencia + repela	Gráfico de Control	Colones / Dolares	4 o más puntos seguidos sin tendencia a salir del LS	Incluya este resultado para la reunión de revisión del analisis de datos más próxima según cronograma definido.	No	
								3 o más puntos seguidos hacia el LI	Notifique mediante un email al encargado del área sobre la tendencia para que pueda estar al tanto del comportamiento.	No	
								1 punto debajo del LI	Revise el gráfico de control de la Efectividad de Cobro, y aplique la medida que corresponda. Preste especial atención sobre los errores 12 y 14. Escale el tema con el encargado del área.	Si	Subdirector Ejecutivo de Sede Virtual
3	Cantidad de líneas enviadas al cobro	Tecnico Administrativo II	Durante cada facturación enviada al banco	Cada cobranza	Suma total de número de filas	Gráfico de Control	Cantidad de Líneas	4 o más puntos seguidos sin tendencia a salir del LS	Incluya este resultado para la reunión de revisión del analisis de datos más próxima según cronograma definido, y lleve a discusión en la reunión si hace sentido que la cantidad de líneas no está incrementando significativamente.	No	
								3 o más puntos seguidos hacia el LI	Valore si existe algun factor conocido que justifique la tendencia a la baja en el número de líneas, notifique por email al Subdirector de la Sede Virtual para que pueda estar al tanto de este comportamiento.	No	
								1 punto debajo del LI	Consulte con el Subdirector de la Sede Virtual si existe alguna restricción para enviar la cobranza con esta cantidad de líneas al banco.	Si	









MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

INS

CULTURA & TALENTO

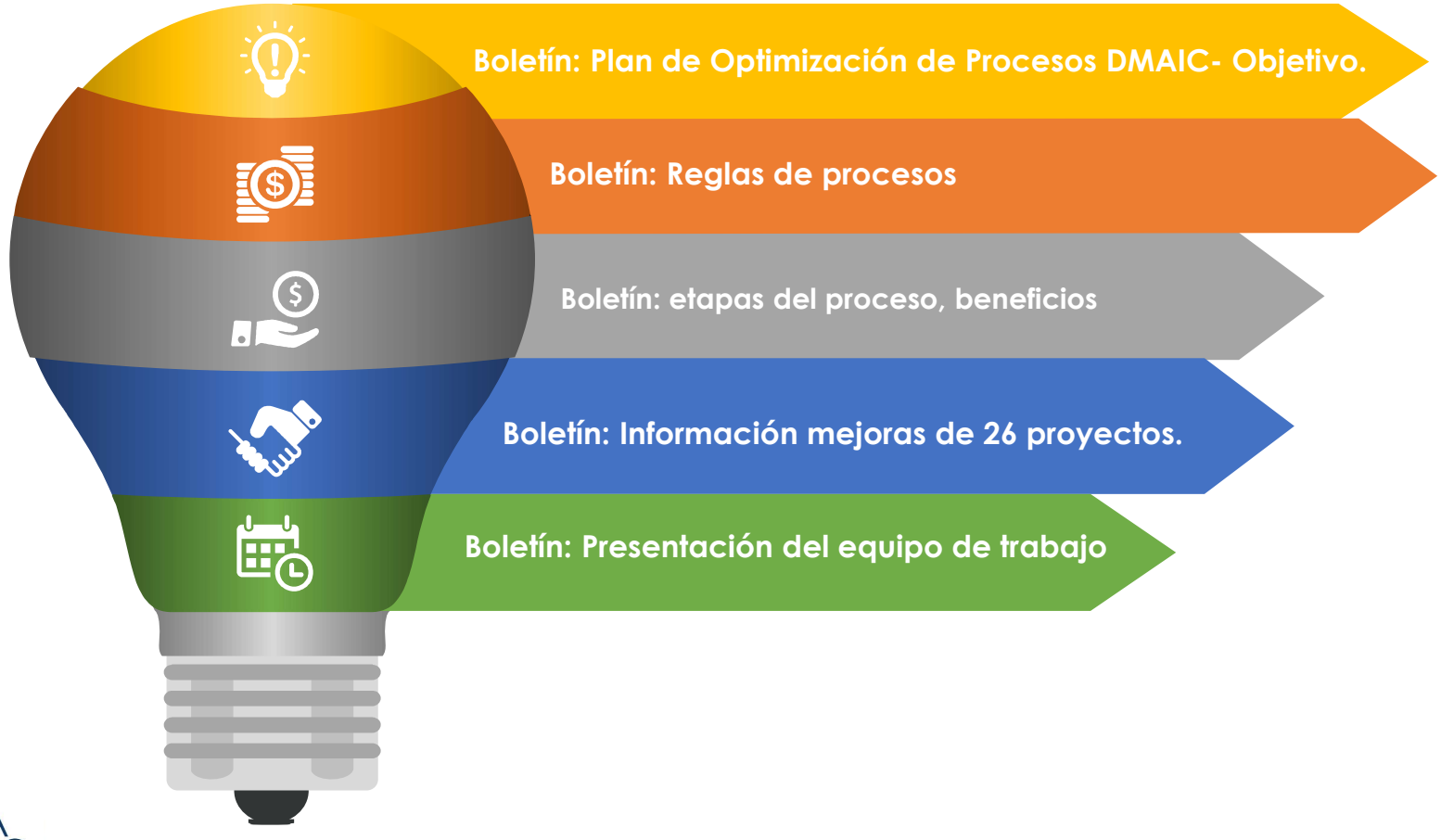
ENTRADA

I. ADM PROCESOS GESTIÓN DE INTERSADOS	II. GESTIÓN DE RIESGOS	III. PLAN DE TRABAJO	IV. EJECUCIÓN PLAN DE TRABAJO	V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO
1. Matriz de interesados	1. Matriz de Riesgos	1. Plan de Comunicación 2. Plan de Capacitación 3. Plan Desarrollo equipo	1. Ejecución de las acciones definidas en el Plan de Trabajo	1. Lecciones Aprendidas

SALIDA

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS **LÍNEA DE PROCESO**

Plan de Comunicación



CULTURA&TALENTO
#Yo me apunto a la calidad
¿YA COMPLETÓ EL CURSO DE GESTIÓN POR PROCESOS?
¿Por qué es importante que lo completes?
Cada colaborador se convierte en una pieza fundamental para cumplir con los objetivos que se plantea el INS, por lo cual es importante que todos conozcamos sobre el tema de procesos y mejora continua; al ser una de las estrategias que plantea la organización para hacer frente a los retos del mercado.
Este curso forma parte de un plan de capacitación del Programa de Optimización Procesos; desarrollado por parte del Departamento de Calidad y busca brindar herramientas a las jefaturas y personal para la ejecución procesos de optimización.
El curso se incluirá como una tarea en el plan individual de cada colaborador en GVT y contará con certificado de conclusión; el cual se deberá cargar al sistema).
GRUPO | INS

Programa de Entrenamiento (Carrera de Mejora Continua)

Entrenamiento	Comportamientos/Conocimiento	Duración
Saber y entender procesos	1. Abandonar trabajo en silos. 2. Pensar en el proceso transversal. 3. Pensar sistemáticamente. 4. Saber que es gestión por procesos. 5. Introducción a herramientas Lean.	**Plataforma de cursos virtuales = 3 horas**
Controlar procesos	1. Entender 8 Ms y tipos medidas. 2. Establecer medidas y semáforos. 3. Involucrar a TODOS EN EL CONTROL del proceso. 4. Establecer acciones en cada color. 5. Cumplir con las acciones-respetar plan control	**Teams: 4 horas = 4 días -una hora**
Lean Para Servicios	1. Que la gente del proceso participe en la mejora. 2. Que el mando medio guíe en mejoras y se muestren sus mejoras. 3. Rendición de cuentas. 4. Seguimiento. 5. Búsqueda y eliminación de "mudas" 6. Administración visual. 7. Paquete de herramientas para mejorar procesos y flujos de las empresas de servicios aplicando los conceptos Lean.	**44 horas (3 horas por clase)**

Capacitación en metodologías de lean y 6 sigma

Ingenieros de Calidad, mandos medios y Champions (Altos Mandos)

Aprender jugando….Juego stickers para mura, muri, cuello de botella.

Formato para definir el problema, causas iniciales y plan de obtención de datos.

Principales herramientas para etapa Medir que vinieron a cambiar como se documentaba y estandarizaban los procesos…

Diagramación de procesos por medio de BPMN 2.0

- Se tropicalizó la metodología a la cultura utilizando solamente la simbología más común, se omitió el uso de compuerta basada en eventos y eventos complejos (como el condicional, señal o múltiple) los cuales si se van a utilizar para automatización pero no para la documentación.

Documentación de reglas de negocio con metodología DMN

Estandarizar las decisiones evitando diferencias subjetivas que pueden haber por distintos colaboradores.

↑ **rapidez** en toma de decisiones (información un solo lugar)

Ayuda a disminuir el riesgo y el fraude.

Permite automatizar las decisiones más fácilmente, acelerado los procesos de automatización

Estructura de una regla de negocio

Ejemplo con fines ilustrativos, números ficticios con fin didáctico.

Se lee de izquierda a derecha

Criterio	Entradas		Salida
	Segmento Cliente	Valor de las primas en dólares (VP)	Descuento
N/ Tipo de Dato	{Individual, PYME, Empresarial, Corporativo}	Numérico	{0%,5%,10%,15%}
1	ϵ{Individual, PYME}	-	0%
2	=Empresarial	VP < $ 10.000	5%
3	=Empresarial	VP ≥ $10.000	10%
4	=Corporativo	VP < $ 10.000	10%
5	=Corporativo	VP ≥ $ 10.000	15%

Número de Reglas
Pueden ser n

Variables de entrada
Pueden ser n

Salida

Presenta el resultado de la regla de negocio.

Estructura de automatización de procesos con BPM

ÁREAS DE NEGOCIO

Necesidad de automatización o digitalización del proceso

Probar el desarrollo
Aprobación del desarrollo

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Administración Técnica de herramienta BPM

Gestión administrativa del contrato con proveedor (Pagos, etc)

Creación de usuarios y Licenciamiento

DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Desarrollo de requerimientos Sencillos

Priorización de requerimientos

Supervisión de entregables de proveedor

PROVEEDOR LOCAL O CASA MATRIZ

Desarrollo de requerimientos Complejos

Coach en la herramienta BPM

Lecciones aprendidas / Buenas Prácticas

- Para el diseño inicial e implementación de este tipo de programas es clave el involucramiento de un líder experimentado en implementación y coaching en proyectos lean y 6 sigma, **agradecemos la labor de Luis Benavides por su colaboración en el inicio del programa en el INS, la cual fue clave para el éxito.**

- La capacitación a champions (altos mandos) en la metodología no debe durar más de 3 horas y 3 días máximo e incluir un caso de éxito de un proyecto que se haya finalizado y brindarse por un master Black Belt con experiencia gerencial.

- En lo posible las reglas de negocio automatizarlas en Excel o alguna otra herramienta con formulas SI u otros, ya que le lectura de alguna simbología matemática no a todos los colaboradores se les facilita y evitar errores de interpretación.

- El involucramiento del gestor(a) de cambio **desde el día uno** de cualquier proyecto DMAIC es clave para la gestión de partes interesadas, manejo de conflictos y resolución de diferencias y gestión de cambio previo a la implementación de las mejoras.

Resumen de Aspectos Clave para el Éxito de un Programa de Mejora Continua

- Apoyo de la alta Gerencia, ellos deben creer en el potencial de la gestión por procesos y la mejora continua.
- Un adecuado diagnóstico de brechas en habilidades blandas y necesidades de capacitación.
- Un agresivo plan de entrenamiento.
- Un plan de largo plazo que no nos permita desviarnos.
- Un adecuado plan de gestión de cambio.
- Que todos participen en la mejora.
- Follow up de la implementación de las mejoras de los proyecto DMAIC.
- Acompañamiento continuo de Gestión de Cambio para detectar riesgos y corregir en la marcha.

PROYECTO DMAIC (CSTP)
SELECCIÓN DE RIESGOS
Mejora Somos Todos
Unidad Operaciones
Segmento Financiero
Segmento Privado
INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS
EN CAMBIO

¡MUCHAS GRACIAS!