



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA

Del 24 de mayo al 07 de julio de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 067

Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón
DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO
MAYO/JULIO DE 2005

JUSTIFICACIÓN.

Esta propuesta fue diseñada conjuntamente con personal de la propia Delegación y se apega a los principios de pertinencia, racionalidad y aprovechamiento de los recursos basándose en la dotación de más y mejores conocimientos y habilidades al recurso humano para que, en sus respectivas áreas de trabajo, den respuesta práctica a los retos de eficacia y eficiencia que les son planteados cotidianamente

INTRODUCCIÓN.

El presente curso – taller se compone de diez y siete apartados que cubren desde las definiciones de calidad hasta el control de los procesos, pasando por metodologías para su diagramación y esquemas de mejora permanente.

a. REGLAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL CURSO.

PUNTUALIDAD: El curso dará inicio a las 19:00 horas los días martes y jueves con una tolerancia de 15 minutos. Transcurrido el 50% del tiempo de cada sesión se dará un receso de 15 minutos.

ASISTENCIA: Al inicio los participantes se anotarán en la lista de asistencia. Después de los 15 minutos de tolerancia el Facilitador la recogerá y a partir de este momento se contará como retardo o inasistencia después de la hora con 30 minutos de haber iniciado la sesión.

PARTICIPACIÓN: Los equipos de trabajo participarán de manera activa y con respeto a las dudas de los demás compañeros y equipos.

En caso de dudas, los equipos o individualmente cada compañero podrá interrumpir al Facilitador, cuidando que la pregunta se refiera a aspectos relativos al curso.

LIMITANTES: Durante el curso, los teléfonos celulares y localizadores permanecerán apagados o en modo “vibrador” para evitar interrupciones.

Se evitarán interrupciones que se refieran a asuntos ajenos a los temas del curso.

b. PRESENTACIÓN DE LOS ASISTENTES:

En la primera reunión los asistentes se presentarán ante sus compañeros cumpliendo los puntos siguientes:

- ✓ Nombre completo;
- ✓ Profesión;
- ✓ Cargo que ocupa en la Delegación;
- ✓ Antigüedad en el cargo actual;
- ✓ Antigüedad en la Delegación;
- ✓ Experiencia en el área de elaboración de calidad, mejora continua, análisis de procesos y/o elaboración de manuales de procedimientos;
- ✓ Expectativas del curso.

c. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE.

La estructura es de curso - taller, lo que significa que los capacitandos tendrán una participación activa.

Cada tema se iniciará con la exposición del Facilitador apoyada con transparencias y apuntes, posteriormente se integrarán grupos de trabajo, en donde se aplicará y resolverá cada concepto planteado, pasando a la exposición de resultados y la opinión tanto de los demás participantes como la orientación del Facilitador.

El marco sobre el cual se harán las prácticas es el que se refiere a las procesos de la propia Delegación.

d. DESTINATARIOS:

Subdirectores, Jefes de Departamento, Jefes de Área, Enlaces y Analistas de áreas sustantivas y adjetivas de la Delegación.

e. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITAMIENTO.

Para la calificación final del taller se tomarán en consideración los criterios siguientes:

- a. Participación individual = 10%.
- b. Participación grupal = 25%.
- c. Trabajo final = 65%.

Para tener derecho a acreditar el curso, los participantes deberán cubrir cuando menos el 80% de las asistencias y obtener una calificación, de acuerdo a los criterios a, b y c anteriores, de cuando menos 80/100.

| |
|--|
| OBJETIVO GENERAL DEL CURSO: |
| Al término del curso, el participante conocerá las herramientas teóricas básicas de trabajo que le permita controlar y dar seguimiento a los procesos de operación, así como mantener niveles adecuados de eficiencia operativa que ayudan a las organizaciones a mejorar su capacidad de toma de decisiones de manera más acertada en la implementación de mejoras. |
| DURACIÓN TOTAL DEL CURSO: |
| 28 horas |
| FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN |
| INICIO: 24 de mayo de 2005 TÉRMINO: 21 de junio de 2005. |
| LUGAR: |
| Instalaciones de la propia Delegación Atzacapotzalco. |
| HORARIO: |
| Martes y jueves de 19:00 a 21:00 hrs. |

"CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA"

| TEMARIO: | HORAS |
|---|--------------|
| 1. La calidad sus bases y principios. | 1 |
| 1.1. Por qué la calidad en las organizaciones gubernamentales. | 30' |
| 1.2. Definiciones más conocidas de calidad. | 30' |
| 2. El enfoque de sistemas en las organizaciones. | 1 |
| 2.1. Qué son los sistemas. | 30' |
| 2.2. Cómo funcionan los sistemas sociales. | 30' |
| 3. El enfoque de procesos en las organizaciones. | 1 |
| 3.1. Qué es un proceso en una organización. | 30' |
| 3.2. Clasificación de los procesos en una organización. | 30' |
| 4. El enfoque hacia el cliente. | 1 |
| 4.1. La importancia del cliente para la organización | 30' |
| 4.2. Los distintos tipos de clientes en las organizaciones. | 30' |
| 5. La Misión, la Visión, los objetivos estratégicos, el marco ético y los procesos clave. | 2 |
| 5.1. La Misión y la Visión de la Delegación. | 30' |
| 5.2. El objetivo estratégico | 30' |
| 5.3. El marco ético | 30' |
| 5.4. Los procesos de la Delegación. | 30' |
| 6. Las medidas de seguimiento de la Misión, Visión, marco ético y objetivo estratégico. | 2 |
| 6.1. Cómo se mide la Misión y la Visión. | 30' |
| 6.2. Cómo se mide el objetivo estratégico. | 30' |
| 6.3. Cómo se mide el marco ético. | 30' |
| 6.4. Cómo se mide el objetivo estratégico. | 30' |
| 7. La selección de procesos clave. | 2 |
| 7.1. Los factores que influyen en la selección de los procesos. | 30' |
| 7.2. Seleccionando los procesos de la Delegación. | 1:30' |
| 8. Los subprocesos y procedimientos que conforman los procesos clave | 2 |
| 8.2. La diferencia entre proceso y procedimiento. | 20' |
| 8.1. Desagregando los procesos | 1:40' |
| 9. El producto o servicio intencionado de los procesos. | 2 |
| 9.1. El perfil del proceso. | 1 |
| 9.2. El producto intencionado real y el deseado. | 1 |
| 10. El mapeo de los procesos, tiempo, costo y los flujos de documentación e información. | 2 |
| 10.1. El Diagrama Interdisciplinario de Procesos | 1 |
| 10.2. La Matriz Puesto - Actividad | 1 |

"CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA"

| TEMA: | HORAS |
|--|--------------|
| 11. Determinación de las áreas de oportunidad de mejora del proceso y estrategias para mejorarlo. Mejora marginal (mejora continua) y mejora radical (reingeniería). | 3 |
| 11.1. Qué es la mejora marginal | 30' |
| 11.2. Qué es la mejora radical y sus principios. | 1 |
| 11.3. Cómo se forman los equipos de mejora. | 1 |
| 11.4. Las demoras, las inspecciones, los retrabajos. | 30' |
| 12. Propuestas de mejora de procesos. | 1 |
| 12.1 Cómo presentar una propuesta de mejora. | 1 |
| 13. Análisis de viabilidad de la propuesta de mejora. | 2 |
| 13.1. Viabilidad financiera (TIR) | 1 |
| 13.2. Viabilidad humana | 30 |
| 13.3. Viabilidad normativa | 30 |
| 14. Análisis FODAC del proceso. Estrategias, acciones, medidas preventivas y políticas para el éxito del proceso. | 2 |
| 14.1. Las fortalezas y debilidades del proceso. | 40' |
| 14.2. Las amenazas y oportunidades | 40' |
| 14.3. Estrategias, acciones, medidas preventivas y políticas para el éxito del proceso | 40' |
| 15. Estándares e indicadores del proceso y su relación con los estándares e indicadores estratégicos. | 1 |
| 15.1. Qué son los estándares de un proceso. | 20' |
| 15.2. Que son los indicadores de un proceso. | 20' |
| 15.3. Cómo se relacionan los estándares e indicadores de un proceso con los estándares e indicadores estratégicos. | 20' |
| 16. Metodología para la instrumentación de los nuevos procesos | 1 |
| 16.1. El registro de los procesos | 30' |
| 16.2. El aseguramiento de los procesos | 30' |
| 17. Plan de control del la mejora de procesos, su elaboración e instrumentación. | 2 |
| 17.1. Que se debe controlar en un proceso | 1 |
| 17.2. Quién, cómo, con qué y cuándo controlar el proceso. | 1 |
| TOTAL: | 28 |

TEMA 1. La calidad sus bases y principios.

SUBTEMA 1.1. Por qué la calidad en las organizaciones gubernamentales.

Los modelos de calidad en su origen se generaron por la intensa competencia en que se ven envueltas las empresas.

La competencia es pues una de los principales incentivos para las actividades comerciales, es decir, *"si no puedes competir seguro tendrás que desaparecer"*.

En organizaciones gubernamentales, una de las diferencias básicas es que esta competencia no se establece tan fácilmente debido a que prácticamente ninguna otra persona u organización podría proporcionar los servicios de la Delegación como: expedir licencias de construcción, ampliación, reparación o demolición de edificaciones o instalaciones subterráneas, expedir las certificaciones de uso del suelo, otorgar autorizaciones para la instalación de anuncios en la vía pública y de construcciones y edificaciones, otorgar permisos para el uso de la vía pública, autorizar los horarios para el acceso a las diversiones y espectáculos públicos, vigilar su desarrollo, etc.

En consecuencia los modelos de calidad habrán de evitar parcialmente el concepto de competencia y dirigir sus esfuerzos a otro aspecto importante EL USUARIO.

Todo modelo de calidad tiene como centro de su atención el cliente, usuario, ciudadano, cliente interno, partes involucradas, etc., debido a que sin éste la actividad de la organización pierde sentido.

Lo anterior es lógico ya que una de las principales obligaciones de un gobierno es *lograr el bienestar de los habitantes*.

Si lo anterior se enmarca en un modelo de calidad, resulta obvio que los deseos y necesidades de los ciudadanos, expresados tanto de voz propia como a través de sus representantes (Delegados, Diputados, Gobernadores, Poder Ejecutivo Federal, Asambleístas y Senadores) y por medio de sus instrumentos (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Leyes Reglamentarias, Reglamentos, Códigos, Estatutos, Acuerdos, Decretos, Circulares, Laudos, Circulares, Manuales, Instructivos, Actas, Reclamos directos, etc.) serán las que orienten las acciones de los organismos operativos como lo puede ser una Delegación.

SUBTEMA 1.2. Definiciones más conocidas de calidad.

¿QUE ES LA CALIDAD?:

EJERCICIO 1.

- | |
|--|
| EJERCICIO 1. |
| 1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador. |
| 2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo. |
| 3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de formular una definición de Calidad para la Delegación Atzacapotzalco. (20 minutos). |
| 4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo. |

LAS DEFINICIONES MÁS COMUNES:

- ✓ Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- ✓ Mejorar permanentemente.
- ✓ Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes o usuarios.
- ✓ Lograr los objetivos de la propia organización y la sociedad.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los colaboradores.
- ✓ Conjunto de características y propiedades de un bien o servicio que le dan la aptitud para satisfacer una necesidad expresada o implícita. *ISO 9000.*
- ✓ Es el cumplimiento de los requerimientos donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. *Crosby*
- ✓ Cumplimiento de requisitos. **Crosby.**
- ✓ Es el conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes. *Jurán.*
- ✓ Esta determinada por el cliente y basada en la experiencia real de éste con el servicio o producto. *Feigenbaum.*

TEMA 2. El enfoque de sistemas en las organizaciones.

SUBTEMA 2.1. Qué son los sistemas.

Dentro del estudio de las organizaciones existe el enfoque sistémico o enfoque de sistemas (que no es lo mismo que sistemático), mismo que proporciona una visión práctica de la organización.

¿QUE ES UN SISTEMA?

EJERCICIO 2.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de formular una definición de Sistema asociándolo con la Delegación, es decir, determinar si ésta es un Sistema y por qué. (20 minutos).
4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

- ✓ Conjunto de elementos que interactúan para lograr un propósito común.
- ✓ Es un grupo de componentes interdependientes que integran un todo complejo y unificado.
- ✓ Es una colección de procesos. *“A collection of processes is a system”*. Sloan Consulting.
- ✓ Conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas. *West Churchman*.
- ✓ Entidad identificable a la cual se le incorporan diversos tipos de insumos (personas, dinero etc.), y de lo cual se obtiene algún tipo de productos o servicios. *West Churchman*.

En un sistema se reconocen cinco elementos básicos:

1. Los objetivos del sistema considerado como un todo y más específicamente *las medidas de actuación* del sistema completo.
2. El medio ambiente del sistema: las restricciones fijas.
3. Los recursos del sistema. los elementos que le permiten lograr los objetivos.
4. Los componentes del sistema: sus actividades, metas y medidas de actuación.
5. La administración del sistema: el elemento que coordina al sistema

Además un sistema:

1. Recibe insumos (materias primas) tanto del entorno (o medio ambiente) como del propio sistema.
2. Los insumos son transformados de conformidad con el objetivo y las medidas de rendimiento.
3. Los elementos que lo componen se pueden agrupar en subsistemas por su naturaleza.
4. El sistema, a través de sus subsistemas obtiene resultados o “salidas” derivadas del objetivo que persigue y de las transformaciones de los insumos o materias primas
5. El medio ambiente limita la actuación del sistema fijándole restricciones.
6. Los recursos del sistema son limitados.

EJERCICIO 3:

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de identificar las características (cinco básicas y seis secundarias) de un sistema en la propia Delegación. (30 minutos).
4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

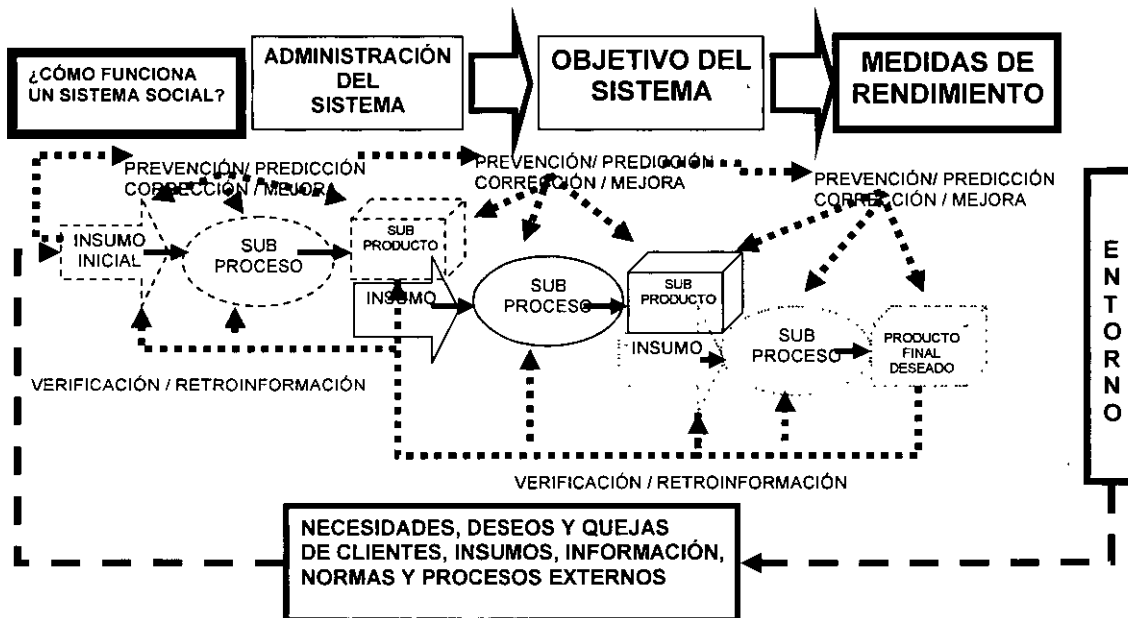
SUBTEMA 2.2. Cómo funcionan los sistemas sociales.

Los sistemas sociales tienen una particularidad, están integradas por seres humanos que interactúan de diversas formas, en consecuencia una Delegación u Órgano Político Administrativo de la Demarcación Territorial es un sistema social dentro del cual se encuentra un elemento esencial **LAS PERSONAS** dentro del sistema y **LAS PERSONAS** a las cuales sirve el sistema, ambas se pueden agrupar a su vez en subsistemas.

Debido a dicha característica, los sistemas sociales se vuelven, en ocasiones, impredecibles, requiriendo de normas y formas de desempeño, (marco normativo y marco administrativo) para que los componentes y resultados del sistema sean más predecibles.

Los grupos sociales, como lo es la Delegación, contienen todas las particularidades de un sistema y pueden ser estudiados dentro de esta óptica.

Una forma simplista de ver un sistema social es la siguiente:



TEMA 3. El enfoque de procesos en las organizaciones.

SUBTEMA 3.1. Qué es un proceso en una organización.

Derivado del enfoque sistémico, se cuenta con un enfoque pragmático de los procesos como parte integrante del mismo sistema

Como ya se mencionó anteriormente un sistema recibe insumos (materias primas) y las transforma a través de **PROCESOS**, siendo éstos los que le dan **VALOR AGREGADO** (por lo menos en teoría) a los insumos.

Es evidente que un proceso sin un objetivo o sin insumos caería en ser inservible, por lo que se le extrae del entorno del sistema únicamente para su estudio.

QUE ES UN PROCESO.

- Es una secuencia repetible de pasos que se emplean para transformar un aporte en un resultado que tenga valor para el usuario interno o externo.
- Es un conjunto de acciones y operaciones que se realizan para alcanzar un resultado propuesto.
- . Conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria / equipo, gente, método y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado. *INTRAGOB.*
- Es una interacción de gente, materiales, equipos e información que tiene como fin transformar ciertas entradas en salidas específicas. *Escalante.*
- Acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo en forma definida y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones *J. Peppard y Philliph Rowland.*
- Tiene una entrada y una salida, y esta constituido por una secuencia de tareas individuales, a través de las cuales pasa un insumo, para convertirse en producto. *J. Peppard y Philliph Rowland.*
- Una serie repetida de acciones. *"A repeted series of actions is a process". Sloan Consulting.*
- Una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs en output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo. *Dianne Galloway*

Para una organización social (como la Delegación) cualquiera de estas definiciones adquiere cierto sentido.

EJERCICIO 4.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de elaborar una definición de proceso para un sistema social. Se advierte que no se deberán utilizar ejemplos en lugar de definiciones. (20 minutos).
4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

SUBTEMA 3.2. Clasificación de los procesos en una organización.

Particularmente las organizaciones (o sistemas) sociales tienen infinidad de procesos que se interrelacionan o actúan con relativa interacción.

Conforme las organizaciones se mantienen van desarrollando, sustituyendo, cambiando y, en su caso, mejorando sus procesos, a fin de obtener los resultados deseados (objetivos)

La clasificación de los procesos en una organización se realiza partiendo de los más generales hasta llegar a los procedimientos (formas específicas de realizar un trabajo) o, inclusive a las actividades y tareas que los conforman.

Los procesos que conforman una organización se separan para su estudio, sin embargo se entiende que interactúan.

Una forma de separarlos es:

PROCESOS SUSTANTIVOS: aquellos que sirven para lograr los objetivos para los cuales fue creado el sistema.

PROCESOS ADJETIVOS: aquellos que sirven para apoyar a los sustantivos para que éstos logren los objetivos.

Los **SUSTANTIVOS** se desprenden de los grandes objetivos de la organización (Delegación), en consecuencia representan un inicio lógico para el estudio sistémico.

Generalmente si se preguntara a un Delegado cuáles son los grandes procesos que maneja respondería que son DOS, los sustantivos y los adjetivos lo cual no aclararía el panorama del sistema y menos el de los procesos.

EJERCICIO 5.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de:
 - a. Elaborar lo que a su juicio es el objetivo general de la Delegación. (20 minutos).
 - b. Desprender los grandes procesos sustantivos y adjetivos de ésta. (20 minutos).
4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

TEMA 4. El enfoque hacia el cliente.

SUBTEMA 4.1. La importancia del cliente para la organización.

Los clientes (o usuarios) son de primordial importancia para la Calidad puesto que de ellos se desprende la orientación (el qué hacer) de la organización.

En un organismo social de carácter público (gubernamental) se distinguen TRES tipos de cliente (en forma muy general).

- a. Aquellos que "indirectamente" emiten las normas para el funcionamiento de éste, como lo son la Asamblea Legislativa del DF., el Honorable Congreso de la Unión, el Órgano de Control del Gobierno del D.F., la Oficialía Mayor del Gobierno del DF., Jefatura de Gobierno del DF., Sindicato o Sección Sindical, etc., y se les llamará "**PARTES INVOLUCRADAS**". Así mismo, a la normatividad que emiten y que la Delegación debe cumplir se le denominará "**RESTRICCIONES**" puesto que estas organizaciones están en el entorno.
- b. Aquellos ciudadanos o grupos de ellos que en ejercicio de sus derechos y obligaciones requieren o son sujetos de los servicios y actividades de la Delegación. A éstos se les llamará "**USUARIOS EXTERNOS**".
- c. Aquellas personas que están dentro del sistema denominado Delegación y que actúan en función del logro de los objetivos de la misma, se les denominará "**USUARIOS INTERNOS**".

Como se podrá apreciar **TODOS** ellos son importantes para el sistema y los resultados que éste obtenga estarán obligados a satisfacer las necesidades y deseos de **TODOS** ellos, en la medida que los objetivos del sistema Delegación no se desvíen o que se afecte a algún otro usuario o parte involucrada.

EJERCICIO 6.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que, en función al sistema Delegación, el equipo habrá de determinar:
 - a. Las partes involucradas del sistema. (10 minutos).
 - b. Los usuarios externos del sistema. (10 minutos).
 - c. Los usuarios internos del sistema. (10 minutos).
- d. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

TEMA 5. La Misión, la Visión, los objetivos estratégicos, el marco ético y los procesos clave.

SUBTEMA 5.1. La Misión y la Visión de la Delegación.

Toda organización habrá de guiarse por lineamientos generales de conducta (el rumbo, como lo diría un Capitán de una embarcación), para ello existen herramientas como:

LA MISIÓN: Es la declaración de carácter general del por que y para qué existe el sistema Delegación. Es una declaración general que señala el rumbo y, en principio no requiere que manifieste unidades de medición aunque se debe poder traducir en Medidas de Rendimiento" y en procesos.

LA VISIÓN: Es la declaración de cuáles serían las características del sistema Delegación en el mediano plazo (5 ó 6 años), tomando en cuenta la evolución de la sociedad a la cual sirve. Tampoco requiere que manifieste unidades de medición aunque también se debe poder traducir en Medidas de Rendimiento" y en procesos.

EJERCICIO 7.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
 2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
 3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de determinar:
 - a. La Misión del sistema. (10 minutos).
 - b. La Visión del sistema. (10 minutos).
- NOTA:**
Si la Delegación ya cuenta con estas declaraciones, el trabajo de los equipos será el de localizarla en el tiempo previsto.
4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

SUBTEMA 5.2. El objetivo estratégico.

El Objetivo Estratégico es la declaración de los logros que en función a los objetivos a largo plazo, la Misión y la Visión se pretenden lograr en el año en curso.

Este objetivo deberá estar plasmado en el Programa Operativo Anual (POA) y tiene la característica de que puede estar integrado a su vez por varios objetivos, además debe ser medible, programable y ser capaz de determinar a los responsables de su logro.

EJERCICIO 8.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con la adscripción.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de ubicar el o los objetivos a los que su unidad orgánica debe atender. (15 minutos)
4. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

SUBTEMA 5.3. El marco ético.

Es aconsejable que toda organización establezca los valores que han de guiar la conducta de sus integrantes, para ello se requiere de:

- a. Definir los valores y principios, (honestidad, respeto, rentabilidad justicia, etc)
- b. Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (Partes involucradas, usuarios externos, usuarios internos y, en su caso, otros).
- c. Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

EJERCICIO 9.

4. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
5. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
6. El trabajo consiste en que el equipo habrá de determinar el marco ético de los integrantes de la Delegación de conformidad a lo anteriormente señalado Se recomienda utilizar el formato anexo. (20 minutos).
NOTA:
Si la Delegación ya cuenta con estas declaraciones, el trabajo de los equipos será el de localizarla en el tiempo previsto.
5. Al término del tiempo el Líder dará lectura a las conclusiones del equipo.

El método que se empleará es sencillo:

1. Se enumeran la Misión, la Visión, los objetivos estratégicos de cada unidad y el marco ético que se determinó.
2. Para cada uno de los anteriores se determinarán los procesos que los habrán de hacer factibles, conjuntando los objetivos de los procesos con los de los elementos estructurales (si se hace esto ¿se obtendrá como resultado aquello?
3. A cada uno de los procesos se le determinará una forma de ser medido (Indicador) que permita saber que tanto la Delegación o una de sus unidades administrativas que tanto está acercándose (o alejándose) del objetivo y un responsable (dueño del proceso) que permita asignar la responsabilidad de los resultados, lo anterior cuidando las restricciones que el Reglamento Interior de la Delegación impone.
4. Para algunos elementos la determinación de procesos no resulta tan sencilla, sin embargo este esfuerzo aclarará las acciones que se habrán de seguir para lograr aquello que el sistema Delegación desea en el corto y el largo plazo.

EJERCICIO 10.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de determinar los grandes procesos en los que la Delegación está inmersa. Se recomienda utilizar el formato anexo
4. El trabajo deberá ser presentado a los asistentes por los grupos en la fecha que el Facilitador les indique

"CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA"

El formato es solamente indicativo del ejercicio, en caso de ser necesario utilice más hojas.

| ELEMENTO ESTRUCTURAL | OBJETIVO (S) DEL ELEMENTO. | PROCESOS QUE LO COMPONENTEN. | OBJETIVO DE LOS PROCESOS | INDICADOR DEL PROCESO. | RESPONSABLE DEL PROCESO |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| MISIÓN: | | | | | |
| VISIÓN: | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | | | | | |
| MARCO ÉTICO: | | | | | |
| OTRO: | | | | | |

TEMA 6. Las medidas de rendimiento de la Misión, Visión, marco ético y objetivo estratégico.

SUBTEMA 6.1. Cómo se mide la Misión y la Visión

SUBTEMA 6.2. Cómo se mide el objetivo estratégico

SUBTEMA 6.3 Cómo se mide el marco ético.

SUBTEMA 6.4. Cómo se mide el objetivo estratégico.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

CONTROL, SEGUIMIENTO DE
PROCESOS Y EFICIENCIA
OPERATIVA

Del 24 de mayo al 07 de julio de 2005

ANEXOS

CI - 067

Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón
DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO
MAYO/JULIO DE 2005



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA

Del 24 de mayo al 07 de julio de 2005

ANEXOS

CI - 067

Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón
DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO
MAYO/JULIO DE 2005

TEMA 6. Las medidas de rendimiento de la Misión, Visión, marco ético y objetivo estratégico.

Por medidas de rendimiento se debe de entender lo que se espera de una actividad en términos medibles y tangibles. Esto significa que cualquiera de los elementos estructurales habrá de ser transportado a resultados medibles, observables y comparables.

No siempre es fácil el determinar estas medidas de rendimiento, sin embargo se debe hacer un esfuerzo a que de otra forma los resultados quedarían sin una forma de saber si se está logrando lo que se desea.

SUBTEMA 6.1. Cómo se mide la Misión y la Visión.

MEDICIÓN DE LA MISIÓN:

El análisis de la Misión dará como resultado el establecimiento de las medidas de rendimiento. Como base se tienen los procesos que le dan cumplimiento siendo la suma de éstos lo que le proporciona la seguridad de que se lograra. (Ejercicio 10).

En el caso de que algún concepto de la Misión no quedara satisfecho con la presencia de uno o más procesos, significa que su logro está en duda por lo que deberá incluirse el proceso a la lista aunque no exista

MEDICIÓN DE LA VISIÓN:

Debido a que la Visión representa aquello a lo que aspira el sistema en el mediano y largo plazo rehace necesario establecer un plan para llegar a dónde ésta nos señale. Cada actividad del plan se puede considerar un proceso del cual depende su logro, en consecuencia los indicadores de éstos determinados en el ejercicio 10 serán la base para su medición.

Puede suceder, como en la Misión, que algunos procesos no estuvieran contemplados, por lo que se habrían de incluir.

EJERCICIO 11.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de revisar los grandes procesos que componen su Misión y su Visión y, en su caso, agregar aquellos que falten. (10 minutos)4. El Líder dará lectura a las conclusiones |
|---|

SUBTEMA 6.2. Cómo se mide el objetivo estratégico.

El objetivo de 2005 habrá de estar plasmado en el POA y de ahí se puede rescatar los indicadores de gestión, sin embargo habrá de ser analizado desde el punto de vista de los procesos ya que a la falta o malfuncionamiento de alguno de éstos pudiera ocasionar que no se logren los resultados esperados.

EJERCICIO 12.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de revisar los grandes procesos que componen su Objetivo Estratégico y, en su caso, agregar aquellos que falten. (10 minutos)
4. El Líder dará lectura a las conclusiones

SUBTEMA 6.3 Cómo se mide el marco ético.

El marco ético sea quizás la parte mas difícil de medir, sin embargo se cuenta con un dato importante que son los "Grupos de Interés" a los cuales se debe acudir para conocer si se están cumpliendo con lo que se espera. De esta forma se habrá de establecer, con bases técnicas, la manera de conocer (encuesta, panel, etc.) si la apreciación del cumplimiento del marco ético (censo o muestra) se está efectuando.

EJERCICIO 13.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de determinar la forma en que se medirá el "Marco Ético" Se recomienda utilizar el formato nexa. (30 minutos)
4. El Líder dará lectura a las conclusiones.

| VALOR | GRUPO DE INTERÉS | TAMAÑO DEL GRUPO | TIPO: | | FORMA Y FRECUENCIA <small>Encuesta, foro, otra</small> | RESPONSABLE |
|-------|------------------|------------------|-------|---------|---|-------------|
| | | | CENSO | MUESTRA | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

TEMA 7. La selección de procesos clave.

Como se observa existen una gran cantidad y variedad de procesos que habrá de operar el sistema para lograr sus propósitos lo que hace que la Dirección y coordinación se dificulte.

Wilfredo Pareto, sociólogo y economista del siglo pasado expuso: "el 20% de la población tiene el 80% del dinero (los ricos), mientras que el 80% de la población ostentan apenas el 20% del dinero (los pobres).

Tomando esta observación se podría pensar que asimismo el 20% de los procesos aportan el 80% de los resultados y en contraposición el 80% de los procesos aportan apenas el 20% de los resultados.

Como directivo ¿qué grupo de procesos preferiría dedicarle su tiempo?

SUBTEMA 7.1. Los factores que influyen en la selección de los procesos

SUBTEMA 7.2. Seleccionando los procesos de la Delegación

Los criterios para seleccionar un proceso son muy variados y dependen de lo que se quiera obtener. En el caso de los procesos se pueden enumerar los siguientes.

- a. Aquellos que apoyan a la Misión.
- b. Aquellos que apoyan a la Visión.
- c. Aquellos que apoyan al Objetivo Estratégico.
- d. Aquellos que apoyan al marco ético o de valores.
- e. Aquellos de los cuales tenemos más observaciones de los Órganos de Control.
- f. Aquellos que por condiciones políticas o técnicas es urgente tratar.
- g. Aquellos de los que tenemos más quejas de los usuarios.

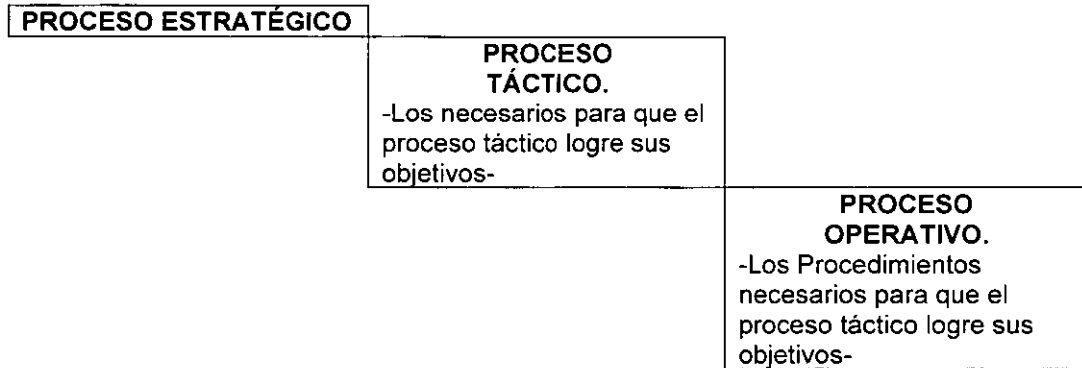
¿Se puede imaginar que algunos de los procesos existentes cumplan con todas o casi todas de las características anteriores?, entonces seguramente se hablaría del principio de Pareto, es decir que se habrían localizado el 20% de los procesos que aportan el 80% de los resultados.

EJERCICIO 14.

1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
3. El trabajo consiste en que el equipo habrá de determinar los procesos a los cuales se habrá de enfocar la gestión. El Facilitador les dará las instrucciones precisas para el ejercicio. Se recomienda utilizar el formato anexo. (30 minutos)
4. El Líder dará lectura a las conclusiones.

TEMA 8. Los subprocesos y procedimientos que conforman los procesos clave.

Para poder trabajar con los procesos se habrán de desagregar hasta llegar a los elementos que lo hacen operar.



Lo anterior se hace con la finalidad de que se conozca, entre otras cosas, lo siguiente:

- a. En qué momento inicia y en que momento termina.
- b. Qué insumos específicos debe recibir y en qué momento.
- c. Qué resultados se esperan de éste.
- d. Quiénes participan específicamente en la transformación de insumos.
- e. Qué costo de cada actividad y cual es el de todo el proceso
- f. Qué tiempo lleva cada actividad y cual es el tiempo de todo el proceso.
- g. Qué instrumentos de transformación y medición se requieren.
- h. Qué capacidades debería tener la persona que realiza las actividades.
- i. En dónde se encuentran los "cuellos de botella".

SUBTEMA 8.1. La diferencia entre proceso y procedimiento.

¿QUE ES UN PROCESO:

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. (ISO 9001:2000).

Conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de información, materiales, maquinaria, gente, métodos, y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado. (INTRAGOB/2002).

¿QUE ES UN PROCEDIMIENTO?

Sucesión cronológica de actividades concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no (ISO 9001:2000).

¿QUE ES UNA ACTIVIDAD?

Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una misma persona o por una unidad administrativa.

¿QUE ES UNA TAREA?

Fracción de trabajo u operación específica que debe ser ejecutada para la realización de una acción concreta dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

¿QUE ES UNA ACCIÓN?

Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración.

SUBTEMA 8.2. Desagregando los procesos.

Una vez que conocemos cuáles son los procesos que más impacto tienen en la organización (ejercicio 14) se desprende cuáles son los procedimientos que operan dentro de éste.

| EJERCICIO 15. | |
|----------------------|---|
| 1. | Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador. |
| 2. | Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo. |
| 3. | El trabajo consiste en que el equipo habrá de determinar los procedimientos que ocupan a un proceso estratégico. Se recomienda utilizar el formato nexa. (30 minutos) |
| 4. | El Líder dará lectura a las conclusiones. |

"CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA"

| PROCESO (S) DE INICIO | PROCESO (S) INTERMEDIOS. | PROCESO (S) FINAL (ES) O DE ENTREGA AL USUARIO. | PROCESOS DE RETROINFORMACIÓN SOBRE LA CONFORMIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO |
|------------------------------|---------------------------------|--|--|
| | | | |

Una vez que se cuenta con el listado de procedimientos se iniciará nuevamente su elección a través de las herramientas vistas en el ejercicio 14.

TEMA 9. El producto o servicio intencionado de los procesos.

Para conocer un procedimiento es necesario que se conozcan algunas de sus características principales.

SUBTEMA 9.1. El perfil del proceso.

| EJERCICIO 17. | |
|----------------------|--|
| 1. | Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador |
| 2. | Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo. |
| 3. | El trabajo consiste en que el equipo habrá elaborar el "Perfil del Proceso". Se recomienda utilizar el formato anexo. (30 minutos) |
| 4. | El Líder dará lectura a las conclusiones. |

PERFIL O REGISTRO DE PROCESO:

| | |
|---|--|
| NOMBRE DEL PROCESO: | |
| CLAVE: | |
| ÁREA DUEÑA DEL PROCESO: | |
| MISIÓN DEL ÁREA DUEÑA DEL PROCESO: | |
| VISIÓN DEL ÁREA DUEÑA DEL PROCESO: | |
| OBJETIVO DEL ÁREA DUEÑA DEL PROCESO: | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: | |
| FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN: | |
| FECHA DE LA PROXIMA REVISIÓN: | |
| CLIENTES ESTRATÉGICOS A LOS QUE APOYA: | |
| EN DÓNDE INICIA: | |
| EN DÓNDE TERMINA: | |

SUBTEMA 9.2. El producto intencionado real y el deseado.

Todos los productos y servicios tienen "variabilidad", es decir que no son exactamente iguales, sin embargo existen variabilidades que no se pueden permitir y que deberán estar identificadas.

Las variabilidades pueden darse de diferentes formas dentro de un solo resultado, como son:

- a. No cumple en el tiempo
- b. No cumple en el costo.
- c. No cumple la normatividad.
- d. No cumple con los formatos establecidos.
- e. No cumple con la redacción correcta.
- f. No cumple con la entrega esperada.

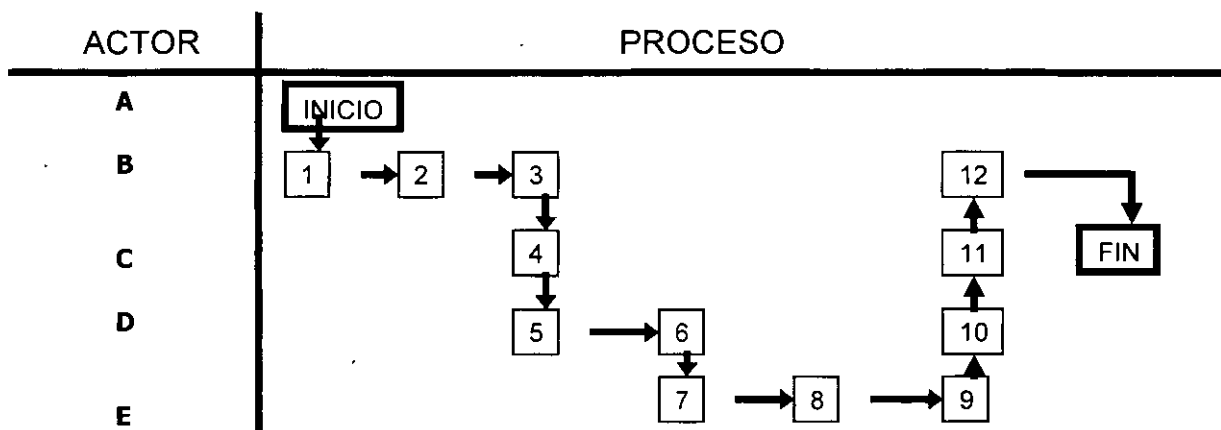
| EJERCICIO 18. | |
|----------------------|--|
| 1. | Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador. |
| 2. | Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo. |
| 3. | El trabajo consiste en que el equipo habrá elaborar las características del producto final esperado. Se recomienda utilizar el formato anexo. (30 minutos) |
| 4. | El Líder dará lectura a las conclusiones |

| PRODUCTO FINAL Y MÉTRICAS QUE GENERA ACTUALMENTE. | | |
|---|---------------|------------------------|
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FINAL | | |
| PRODUCTO FINAL Y MÉTRICAS QUE DEBERÍA GENERAR. | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FINAL | | |
| ¿CUMPLE CON LO QUE SE ESPERA DE ÉL? | SI. | NO |
| DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA ENTRE LO QUE PROPORCIONA Y LO QUE DEBERÍA PROPORCIONAR. | | |
| | | |
| POSIBLES CAUSA – EFECTO DE LAS BRECHAS | | |
| BRECHA | EFECTO | POSIBLES CAUSAS |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

TEMA 10. El mapeo de los procesos, tiempo, costo y los flujos de documentación e información.

La razón por la que un proceso se diagrama se debe a que, a través de esta simulación, se pretende conocerlo mejor y "jugar" con algunas variables. La diagramación de ninguna manera sustituye que el análisis omita la observación física y la comprobación del proceso

SUBTEMA 10.1 El Diagrama Interdisciplinario de Procesos.



- EJERCICIO 19.**
1. Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
 2. Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo.
 3. El trabajo consiste en que el equipo habrá elaborar el Diagrama Interdisciplinario de Procesos del procedimiento escogido. Se recomienda utilizar el formato anexo. (30 minutos)
 4. El Líder dará lectura a las conclusiones.

| ACTOR | | PROCESO | | |
|-------|--|---------|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| ACTIVIDAD. | ACTOR. | DESCRIPCIÓN NARRATIVA. |
|------------|--------|------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

SUBTEMA 10.2. La Matriz Puesto – Actividad.


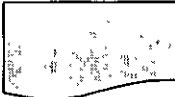

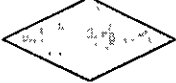
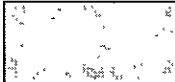
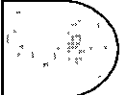
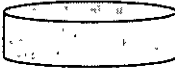
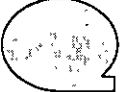

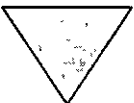
La Matriz Puesto – Actividad es una herramienta que sirve para realizar un mapeo detallado de un procedimiento, obteniendo de éste información relevante para la toma de decisiones.

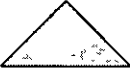
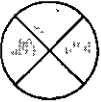

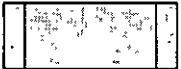
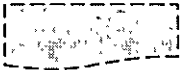
Se utilizan prácticamente los símbolos de los diagramas de flujo.

"CONTROL, SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y EFICIENCIA OPERATIVA"

| | | | | | | | |
|--|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| A C T O R E S | ACTIVIDAD: | | | | | | |
| | INICIO: | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| R E G I S T R O S | TIEMPO | | | | | | |
| | COSTO | | | | | | |
| | INFORMACIÓN | | | | | | |
| | PUNTO DE CONTROL | | | | | | |
| | PERFIL DEL ACTOR | | | | | | |
| | INSTRUMENTOS | | | | | | |

SIMBOLOGÍA DE LA MATRÍZ PUESTO ACTIVIDAD:

| SÍMBOLO: | SIGNIFICADO: |
|---|---|
|  | Inicio y terminación de una diagramación |
|  | Documento. Se anotará una clave para cada nuevo documento y un "0" para el original, un "1" para la primera copia y así sucesivamente. A los documentos fotocopiados se les anotará Fx y el número de copia que sirvió de original. Ejemplo: Fx2. Fotocopia de la segunda copia |
|  | Transporte. Movimiento físico de personas, documentos y/o materiales. |
|  | Decisión. Cada vez que en el flujo se tome una decisión y generarse cuando menos dos salidas una para el "SI" y otra para el "NO". |
|  | Inspección. Se utiliza cuando algo es revisado. |
|  | Demora. Se utiliza cuando el flujo del proceso es detenido por alguna razón y generalmente se acumulan inventarios. |
|  | Almacenamiento de información en disco duro o en una base de datos. |
|  | Almacenamiento de datos en dispositivo electrónico portátil. |
|  | Transmisión de información por medios electrónicos. (Teléfono, Fax, E-Mail.) |
|  | Almacenamiento físico de bienes, artículos o archivo físico. |

| SÍMBOLO: | SIGNIFICADO: |
|---|---|
|  | Extraer físicamente de almacén o de archivo. |
|  | Se utiliza como "comodin", es decir para actividades que no tienen un icono definido. |
|  | Flujo del proceso. Se puede utilizar horizontal o diagonal, de "ida" o de "regreso". |
|  | Consulta en pantalla de medios electrónicos. |
|  | Documento escaneado o fotofilmado. |

La Matriz Puesto – Actividad se acompañará con el formato de "Descripción Narrativa correspondiente".

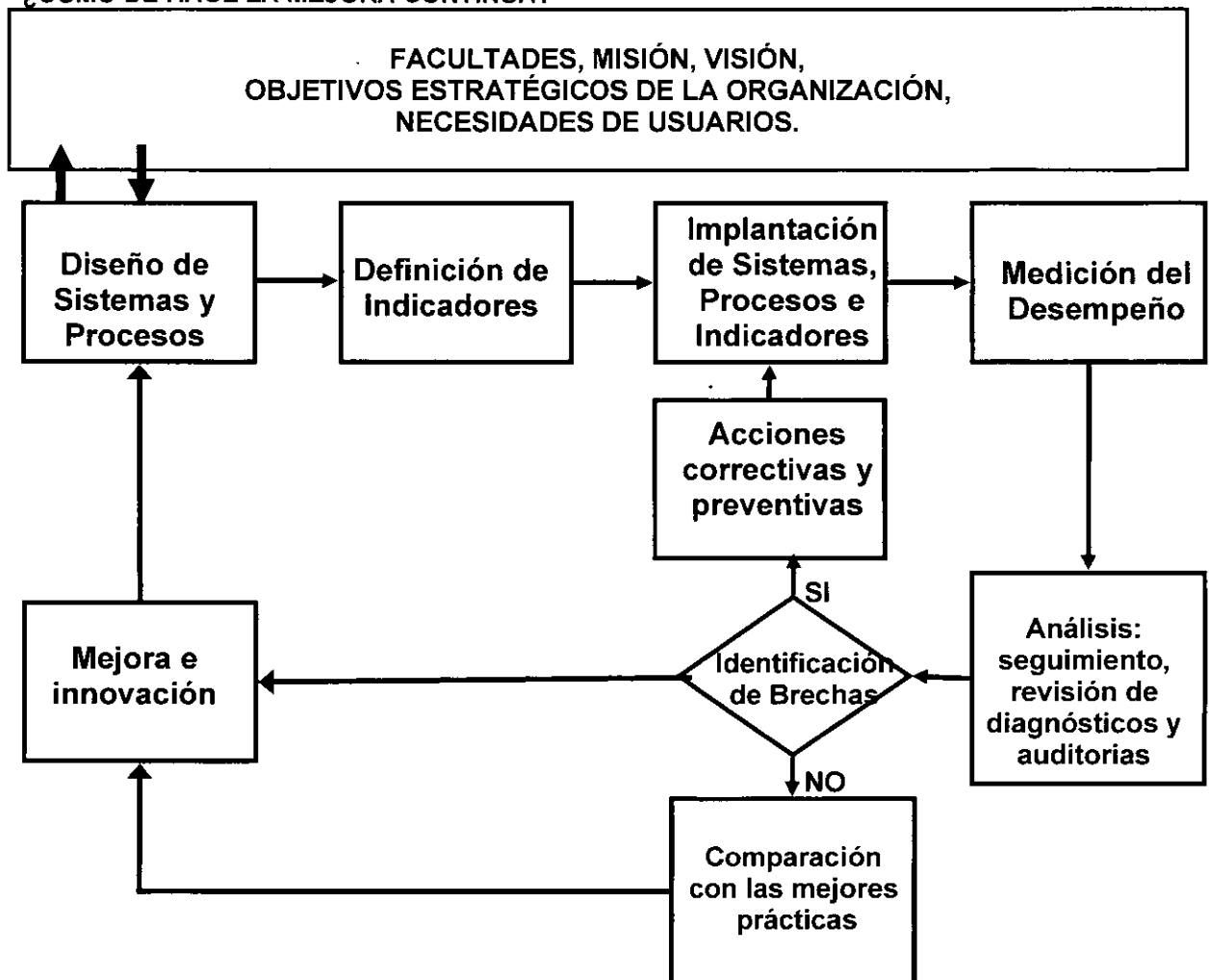
| EJERCICIO 20. | |
|----------------------|---|
| 1. | Los participantes formarán equipos de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador. |
| 2. | Cada equipo nombrará un Líder quien será el responsable de terminar el trabajo en forma y tiempo |
| 3. | El trabajo consiste en que el equipo habrá elaborar la Matriz Puesto – Actividad del procedimiento escogido. Se recomienda utilizar el formato de la página 29, así como el anexo. (30 minutos) |
| 4. | El Líder dará lectura a las conclusiones. |

TEMA 11. Determinación de las áreas de oportunidad de mejora del proceso y estrategias para mejorarlo. Mejora marginal (mejora continua) y mejora radical (reingeniería).

¿QUE ES LA MEJORA CONTINUA?:

Es la planeación, ejecución, control y evaluación de mejores prácticas para el logro de los objetivos de una organización.

¿CÓMO DE HACE LA MEJORA CONTINUA?



La mejora continua tiene dos formas básicas:

La mejora marginal y la mejora radical.

SUBTEMA 11.1. Qué es la mejora marginal.

La Mejora Marginal consiste en mejorar progresivamente un proceso, es decir, lograr poco a poco que un proceso aporte un mejor rendimiento al sistema.

Los avances pueden no ser espectaculares, sin embargo, si un proceso se mejora permanentemente en pequeñas escalas al final se obtendrá un proceso robusto que aporte mejores resultados a la organización.

Generalmente se promueve la mejora marginal en aquellos procesos que o no son prioritarios o bien presentan un desempeño satisfactorio para la organización.

SUBTEMA 11.2. Qué es la mejora radical y sus principios.

Es la revisión **FUNDAMENTAL** de procesos para alcanzar **MEJORAS ESPECTACULARES** tendientes a:

- ✓ Reducir **COSTOS**;
- ✓ Mejorar la **CALIDAD** del producto o del servicio;
- ✓ Incrementar la **RAPIDEZ** de respuesta a las necesidades del usuario.

| OBJETIVOS DE LA MEJORA RADICAL. |
|--|
| 1. Reducir costos; |
| 2. Mejorar la calidad del producto o del servicio; |
| 3. Incrementar la rapidez de respuesta a las necesidades del usuario. |
| 4. Dejar lo estrictamente necesario y eliminar aquello que no lo es; |
| 5. Ver a los trabajadores como seres pensantes, con potencial creativo |
| 6. Desarrollar a los trabajadores para que ellos encuentren nuevas formas de hacer mejor el trabajo |
| 7. Revisar y, en su caso, cambiar paradigmas |
| 8. Vencer la resistencia al cambio interesando a los jefes y trabajadores sobre los beneficios de la mejora radical, |
| 9. Superar el principio de "especialización" |
| 10. Pasar de "trabajadores controlados" a "trabajadores facultados." |
| 11. Ver a la organización como un sistema en el que interactúan varios subsistemas y elementos y que es moldeado por un entorno cambiante. |

Reflexión:

"Asegúrese, antes de intentarlo, de que se comprende realmente que es la Mejora Radical, sólo entonces hágalo, nunca proceda de otra forma.

Todo éxito en el esfuerzo de mejora radical, toma en cuenta cómo ésta afecta a los individuos. El nuevo proceso deberá ofrecer algún beneficio a las personas, quienes deberán de ser tomadas en cuenta para que apoyen el enorme cambio y la transición del antiguo proceso al nuevo. Lo anterior debe hacerse con un gran respeto hacia sus sentimientos".

Michael Hammer.

The Re-engineering Revolution.

Algunas de las consideraciones básicas del enfoque de **Rediseño Radical** son:

- Empezar sin ninguna lógica previa.
- Preguntándose lo que es estrictamente necesario, para dejar de lado todo aquello que no lo es
- Dejar de ver a los trabajadores como simples empleados cuya obligación es cumplir órdenes, y comenzar a verlos como seres pensantes, con potencial creativo y como socios de la empresa (empowerment).
- Desarrollar, permitir y facilitar a los trabajadores para que encuentren nuevas formas de hacer mejor el trabajo

PRINCIPIOS DE LA MEJORA RADICAL.

Principio 1.: Partir de CERO.

Tomando como base el objetivo y las métricas de valor del mismo, el cual deberá ser modelado por los deseos de los clientes y usuarios, se realiza un flujo partiendo de lo más simple que se habrá de hacer para llegar a éste.

Preguntarse: ¿cómo se obtendría el mismo resultado con el menor número de pasos?.

Si bien este ejercicio representa la manera ideal de lograr el objetivo y muchas veces es prácticamente imposible hacerlo de esta manera, es un excelente "medio de contraste" para reconocer actividades que no agregan valor.

Principio Básico 2: Eliminar el desperdicio.

- a) Identificar los rendimientos que espera el cliente / usuario: rapidez, bajo costo, durabilidad, color, entrega, garantía, aspecto, ubicación, etc.
 - b) Identificar posibles pasos inhibidores de los rendimientos: demoras, transportes, inspecciones, retrabajos, almacenajes o incluso operaciones
- Si la respuesta fuera algo así como: "porque si no, se dejarían pasar muchos

Principio Básico 3: Reducir el desperdicio al mínimo.

Cuando resulta difícil eliminar el desperdicio, proceder a reducirlo.

Preguntar: ¿Cómo se podría obtener el mismo resultado haciéndolo en menos pasos u ordenando de manera diferente los insumos y los subprocesos involucrados?

Principio Básico 4: Simplificar el proceso.

A través de:

- a) Preguntarse sobre la posibilidad de reducir la cantidad de insumos o de casos a procesar, con tal de no afectar negativamente los rendimientos esperados del proceso.
Identificar insumos o casos no estrictamente necesarios, proceder a eliminarlos, simplificando así el proceso.
- b) Preguntarse si todos los requisitos que se exigen actualmente son estrictamente los necesarios para cumplir con los rendimientos esperados del proceso
Detectar requisitos no necesarios, proceder a eliminarlos, simplificando así el proceso.
- c) Identificar los pasos básicos del proceso, separando todos aquellos que surgieron para darle "calidad"; y preguntarse si estos últimos se pueden eliminar o reducir a otros más rápidos, o más económicos o menos complicados.

Principio Básico 5: Combinar pasos del proceso.

- a) Combinar un paso de demora o uno de transporte con otro de operación.
Para ello, preguntar ¿Qué operación se puede hacer mientras se espera o transporta algo?.

Principio Básico 6: Diseñar procesos con rutas alternas.

Preguntar ¿el proceso o algunos de sus pasos está diseñado para la excepción o para la regla? y ¿se pueden separar o unir la excepción de la regla?

Principio Básico 7: Pensar en paralelo, no en línea.

Preguntar:

- a) ¿cuáles pasos se pueden realizarse en paralelo?
- b) ¿cómo podemos colocar los pasos en paralelo sin afectar negativamente el valor agregado?

Principio Básico 8: Recabar los datos en su origen.

Cada vez que se observe que una información es transcrita o recabada más de una vez, preguntar:

- ¿De qué manera es posible evitar la transcripción o la recabación de información más de una vez?

Principio Básico 9: Usar la tecnología para mejorar el proceso.

Preguntar: ¿en qué pasos del proceso podemos usar computadora, fax, teléfonos celulares, correo electrónico, Internet u otros medios que puedan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso?

Principio Básico 10: Dejar que los clientes, proveedores o terceros ayuden en el Proceso.

Preguntar: ¿de qué manera es posible involucrar al cliente o al proveedor en el mejoramiento del proceso, aumentando beneficios para ambos?, ¿quién sabe más que nosotros sobre una actividad que realizamos?

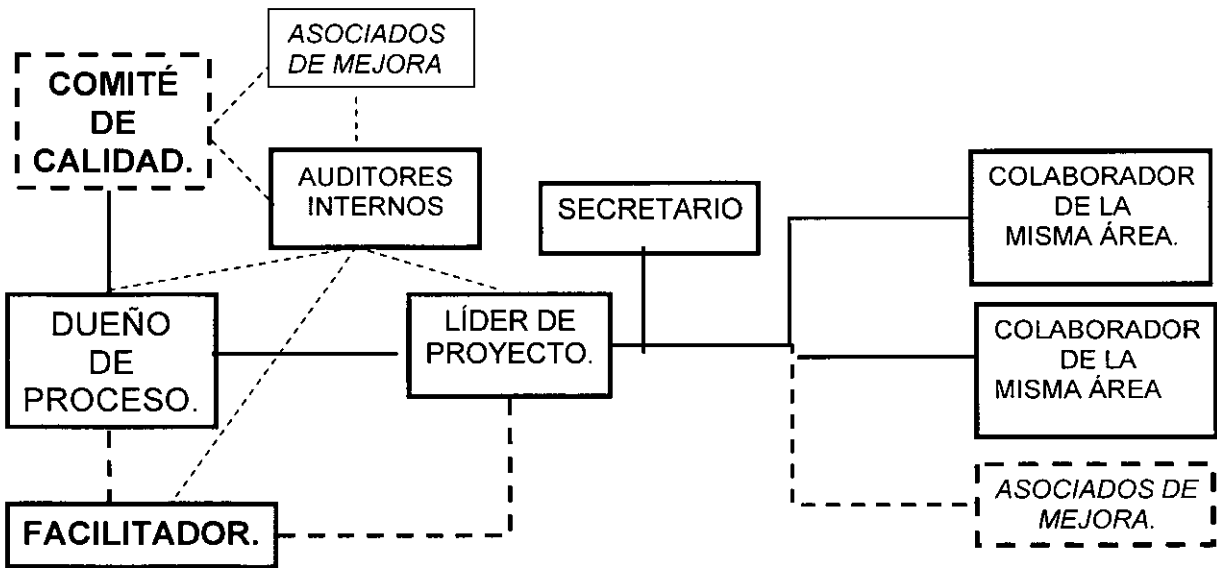
SUBTEMA 11.3. Cómo se forman los equipos de mejora.

Equipos de Mejora Continua.

Es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas **que se suscitan en su propia área de trabajo**, así como para mejorar estándares ya existentes. Se recomiendan para la mejora marginal de procesos.

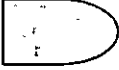
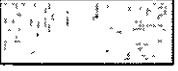
Equipos de Trabajo;

Es un pequeño grupo de **personas de áreas diferentes**, que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a un problema específico **que se suscita en una o varias de sus áreas de trabajo**. Una vez resuelto el problema el equipo se disuelve.



SUBTEMA 11.4. Las demoras, las inspecciones, los retrabajos.

Cuando se efectúa una buena diagramación en la Matriz Puesto – Actividad, son fácilmente identificables los símbolos de:

| | |
|---|--|
|  | Demora. Cuando el proceso está en espera de algún insumo o actividad y, generalmente, se acumulan inventarios. |
|  | Inspección o revisión. |

El área de oportunidad puede plantearse fácilmente cuando se pregunta:

- a. **DEMORA:** ¿Por qué el proceso se detiene ahí?, ¿cómo podría acelerarse la salida?
- b.
- c. **INSPECCIÓN:** ¿Qué se inspecciona?, ¿por qué se inspecciona? y lo más importante, si la inspección provoca acciones correctivas ¿qué se ha hecho para instalar una medida preventiva que elimine o reduzca los errores?

Los retrabajos representan también una importante área de oportunidad cuando en la diagramación se detecta que un mismo trabajo se está haciendo varias veces.

Los puntos de retrabajo más frecuentes son.

- a. Un mismo documento se captura varias veces
- b. Una actividad se revisa varias veces de lo mismo.
- c. Una actividad se hace varias veces.