



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

## FACULTAD DE INGENIERÍA

### “Guía para la Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos”

#### **TRABAJO ESCRITO**

Que para obtener el título de:

ING. MECÁNICO ELECTRICISTA ÁREA INDUSTRIAL

Presenta:

**Prado Arista Víctor Manuel**

**DIRECTORA**

**M.I. Silvina Hernández García**

*Ciudad Universitaria. México D.F., febrero 2008*

---



# Índice

I. Descripción de la Empresa	4
1. Ramo	4
2. Tamaño	4
3. Productos y Servicios	4
4. Estructura Organizacional	6
II. Descripción del Puesto responsable de la Propuesta	7
1. Ubicación en la Estructura Organizacional	7
2. Características Principales	8
III. Desarrollo de la Propuesta	9
1. Objetivo	9
2. Introducción	10
3. Guía Metodológica	13
<b>3.1. Preparación del Proyecto</b>	<b>13</b>
3.1.1. <i>Identificar y seleccionar los Procesos Críticos y Prioritarios</i>	13
3.1.2. <i>Información preliminar para el Proceso Seleccionado</i>	24
3.1.3. <i>Arranque del Proyecto</i>	27
3.1.4. <i>Preparación para la revisión del Proceso Seleccionado</i>	32
<b>3.2. Diagnóstico de la Situación Actual</b>	<b>36</b>
3.2.1. <i>Elementos de soporte para el Recopilación de Datos</i>	36
3.2.2. <i>Planteamiento de las preguntas clave</i>	42
3.2.3. <i>Revisión del proceso de punta a punta</i>	45
3.2.4. <i>Cuantificación de la situación de partida</i>	56
<b>3.3. Análisis de la Información</b>	<b>62</b>
3.3.1. <i>Elementos de apoyo para el Análisis</i>	63
3.3.2. <i>Análisis del Diagrama de Flujo del Proceso</i>	77
3.3.3. <i>Conclusiones del Análisis de la Situación Actual</i>	87
<b>3.4. Generación de la Solución</b>	<b>94</b>
3.4.1. <i>Desarrollo de las Líneas de Acción</i>	94
3.4.2. <i>Desarrollo de la Solución y Pruebas Piloto</i>	101
3.4.3. <i>Ejecución del Plan de Implantación</i>	107
4. Conclusiones e Impacto en la Empresa	113
5. Bibliografía	114

# I. Descripción de la Empresa

## 1. Ramo

El presente trabajo fue desarrollado dentro de una Empresa que se encuentra dentro del ramo de los Servicios Financieros, en el segmento Bancario.

## 2. Tamaño

La Empresa pertenece a un Grupo Financiero Internacional, que tienen en México más de 1,000 sucursales a lo largo del país y cuenta con cerca de 18,000 personas en su estructura.

## 3. Productos y Servicios

Los productos que se han desarrollado en la Empresa se pueden dividir en tres grandes grupos, a partir de los fines que persiguen los Clientes y el segmento al que pertenecen:

### a. Ahorro e Inversión

1. Cuentas de Cheques
2. Cuentas de Ahorro
  - *Solo para Personas Físicas*
3. Inversiones (Pagaré liquidable al vencimiento)
  - *Corto, mediano y largo plazo*
4. Fondos de Inversión
5. Certificados de Depósito

### b. Financiamiento

1. Préstamo Quirografario
2. Descuentos Mercantiles
3. Crédito en Cuenta Corriente
  - *Con su variante de **Tarjeta de Crédito para Personas Físicas***
4. Crédito Simple
  - *Mediano y largo plazo y distintas modalidades de garantía*
  - *Con su variante de **Crédito Hipotecario para Personas Físicas***
  - *Con su variante de **Crédito Personal para Personas Físicas***
4. Crédito Refaccionario
5. Crédito Habilitación o Avío
6. Factoraje

## 7. Arrendamiento Financiero

### c. **Productos Especializados**

1. Productos Derivados
2. Cartas de Crédito

Con respecto a los servicios, están estrechamente relacionados con las necesidades de atención post venta de los productos y los canales de atención:

#### a. **Servicio Post Venta**

1. Envío de Estados de Cuenta
2. Envío de Tarjetas de Débito y Crédito
3. Aclaración de Movimientos

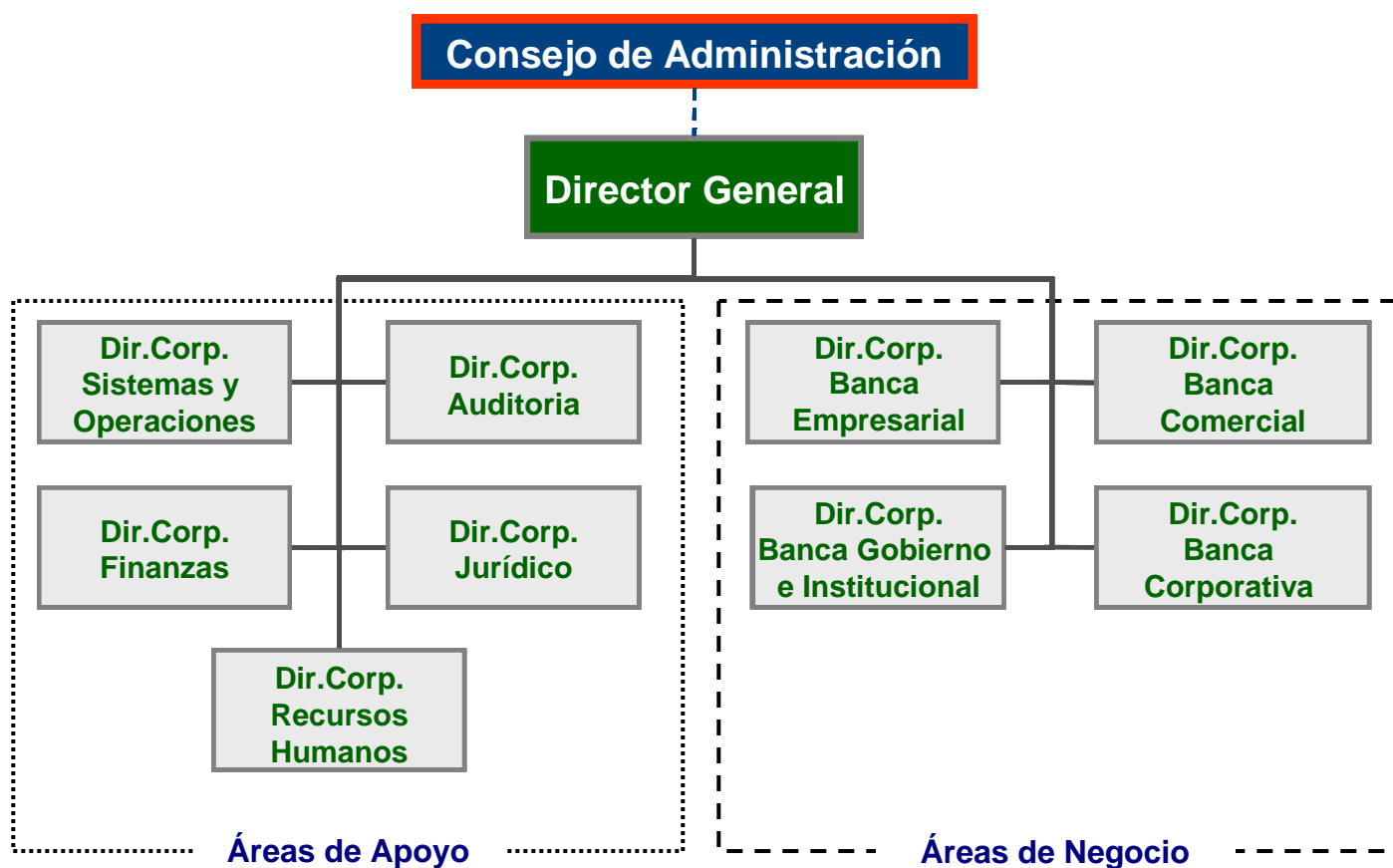
#### b. **Atención en canales**

1. Servicio en Sucursales
  - Asesoría y Contratación de Productos
  - Recepción de Depósitos
  - Cobros de Cheques
  - Recepción de Pago de Servicios
  - Domiciliación de Pagos
  - Emisión de Cheques de Caja
  - Emisión de Cheques Certificados
  - Traspasos a Cuentas de otros Bancos
  - Compra – Venta de Divisas
2. Banca Electrónica (portal de Internet)
  - Consulta de Saldos
  - Consulta de Estados de Cuenta y Movimientos
  - Traspasos entre Cuentas
  - Pago de Servicios
  - Transferencias Interbancarias
  - Pago de Impuestos y Contribuciones Federales
3. Banca por Teléfono
  - Consulta de Saldos
  - Consulta de Movimientos
  - Traspasos entre Cuentas Propias
4. Cajeros Automáticos
  - Consulta de Saldos
  - Consulta de Movimientos
  - Traspasos entre Cuentas Propias
  - Disposiciones de Efectivo

## 4. Estructura Organizacional

La Empresa está dividida estructuralmente en dos grandes bloques:

1. Áreas de Negocio
2. Áreas de Apoyo al Negocio

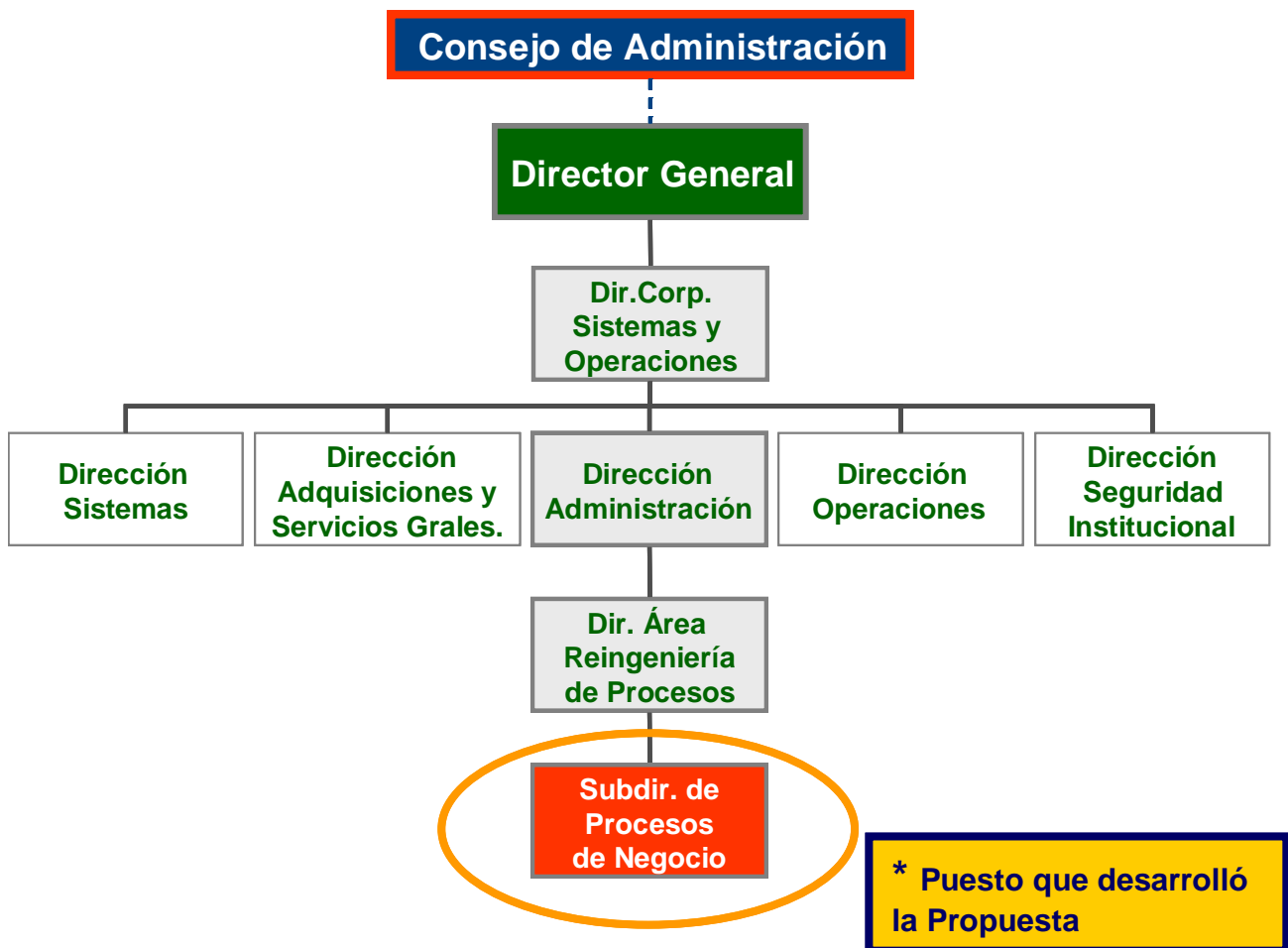


## II. Descripción del Puesto responsable de la Propuesta

### 1. Ubicación en la Estructura Organizacional

El desarrollo de la Guía que se integra en la presente propuesta fue realizada dentro de la Dirección de Reingeniería de Procesos, la cual está dentro de la estructura de la Dirección Corporativa de Sistemas y Operaciones.

El Subdirector de Procesos de Negocio descrito en el diagrama anexo, es la persona que lideró la integración de la “Guía para la Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos”, y quien integró el presente trabajo de titulación.



## 2. Características Principales

El Puesto de Subdirector de Procesos de Negocio, tiene como principales funciones:

1. Analizar y evaluar junto con los Directores de cada una de las Áreas de Negocio que atiende como clientes internos, el establecimiento de las prioridades que tienen los procesos identificados como susceptibles de optimizar, así como los objetivos y alcance de cada uno de los proyectos en base a:
  - La selección de los procesos críticos y prioritarios.
  - La mejora de las características críticas para los clientes
  - La racionalización de las actividades.
  - La adaptación de las estructuras.
  - La eficiencia de los recursos
2. Asegurar permanentemente la actualización de los procesos, controles e indicadores con los Propietarios de cada uno de los Procesos que han sido revisados en proyectos ya concluidos.
3. Organizar a su Equipo de Trabajo conforme al perfil, habilidades y conocimientos necesarios para que puedan aplicar los conceptos definidos en la Metodología empleada para el Análisis de Procesos.
4. Optimizar los recursos materiales, financieros y humanos que ha destinado la Institución para la operación y administración del Grupo Financiero, garantizando siempre el cabal cumplimiento de los objetivos que se ha planteado la Alta Dirección.

Considerando la importancia que tiene para la Empresa la correcta ejecución de los procesos que favorecen la calidad de los servicios y productos ofrecidos a los clientes, se decidió en la Dirección de Reingeniería de Procesos buscar una estandarización en la forma en la que se abordan los proyectos destinados a ese fin.

Para tal efecto, se encomendó la tarea de replantear en una Guía Metodológica la forma en la que se deberían abordar los proyectos de Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos. La presente propuesta integra los principales componentes que dieron forma a esa guía y son expuestos a lo largo de este trabajo.



## III. Desarrollo de la Propuesta

### 1. Objetivo

La presente propuesta tiene como finalidad establecer un procedimiento estructurado para el análisis de procesos, que permita identificar de forma sistemática y ordenada las características críticas de cada proceso en estudio, con el fin de generar iniciativas de mejora enfocadas a dar soluciones de valor para el Cliente y la Empresa.

Adicionalmente, se buscará que la Guía para la mejora, simplificación o rediseño de procesos, cumpla con ciertos requisitos:

1. Que sea lo suficientemente flexible para aplicarse a cualquier tipo de proceso. Se requiere también flexibilidad en algunas etapas con respecto al orden con que se ejecutan ciertas tareas, sin comprometer los resultados finales o la estructura base del concepto metodológico sugerido.
2. Que fije los roles y las responsabilidades de todos los que forman parte del proyecto: miembros de los equipos, líderes de los equipos, personas y áreas involucradas en los procesos, proveedores de información y patrocinadores de los proyectos.
3. Que unifique las expectativas de todos los involucrados en cuanto a los objetivos, alcance y necesidades del proyecto a emprender para el análisis del proceso en cuestión.
4. Que propicie la identificación de datos clave para la toma de decisiones e integración de indicadores relevantes del proceso, con el fin de evaluar las características actuales, las metas del proceso y el rendimiento proyectado del proceso mejorado o rediseñado.
5. Que de los elementos necesarios para constituirse como una guía para el análisis, ubicando a los equipos de trabajo en el camino correcto para que cuestione todos los aspectos importantes de los procesos y sus actividades.
6. Que produzca resultados prácticos identificando líneas de acción, responsabilidades, riesgos, condicionantes, requisitos en cuanto a recursos, prioridades y dependencias.
7. Que tenga incorporado un conjunto de herramientas que faciliten la labor del Equipo de Trabajo en actividades operativas (procesamiento de datos, gráficos, presentaciones, material de apoyo, etc.) y se disponga del mayor tiempo posible para el análisis y la reflexión.

## 2. Introducción

La revisión de procesos enfocada a la mejora, simplificación o rediseño guiada por una metodología formal, coloca en un plano sistemático y ordenado el logro de mejoras decisivas en el rendimiento de los procesos de una Organización.

Una guía metodológica correctamente integrada puede verse como un itinerario que nos ayude a llegar adonde pretendemos ir, sería un error esperar que proporcionará una descripción detallada de lo que se va a encontrar cuando lleguemos a nuestro destino. Lo mismo que cualquier itinerario, uno debe saber siempre dónde empezó, adónde se quiere ir y en dónde se está ubicado en cualquier momento.

Sería incorrecto suponer que la Guía descrita en el presente trabajo deba ser un sustituto del pensamiento y la creatividad de los responsables de ejecutarla. En realidad, debe fomentar el análisis, así como la participación activa de los que emprendan algún proyecto de mejora, simplificación o rediseño de procesos.

Es recomendable que se vea a la presente Guía como un medio para provocar el pensamiento analítico, y no esperar que sea un analizador sustituto.

El presente trabajo está dividido en cuatro Etapas, donde se describen a detalle las actividades que propone la Guía, así como los documentos de soporte utilizados a lo largo de las Etapas y los Entregables<sup>1</sup> que se generan como productos finales.

La primera etapa, **“Preparación del Proyecto”**, describe la forma en la que se sugiere el acercamiento inicial al Patrocinador<sup>2</sup> del proyecto, sin importar que este sea para la simplificación, mejora o rediseño del proceso en estudio. Se resalta la importancia de abordar los procesos críticos de la Organización y la selección del proceso que se va a analizar, principalmente, cuando no hay claridad respecto al proceso que tiene el mayor impacto en la problemática identificada.

Una vez que se elige el proceso, se describen los objetivos específicos con sus métricas asociadas y el alcance del proyecto que se pone en marcha, y finalmente, se describen los primeros pasos a seguir para comprender el contexto, el marco regulatorio, las áreas

---

<sup>1</sup> El concepto de “Entregable” está asociado a la documentación que se va generando durante el proyecto, en algunos casos los entregables serán parte del producto final, y en otros casos, serán documentos de soporte para el análisis y diagnóstico del proceso o parte de la implantación de las soluciones propuestas.

<sup>2</sup> Es común que al Director o Responsable de la principal Área donde se desarrolla el proceso en estudio, sea identificado como el Patrocinador del proyecto. El patrocinio, se traduce como el apoyo incondicional que deberá brindar al Equipo de Trabajo el Director o Responsable de la principal Área involucrada, por lo tanto, resulta indispensable el total apoyo del Patrocinador para garantizar el éxito del proyecto. Además, debe tener una jerarquía en la Organización lo suficientemente alta para ayudar a librar cualquier obstáculo.

involucradas y los primeras actividades enfocadas a la conformación del Equipo de Trabajo.

En la siguiente etapa, **“Diagnóstico de la Situación Actual”**, se detallan las primeras actividades que permitirán ir identificando la situación actual del proceso en estudio así como las características críticas del cliente, es el primer contacto que tenemos con el personal involucrado. La información derivada de esta etapa, resultará ser la materia prima de nuestro análisis. La profundidad y precisión de nuestra investigación en este punto de la Guía, será determinante para alcanzar los objetivos planteados.

La información que se va a recopilar en esta etapa, no solo se concentra en las actividades inherentes al proceso, también se debe enfocar nuestra investigación en todo aquello que influye en el desarrollo del mismo, dentro y fuera de la Organización.

La tercera etapa, **“Análisis de la Información”**, describe la forma en que capitalizaremos el esfuerzo desplegado para obtener la información que detalla al proceso y el contexto en el que se desarrolla. Algunas de las principales herramientas y técnicas de la Guía son planteadas en esta etapa.

En esta etapa, el Equipo de trabajo comenzará a generar los primeros documentos de soporte, algunos de ellos de vital importancia para etapas subsecuentes, así como los primeros entregables para el Patrocinador del proyecto

La última etapa que se incluye en esta propuesta metodológica, **“Generación de la Solución”**, se puede entender como la materialización de los esfuerzos desarrollados hasta este punto del proyecto, y resulta ser, lo que verdaderamente separa a los deseos de transformación de la realidad, la cuál determina la generación de valor con los clientes y maximiza los resultados de la Organización.

En esta etapa se determina la connotación de la transformación del proceso en una simplificación, mejora o rediseño. El enfoque y alcance que se le de a **la nueva visión del proceso** en estudio, marcará la pauta para calificar el resultado del Equipo de Trabajo y el nivel de transformación de la Organización.

Cabe mencionar que en esta parte de la Guía, se genera el principal entregable para el Patrocinador del proyecto, donde se proponen las Líneas de Acción con su correspondiente evaluación, ofreciendo todos los elementos que se requieran para la selección de la solución que transformarán la dinámica actual del proceso en estudio.

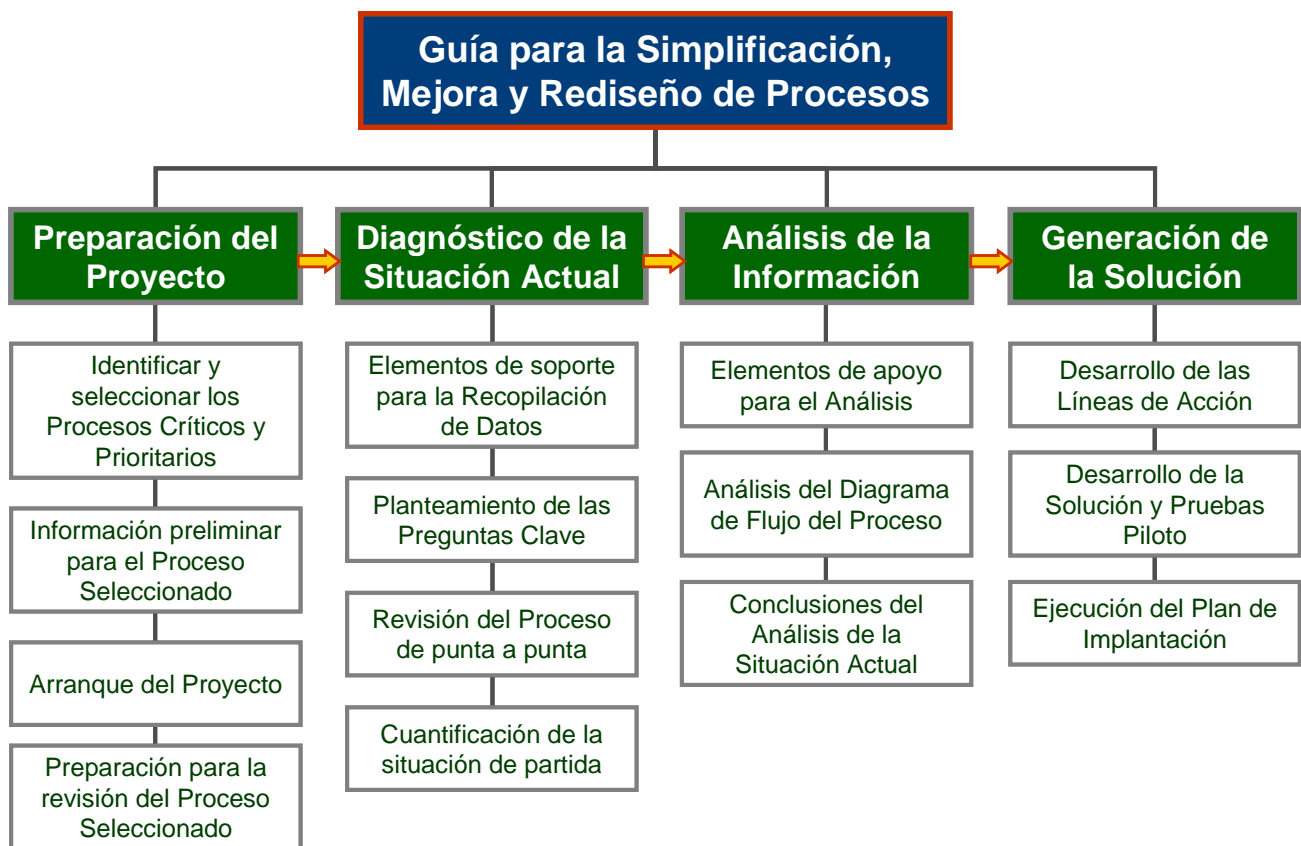
Cada una de las etapas descritas tiene diferentes instancias que se irán describiendo a lo largo de la Guía Metodológica, en las cuales, se citarán los documentos que se proponen integrar con entregables del proyecto. Estos entregables pueden ser para el uso del Equipo de Trabajo en instancias futuras o como productos generados por el Proyecto.

Dichos entregables serán identificados con un código y un nombre, de tal forma que al citarlos durante la Guía o utilizarlos durante el proyecto, podremos identificar con el código la etapa donde pertenecen. El código se integrará de **dos letras** que identifiquen al documento de la etapa a la que pertenece, seguido de un consecutivo diferenciador de los restantes entregables de la misma etapa.

Los códigos a utilizar en cada etapa serán:

1. Preparación del Proyecto, **PR-[número consecutivo]**.
2. Diagnóstico de la Situación Actual, **DS-[número consecutivo]**.
3. Análisis de la Información, **AI-[número consecutivo]**.
4. Generación de la Solución, **GS-[número consecutivo]**.

Para tener una mejor referencia de cada una de las Etapas que integran presente Guía, se estará manejando a lo largo del documento un esquema de apoyo, que nos permitirá ubicar a cada una, dentro del marco general de la Guía Metodológica.



# 1. Guía Metodológica

## 3.1. Preparación del Proyecto

### 3.1.1 Identificar y seleccionar los Procesos Críticos y Prioritarios



Los proyectos de simplificación, mejora o rediseño de procesos, generalmente inician como consecuencia de adaptar los objetivos de la Organización a la constante evolución del entorno, ya sea para mantener una condición de liderazgo, aspirar a ganar esa posición, mejorar la participación de mercado o salir de una tendencia negativa.

Aún y cuando se entiende que los procesos son el medio para producir los bienes o servicios de cualquier empresa, identificar precisamente el proceso que se debe analizar, no resulta tan sencillo en primera instancia. Es justo suponer que los Directivos de cualquier organización ubican perfectamente donde se tienen los problemas en su área de influencia, pero como casi todos los procesos atraviesan por más de una de estas áreas, lo que resulta importante resolver para un Director no lo puede ser para otro.

Por lo tanto, la Guía sugiere hacer una evaluación objetiva de los procesos para identificar aquellos que requieren de un esfuerzo encaminado a simplificar, mejorar o rediseñar sus actividades. La evaluación debe mantener una congruencia con los objetivos, la misión y la visión de la Organización, ubicando siempre como eje central las características del producto o servicio que le dan valor al Cliente y las variables que garanticen la rentabilidad de la Empresa.

Para tal efecto, se sugiere iniciar la evaluación a partir de la obtención de un inventario detallado de los procesos. Es necesario considerar, que en grandes Organizaciones puede resultar muy complicado identificar el inventario de todos los procesos. Por lo tanto, se sugiere en estos casos hacer una fragmentación de los procesos acorde a los segmentos de clientes o áreas de negocio que se han decidido analizar.

Cabe aclarar, que cuando se tiene perfectamente identificado el proceso que puede acusar algún impacto significativo para la Organización, se puede prescindir de esta evaluación preliminar para iniciar la revisión de dicho proceso. Aunque siempre será recomendable tener un inventario detallado de procesos, para identificar de una forma más objetiva, el universo de oportunidades disponibles para mejorar.

## **Obtener el Inventario de Procesos**

Antes de iniciar la labor de estructurar el inventario de procesos, es necesario definir el alcance de nuestro censo, es decir, precisar si nos enfocaremos a identificar los procesos de toda la Organización o solo los que afectan a un segmento de clientes o áreas de negocio.

Un factor determinante para la estructuración del inventario de procesos es el número de recursos que se tiene disponible para hacerlo, porque a partir de este factor se determinara la forma de realizarlo.

El inventario de procesos puede hacerse mediante la aplicación de entrevistas a los representantes de cada Dirección implicada en los procesos o dispersando la responsabilidad de recolectar la información en los principales involucrados de cada proceso.

Ambas opciones presentan ciertas ventajas y desventajas, siendo la aplicación de entrevistas la que tiene una mayor probabilidad de obtener información de calidad con respecto a la segunda opción.

La principal desventaja de realizar entrevistas radica en el tiempo y los recursos que se tengan disponibles, y obviamente, de la cantidad de procesos que se identifiquen.

Si se pretende dispersar la responsabilidad del levantamiento de datos sobre los procesos a los directamente involucrados, se corre el riesgo de la interpretación que cada uno pueda tener de lo que se debe identificar como un proceso, pero se gana en tiempo y esfuerzo, condiciones que en ocasiones resultan innegociables.

Es común que el personal de la Organización identifique como procesos aquellas actividades que ocurren dentro de su ámbito de influencia, generalmente, como lo determina la estructura del organigrama, pero en realidad eso no puede ser más que una etapa del verdadero proceso.

Cambiar esta forma de que tiene las personas de identificar como proceso al grupo de actividades que cada quien realiza, resulta hasta cierto punto irrelevante, basta con que los responsables de integrar el inventario tengan claro el concepto que identifica a un proceso, para tener información con la calidad suficiente en miras de establecer los **Procesos Críticos y Prioritarios**.

Para los fines de la presente Guía, se deberá de entender por proceso al conjunto de actividades lógicamente relacionadas que transforman una serie de insumos en **productos o servicios para el cliente**<sup>1</sup>, y en la mayoría de los casos, trascienden los límites definidos por las estructuras organizacionales.

Desde esta perspectiva podemos clasificar los procesos en tres tipos:

- 1) Procesos de Negocio
- 2) Procesos Estratégicos
- 3) Procesos de Soporte

Los Procesos de Negocio son la parte medular de una Organización, son la manera de crear, agregar y entregar valor a los Clientes. Es necesario considerar dentro de cada Proceso de Negocio el reflejo que tiene hacia la Empresa el valor que otorgan los clientes, generalmente a través de un cobro (Proceso de Negocio de Valor) o a través de la selección del cliente sobre la preferencia hacia la empresa (Proceso de Negocio de Ventaja).

Los Procesos Estratégicos son aquellos que marcan las pautas a seguir para que la Organización cumpla con su misión y llegue a su visión, generalmente, estos procesos no son integrados al Inventario de Procesos.

Los Procesos de Soporte son aquellos que entregan sus salidas a los empleados de la Organización para hacer que los Procesos de Negocio se lleven a cabo de una forma eficiente. En la mayoría de los casos están asociados a la generación, registro o análisis de la información derivada de los Procesos de Negocio o de las personas que participan en ellos.

---

<sup>1</sup> El significado de “el cliente” en esta definición se refiere a los clientes externos a la Organización.

No obstante las consideraciones anteriores, será recomendable utilizar en el levantamiento de datos, el concepto generalizado de que las actividades que realizan dentro de una área son “un proceso”. Solo para evitar conflictos con el personal y no alterara los fines que se persiguen, ya sea en las entrevistas o mediante el apoyo del personal directamente involucrado. Posteriormente, al momento de hacer el Inventario de Procesos, se estructurará conforme a los criterios descritos.

Si se tienen las condiciones para realizar entrevistas a los representantes de cada Dirección, se debe entrevistar a más de una persona por subdirección o gerencia, para tener la certeza de que se identificarán todas las etapas o subprocesos.

Es conveniente que la selección de los entrevistados sea apoyada por los Directores de cada área implicada en los procesos, con la finalidad de identificar a los más adecuados y garantizar la eficacia del levantamiento de datos de los procesos.

Se sugiere hacer una entrevista simple de investigación, con el objetivo de obtener información concreta sin enfocarse en las opiniones, juicios y actitudes del entrevistado. Se debe recopilar únicamente la información que permita identificar las etapas o subprocesos en el menor tiempo posible.

En caso de que se le dificulte al entrevistado describir los “procesos”<sup>2</sup> de su área, identificar los productos y servicios que proporcionan a las áreas con las que mantienen relación, agrupar aquellos que se generan de forma semejante e identificar las principales actividades que se requieren para crearlos. Una vez que se han ordenado los conceptos del entrevistado, precisar las etapas o subprocesos del área en cuestión.

Por otra parte, si se requiere del apoyo de los directamente involucrados en el proceso, será necesario preparar un formato donde se recopile la información que nos permita identificar los subprocesos de cada área. El formato para recopilar la información no requiere de un diseño en particular, pero si se debe tener cuidado de incluir los conceptos mínimos para identificar los subprocesos y el vínculo que tiene con el resto de las áreas.

En ambos casos, la información que es indispensable recolectar para integrar el inventario de procesos es la siguiente:

- Nombre del área que describe los procesos
- Nombre del responsable de supervisar cada uno de ellos
- Nombre con el que se identifica el proceso
- Productos o servicios que genera
- Principales actividades que lo conforman, no es necesario el detalle en esta etapa.
- Área de quien reciben información que da inicio cada proceso
- Área a la que entregan el producto o servicio generado

---

<sup>2</sup> Recordar que para fines de las entrevistas se recomienda utilizará los conceptos que comúnmente utilizan los entrevistados para identificar sus procesos.



Una vez que se ha recopilado la información se procede a integrar el **Inventario de Procesos** (ver Cuadro 3.1), el cuál deberá describir lo más claro y simple posible la estructura de los procesos de la Organización o Área de Negocio en cuestión.

Se sugiere que la estructura del Inventario de Procesos deba incluir al menos, la siguiente información:

a. Nombre y código del Proceso.

La identificación de los Procesos con un nombre específico y una codificación asociada, contribuirá a unificar criterios dentro de la Organización. También es recomendable utilizarlos para facilitar la integración y su posterior consulta o referencia.

b. Nombre y código del Subproceso.

La segmentación de los Procesos facilitará su comprensión, alcance y penetración dentro de la Organización. Es recomendable hacer un esfuerzo para fragmentar cada Proceso en partes que permitan conceptualizar a partir de cada Subproceso las diferentes fases que lo integran. De la misma forma que la instancia anterior, un nombre específico y una codificación asociada permitirán unificar criterios.

c. Nombre y código de la Etapa.

La separación en etapas de cada Subproceso, estará determinado por el número de Áreas que están involucradas en su desarrollo. La identificación de cada Área será una fuente de información muy valiosa al momento de buscar o requerir cualquier detalle de la información asociada al Proceso en cuestión. Nuevamente se requiere de un nombre específico y una codificación asociada.

d. Área Responsable y Supervisor Responsable

La información de estos campos está directamente relacionada con las Etapas y permitirá personalizar las distintas instancias de cada Proceso.

Generalmente, el esfuerzo de identificar el **Inventario de Procesos** se hace una sola vez, siempre y cuando se establezca un programa continuo de actualización.

A partir de este levantamiento, los equipos de trabajo enfocados en la Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos podrán atender de forma individual cada uno de los procesos descritos, conforme a la priorización establecida por la Dirección de la Organización.

En caso de que se dificulte la identificación de los Procesos Críticos de la Organización, podemos crear una Matriz de Criticidad para evaluar y ponderar el Inventario de Procesos y facilitar su selección.

*Nota. Si se tiene la oportunidad de identificar los Procesos Críticos y Prioritarios a partir del inventario integrado, continuar con la Guía a partir del punto 3.1.3 Arranque del Proyecto.*

Inventario de Procesos									
Procesos		Supprocesos		Etapas		Área Responsable	Supervisor Responsable		
Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código				
Proceso A	PA	Subproceso A1	PA.1.	Etapa A11	PA.1.1.				
				Etapa A12	PA.1.2.				
				Etapa A13	PA.1.3.				
		Subproceso A2	PA.2.			Etapa A21	PA.2.1.		
						Etapa A22	PA.2.2.		
						Etapa A23	PA.2.3.		
						Etapa A24	PA.2.4.		
		Subproceso A3	PA.3.			Etapa A31	PA.3.1.		
						Etapa A32	PA.3.2.		
						Etapa A33	PA.3.3.		
						Etapa A34	PA.3.4.		
		Proceso B	PB	Subproceso B1	PB.1.			Etapa B11	PB.1.1.
Etapa B12	PB.1.2.								
Etapa B13	PB.1.3.								
Etapa B14	PB.1.4.								
Subproceso B2	PB.2.					Etapa B21	PB.2.1.		
						Etapa B22	PB.2.2.		
Subproceso B3	PB.3.					Etapa B31	PB.3.1.		
						Etapa B32	PB.3.2.		
						Etapa B33	PB.3.3.		
						Etapa B34	PB.3.4.		
						Etapa B35	PB.3.5.		
						Etapa B36	PB.3.6.		
Proceso C	PC	Subproceso C1	PC.1.			Etapa C11	PC.1.1.		
						Etapa C12	PC.1.2.		
						Etapa C13	PC.1.3.		
		Subproceso C2	PC.2.			Etapa C21	PC.2.1.		
						Etapa C22	PC.2.2.		
						Etapa C23	PC.2.3.		
		Subproceso C3	PC.3.			Etapa C31	PC.3.1.		
						Etapa C32	PC.3.2.		
						Etapa C33	PC.3.3.		
						Etapa C34	PC.3.4.		
						Etapa C35	PC.3.5.		

Cuadro 3.1. Ejemplo del Inventario de Procesos

**Entregable: PR-01 Inventario de Proceso<sup>3</sup>.** Con la información soporte que se recopiló para su integración.

<sup>3</sup> Como se comentó en la Introducción del presente documento, se recomienda identificar a los entregables con un código y un nombre.

## **Integrar Matriz de Criticidad por Procesos**

La correcta selección del Proceso a rediseñar determina, en buena medida, el nivel de éxito de los planes de simplificación, mejora o rediseño en una organización. En esta parte de la Guía, se plantea una forma objetiva para asignar cierta prioridad a los procesos y facilitar la selección de los más críticos.

Una vez que hemos integrado el Inventario de Procesos de la Organización y consensado la necesidad de identificar aquellos que son críticos, la selección del proyecto a desarrollar nos conduce a la evaluación y ponderación de las características que distinguen a cada uno de procesos a partir de los siguientes criterios:

- 1. Impacto al Cliente Externo / Interno**
- 2. Impacto al Negocio**
- 3. Niveles de Servicio**
- 4. Dependencia con Áreas de Soporte**
- 5. Riesgo Operacional**
- 6. Nivel de Automatización**
- 7. Disponibilidad de Información**
- 8. Nivel de Control Interno**

Para la evaluación de estos criterios, los integrantes del Equipo de Trabajo Base<sup>4</sup> se deberán reunir con los principales responsables de las áreas involucradas en los procesos para aplicar una entrevista de exploración, con la finalidad de captar la percepción que se tiene de cada proceso.

La entrevista se integrará con temas que describan las características de cada criterio de evaluación. Las preguntas asociadas a los temas en cuestión deberán ser cerradas y planteadas de tal forma que generen respuestas concretas. No necesariamente todos los criterios deberán evaluarse por todos los involucrados, de hecho, debemos seleccionar aquellos criterios que apliquen a cada área dependiendo del nivel de participación en el proceso.

Se sugiere evaluar cada criterio con los responsables de forma independiente, para evitar confrontaciones directas sobre la importancia o percepción de cada uno con respecto al

---

<sup>4</sup> Se considera como Equipo de Trabajo Base al grupo de expertos en simplificación, mejora y rediseño de procesos que se integran para abordar el proyecto.

proceso. Al momento de aplicar la entrevista se deberán describir claramente los criterios y los fines que se persiguen.

Es factible que se puedan agregar más criterios a la evaluación, ya que se deben usar aquellos criterios que permitan describir de la forma más objetiva posible las condiciones en las que se encuentran cada uno de los Procesos.

El peso de cada criterio y el valor asignado a cada tema dentro del criterio deberán establecerse en forma conjunta con los principales responsables de la Organización para ajustarla conforme a la visión y estrategias que ellos definan.

## Temas a evaluar en cada criterio

1. **Impacto al Cliente Interno / Externo**<sup>5</sup>, lo que se busca identificar con este criterio es la percepción del cliente identificada por las áreas con las que mantienen un contacto directo o las que evalúan su comportamiento.

- Calidad del servicio o producto
- Claridad del proceso para el cliente
- Tiempos de respuesta comprometidos
- Oportunidad de la oferta del servicio o producto
- Atención a las necesidades del cliente
- Diversidad de canales de distribución

2. **Impacto al Negocio**, con este criterio se pretende determinar el peso que tiene el producto o servicio en los resultados de negocio en la Organización.

- Influencia en el Estado de Resultados
  - Generación de más ingresos
  - Posibilidad de reducción de costos
- Participación de mercado
- Comparación vs. la principal competencia

3. **Niveles de Servicio**, la finalidad de evaluar este criterio radica en la necesidad de garantizar el nivel de compromiso que se tiene entre los distintos involucrados dentro del proceso.

---

<sup>5</sup> La determinación de cliente externo o interno está en función del tipo de proceso, aquellos que son de soporte atenderán necesidades de clientes internos. Los procesos que generan los productos o servicios que ofrece la Organización al mercado contemplan a los clientes externos.

- Establecimiento formal de acuerdos de niveles de servicio
  - Programas de contingencia
  - Seguimiento al nivel de cumplimiento
  - Esquemas de penalización
  - Matriz de escalamiento efectivo
4. **Dependencia con Áreas de Soporte**, el grado de relación entre las áreas de negocio y las que brindan soporte pueden mostrar los niveles de fragmentación del proceso, por eso se considera importante evaluar este criterio.
- Grado de dependencia en la estructura organizacional
  - Sinergia entre las áreas involucradas
  - Número de áreas relacionadas
  - Definición de acuerdos de servicio
5. **Riesgo Operacional**, los factores que influyen en este criterio están enfocados en aquellas prácticas que puedan generar pérdidas a la Organización.
- Identificación de áreas de riesgo
  - Nivel de pérdidas identificadas
  - Impacto en la imagen del negocio
  - Frecuencia de los eventos de riesgo
  - Severidad de riesgo operacional
  - Implantación de planes de mitigación
6. **Nivel de Automatización**, se busca evaluar en este criterio las condiciones de dependencia a procedimientos manuales y el grado de correspondencia del soporte tecnológico con las necesidades de cada etapa del proceso.
- Actividades con soporte tecnológico cubierto
  - Etapas con deficiencias tecnológicas
  - Procedimientos manuales repetitivos
  - Integración de bases de datos locales
  - Grado de dependencia de aplicaciones locales
7. **Disponibilidad de Información**, la capacidad de gestionar los recursos asociados a las actividades propias de cada etapa del proceso, dependen en gran medida de la disponibilidad de información confiable y oportuna, de ahí la necesidad de evaluar un criterio que aborde estos temas.
- Oportunidad en la emisión de reportes
  - Información estadística del proceso

- Grado de confiabilidad de la información
- Flexibilidad para la generación de información

8. **Nivel de Control Interno**, con este criterio se pretende determinar el grado de certidumbre que se maneja en el proceso, sobre la forma de medir y controlar los eventos críticos que garantizan la generación de los productos o servicios.

- Definición de métricas representativas
- Mecanismos de medición, evaluación y control
- Identificación de un dueño responsable del proceso
- Calidad de la medición de volumetría
- Definición de puntos de control representativos

La calificación de cada Criterio deberá conducirnos a seleccionar el valor que corresponde a la evaluación realizada conforme a la **Matriz de Criticidad por Procesos** (cuadro 3.2), los cuales deben asignarse en función de las opiniones recabadas en las entrevistas.

		<b>Matriz de Criticidad por Procesos</b>																																				
		Peso por criterio	20%			20%			12%			12%			8%			8%			8%			100%														
		Criterio	Impacto al Cliente			Impacto al Negocio			Niveles de Servicio			Dependencia con Áreas de Soporte			Riesgo Operacional			Nivel de Automatización			Disponibilidad de Información			Nivel de Control Interno														
Proceso	Subprocesos	Observaciones	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	No existen	Sin control Informales	Formales	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Procedimientos Manuales	Aplic. Locales	Cliente-Serv	Plataforma	No Disp	Manual	Reportes	En Línea	Ninguno	Informales	Existen eventualmente	Normados	Sum	Pond	Prom Pond	Criticidad	
			10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	7-10 Critico	4-6.99 Med	0-3.99 Bajo	
Proceso A	Subproceso A1		10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	10	7	4	0	65	8.44	7.40	Alta
	Subproceso A2		4				10				0			10				0				10				10				7			51	6.16				
	Subproceso A3		7				10				7			4				10				7				7				7			59	7.60				
Proceso B	Subproceso B1		4				4				4			0				4				10				4				0			30	3.68	3.93	Baja		
	Subproceso B2		0				4				0			7				7				4				7				4			33	3.68				
	Subproceso B3		0				7				0			4				10				10				7				0			38	4.44				
Proceso C	Subproceso C1		0				7				4			7				10				7				4				0			39	4.80	5.25	Media		
	Subproceso C2		7				7				10			7				7				7				4				0			49	6.56				
	Subproceso C3		4				7				0			7				4				7				4				0			33	4.40				

Cuadro 3.2. Ejemplo de la Matriz de Criticidad por Procesos

Para los criterios **Impacto al Cliente, Impacto al Negocio, Dependencia con Áreas de Soporte y Riesgo Operacional**, se evaluarán a partir de una calificación: *Alto, Medio, Bajo o Ninguno*. Conforme al impacto identificado.

El criterio de **Niveles de Servicio** se evaluará a partir de la condición que se identifique, como: *No existen, Sin control, Informales y Formales*.

Para el criterio de **Nivel de Automatización** se tomarán en consideración para su evaluación los conceptos: *Procedimientos Manuales, Aplicaciones Locales, Cliente-Servidor y Plataforma*.

En el caso del criterio **Disponibilidad de Información** se evaluará conforme a su condición: *No Disponible, Manual, Reportes Periódicos y En Línea*.

Cuando se evalué el criterio **Nivel de Control Interno**, se tomará en cuenta las condiciones: *Ninguno, Informales, Eventuales y en Normativas*.

Para la valoración de los procesos y subprocesos identificados, se asignará el peso de cada criterio que integra la matriz conforme a la información obtenida.<sup>2</sup>

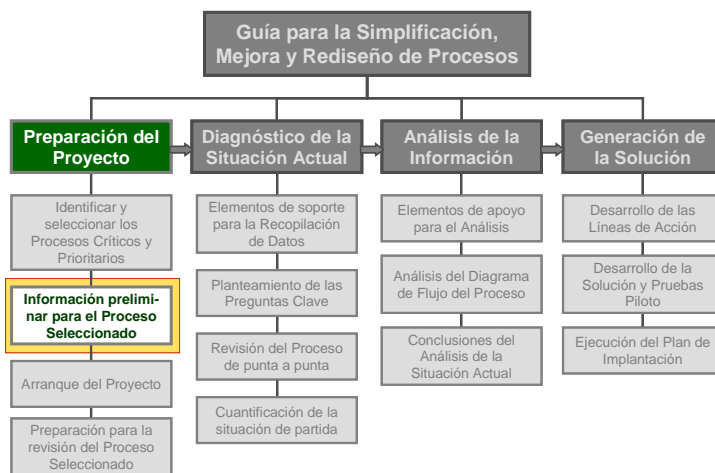
Se obtendrá una ponderación para cada Subproceso con la multiplicación del peso de cada criterio y el valor de la calificación obtenida. De tal forma que la suma de todos los criterios ponderados que integran la matriz generará la ponderación de cada Subproceso.<sup>3</sup>

La valoración final se integrará con el promedio de las ponderaciones de cada Subproceso. La determinación de la criticidad en Alta, Media o Baja dependerán del rango que se defina para el promedio ponderado de los Subprocesos.<sup>4</sup>

Finalmente, ordenaremos los procesos en función al peso definitivo o valoración final de cada Proceso para identificar aquellos que realmente tienen una Criticidad Alta. El resultado de este ejercicio deberá llevarnos a **la selección del Proceso designado para la Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos**.

**Entregable: PR-02 Matriz de Criticidad por Procesos.** Con la información soporte que se recopiló para su integración.

### 3.1.2 Información preliminar para el Proceso Seleccionado



El esfuerzo inicial del Equipo de Trabajo Base para la generación de la propuesta de Arranque del Proyecto, va acompañado con la recopilación de la información que se tiene disponible sobre el proceso seleccionado para ser analizado.

Es recomendable ejecutar en el menor tiempo posible la integración de la información para no atrasar el inicio del proyecto, pero sin dejar de consultar todos los elementos disponibles para lograr que el Equipo de Trabajo Base este lo más documentado posible.

Dentro de toda la información susceptible de concentrar para el proyecto, existen ciertos datos que son indispensables integrar:

**a. La información necesaria para identificar las áreas involucradas en el proceso**

En este sentido, se deberán concentrar el detalle de los organigramas de cada área involucrada y los posibles planes asociados a la modificación de la actual plantilla de personal. En caso de existir documentada la descripción de los puestos o agendas de labores, se deberá solicitar el acceso a esta información al mayor nivel de detalle disponible, esto ayudará a identificar correctamente al personal que deberemos entrevistar para la recolección de datos asociados a los procesos.

**b. La descripción de los productos o servicios que se generan en el proceso**

Al realizar las entrevistas al personal involucrado en el proceso, el Equipo de Trabajo Base tiene una natural desventaja respecto al conocimiento de los productos o servicios, debido a que estará tratando con los más grandes conocedores de estos. Por lo tanto, será



indispensable conocer los elementos básicos que integran cada producto o servicio, desde los aspectos técnicos que los componen, hasta el segmento de clientes a los que van dirigidos.

Un buen nivel de conocimiento sobre los productos o servicios permitirá orientar adecuadamente las entrevistas al personal involucrado en el proceso en estudio, facilitando la labor de extraer la mayor cantidad de información útil para el análisis de las actividades de cada etapa.

### **c. La información asociada a la descripción genérica del proceso en estudio**

En algunos casos, los medios de control y seguimiento que han implementado las áreas involucradas en los procesos, derivaron en la documentación de las actividades en algún manual de procedimientos o en algo menos estructurado. Si es el caso, se deberá recopilar cualquier dato disponible que nos permita tener una idea aproximada de las características del proceso y el personal involucrado. Esta información tendrá como objetivo, a parte del conocimiento de los productos y procesos, ayudarnos a identificar el número de entrevistas que debemos programar para la recopilación de datos asociados al proceso en estudio.

### **d. El contexto que regula o condiciona las actividades del proceso**

La gran mayoría de las Organizaciones tienen definidas ciertas regulaciones o normativas internas que rigen algunas de las principales actividades de los proceso de negocio, inclusive algunos sectores como el financiero, han desarrollado regulaciones muy específicas para la gran mayoría de actividades que desarrollan, también pueden estar obligadas a respetar legislaciones que norman la actividad de la empresa.

Generalmente, esas regulaciones son supervisadas por entidades que tienen la obligación de publicar tales disposiciones, por tal razón resulta relativamente sencillo tener acceso para su consulta.

En este aspecto, resulta indispensable que todo el Equipo de Trabajo Base investigue y conozca plenamente cualquier disposición de las autoridades del sector, o de la Empresa misma, en materia de regulaciones o normativas que rijan el proceso en estudio.

### **e. La integración de informes sobre auditorías internas o externas**

Es común que las Empresas que están sujetas a regulaciones del sector al que pertenecen o a determinada legislación federal, se sometan a procesos de auditorías internas, y eventualmente, a algunas externas. Los resultados de estas revisiones por las autoridades competentes, son del dominio de las Áreas que fueron sujetas a tal revisión.

Por lo tanto, resulta recomendable que una vez aprobado el proyecto, se soliciten los resultados de las auditorias y se deje en el criterio del Patrocinador el nivel de confidencialidad que se requiera mantener para el nivel de consulta que se permita al Equipo de Trabajo Base o el Líder del Proyecto.

Los resultados de las auditorias deberán verse como un soporte para el conocimiento del proceso, no como un punto de partida para generar alternativas de solución.

#### **f. La descripción de los principales sistemas asociados a los productos o servicios del proceso en estudio**

Para la mayoría de los productos o servicios resulta evidente saber, antes de iniciar la labor del levantamiento de datos, cuales son los principales sistemas asociados a estos, basta con saber como se genera la entrada de la solicitud del cliente y la forma en la que se le da solución en el punto de venta para identificarlos.

Es recomendable iniciar las gestiones con los responsables de dar mantenimiento a tales sistemas, para recopilar la mayor información posible respecto al funcionamiento y el nivel de dependencia que tienen las actividades del proceso con estos sistemas.

Al seleccionar el proceso materia de nuestro estudio, partimos de la información básica que se integró previamente en el Inventario de Procesos, respecto a las áreas que se ven involucradas. Por lo tanto, nuestra labor se enfocará a investigar toda la información disponible en los temas ya descritos.

Con el material recopilado se integrará una carpeta de trabajo identificada como la “**Carpeta de Soporte**” que se distribuirá a todos los integrantes del proyecto, donde se concentrará la información que describe las principales características del proceso en estudio.

La Carpeta de Soporte tiene un doble propósito en esta etapa de la Guía: concentrar en un solo lugar toda la información relevante del proceso que se va a analizar y homologar el nivel de conocimiento en el Equipo de Trabajo. Por tal razón, deberá integrarse como requisito indispensable al momento de iniciar el proyecto.

Es importante observar que la elaboración de esta carpeta de trabajo no debe consumir demasiado tiempo al equipo, por lo que deberemos integrarla y difundirla a todos los integrantes del equipo en un lapso no mayor a un par de semanas. Un valor adicional de esta carpeta radica en el hecho de que se convertirá en un material de referencia durante la obtención de información y en el diagnóstico de la situación actual, deberemos prepararlo de tal forma que pueda ser consultado en cualquier momento.

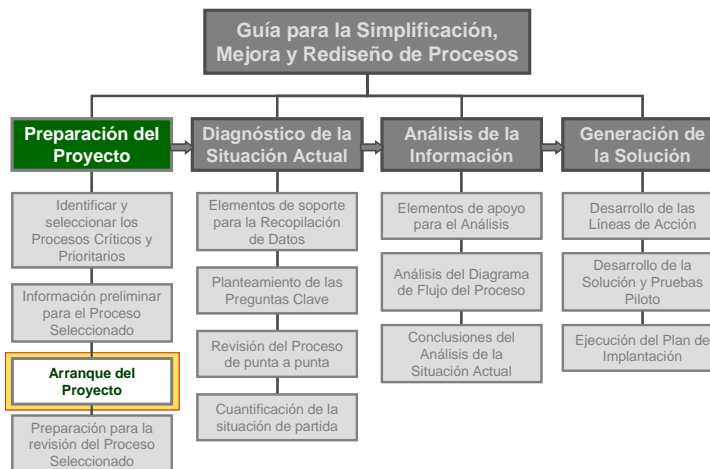
Por otra parte, será este un documento que mantendremos “vivo” a lo largo de nuestra revisión, porque al analizar más detalladamente el proceso surgirán elementos que nos

permitan afinar y completar la información que no pudo ser identificada al inicio. En esta parte adquiere un valor adicional, porque al mantener vigente la Carpeta de Soporte, mantendremos la utilidad de la información para el Equipo de Trabajo a lo largo de todo el proyecto.

Es responsabilidad de cada integrante del equipo cuidar la actualización de la Carpeta de Soporte, al reproducir y entregar al resto de los involucrados en el proyecto, cualquier material o información que llegue a sus manos e implique alguna actualización de la carpeta original.

**Entregable: PR-03 Carpeta de Soporte.** Para cada integrante del Equipo de Trabajo, con la documentación e información recopilada.

### 3.1.3 Arranque del Proyecto



### Establecer objetivo y alcance de la participación en el proyecto

Generalmente, los proyectos de Simplificación, Mejora o Rediseño nacen para atender una necesidad muy específica y no siempre se tiene claridad respecto a la forma de abordar el problema, el cuál conviene traducir en un proyecto formal y estructurado. Para tal efecto es indispensable la identificación del Patrocinador del Proyecto por parte de las áreas involucradas en el proceso.

Los aspectos iniciales a desarrollar este tipo de proyectos, una vez identificado el proceso en estudio, es la definición del objetivo que se pretende alcanzar y la descripción del alcance que enmarcará la condición del análisis.

Es imprescindible la integración del Equipo de Trabajo Base y la designación del Líder de Proyecto, se recomienda que el área responsable de coordinar proyectos de mejora o innovación dentro de la Organización, sea la encargada de hacerlo o sugerirlo. En caso de que no exista un área específica para integrar este tipo de proyecto, se recomienda que el responsable de las principales actividades del proceso sea el líder del Proyecto y él integre a su equipo.

El desarrollo del proyecto requerirá la colaboración de personas externas al proyecto y los cambios que se deriven afectarán a otras personas no directamente involucradas en el mismo.

Para darle la formalidad requerida, es necesario que se programe una junta de arranque o lanzamiento con el Patrocinador del Proyecto, el Equipo de Trabajo Base y los representantes de las áreas involucradas, donde se deberá exponer las características del proyecto.

El plan de lanzamiento y comunicación debe perseguir:

- Colaboración en el levantamiento de datos
- Colaboración en la comprensión y análisis de procesos
- Participación en pruebas piloto
- Participación en la implantación de soluciones
- Evitar rumores y malos entendidos

Las características del proyecto a exponer deberán considerar los temas citados a continuación:

- A. **Antecedentes u Origen del Proyecto:** Es importante dejar en claro, y sobre todo para los participantes directos en el proyecto, la problemática que origina la integración del proyecto. La fuente de esta información deberá ser el responsable de mantener la comunicación directa con los Directivos que estén impulsando el desarrollo del proyecto.

La comprensión de las necesidades de los representantes de las principales áreas involucradas en el Proceso y el Patrocinador, marcan la pauta para fijar los objetivos y el alcance del proyecto.

- B. **Los Miembros del Equipo y Patrocinador:** Con la presentación del Equipo se pretende identificar ante todos los involucrados a la gente que deben brindar todo el apoyo e información necesaria para sacar adelante el proyecto. Con la presentación del Patrocinador ante todos los involucrados, se deja de manifiesto el nivel de importancia que debe representar el proyecto.
- C. **Objetivos:** Los objetivos son valores visualizados o resultados deseados por la Patrocinador en un periodo determinado. **Es una forma de medir la eficiencia y eficacia del Proyecto.**

Existen cuatro características que identifican a un objetivo: cuantificable, factible, relevante y compatible (con la misión, la visión y los valores de la organización).

Además, un objetivo contiene tres elementos clave:

1. El **atributo particular** que se identifica como indicador de la eficiencia y determina el eje rector del proyecto (Tiempo de respuesta, calidad en el servicio, costo del producto, etc.)
2. El **patrón, escala o métrica** a través del cual el atributo será medido (días, número de aclaraciones, miles de pesos, etc.)
3. La **meta o valor particular** sobre la escala que la organización desea alcanzar

Al comenzar el proyecto, es posible que no se puedan tener uno de estos tres elementos al plantear los objetivos, sobre todo cuando no se tiene un análisis preliminar que nos marque la pauta para fijar la **meta o valor particular**.

Ante esto, deberán expresarse de forma cualitativa los objetivos enunciando claramente las variables o atributos particulares a optimizar y el patrón o escala que determinará la cuantificación del o los objetivos.

Una vez que se realice la etapa de Diagnóstico de la Situación Actual de la presente Guía, se estará en condiciones de cumplir con todos los requisitos expuestos para el planteamiento de los objetivos.

La correcta definición del Objetivo, en conjunto con el Patrocinador del Proyecto, facilitará el desarrollo del mismo. Por tal razón, se convierte en un punto medular de la Guía.

- D. **Alcance:** La definición de la frontera que pretendemos abarcar en el proyecto, marcará la pauta para identificar los recursos necesarios y el tiempo estimado del proyecto.

Para integrar esta etapa, solo se requerirá citar a las Áreas involucradas en los procesos o los productos que se decidan analizar.

- E. **Agentes Implicados:** Es importante identificar en y manifestar desde el principio las personas o áreas que tendrán la obligación de proporcionar material, información u otros recursos. Así como las entidades que son identificadas como los clientes del proceso en cuestión.
- F. **Beneficios esperados:** Resulta conveniente tratar de identificar desde el inicio, los beneficios directos y colaterales que tren consigo la búsqueda de los objetivos que se plantean, esto no significa que durante el desarrollo del proyecto no deban explorarse beneficios adicionales.

Una de las razones por las que se sugiere hacer el esfuerzo de identificar a priori los beneficios esperados, es asegurar que la visión de las necesidades del Cliente, se comparten con todos los involucrados en el proyecto.

- G. **Esquema de Trabajo y Tiempos:** Las etapas de la presente Guía que se hayan decidido abordar, permitirá a los involucrados en el proyecto detallar las actividades que serán necesarias realizar.

El tiempo estimado de realización dependerá de la complejidad de las etapas del proceso, el número de entrevistas que se tengan que hacer en la Obtención de Información, el nivel de especialización que tenga el Equipo de Trabajo respecto a las actividades del proceso y de los recursos disponibles para trabajar en el proyecto.

Es importante integrar y declarar el plan detallando las principales etapas con fechas aproximadas de conclusión, sería recomendable presentar un Diagrama de Gantt para que todos tengan una perspectiva clara de lo implicará desarrollar el proyecto.

Es recomendable que se negocie con el Patrocinador el tiempo que deberá durar el proyecto antes de declararlo a todos los involucrados.

Para tener una referencia del tiempo estimado, se sugiere identificar el número de etapas que dividen al proceso a analizar y los diferentes tipos de puestos que intervienen, para identificar al número de personas que debemos entrevistar.

El tiempo que finalmente se defina para el proyecto determinará el perfil de los entrevistados. Si se cuenta con el tiempo suficiente, se entrevistará a los directamente involucrados en la operación y a los supervisores, en caso contrario, nos concentraremos en los supervisores o en aquellos que dominen el proceso.

H. **Requerimientos:** La participación activa de los responsables del proceso durante el proyecto determinará el grado de avance y la calidad del análisis, por tal razón, debemos hacer hincapié desde el arranque del Proyecto, el nivel de participación y compromiso que se necesita como condición indispensable para llevar a buen término el proyecto.

Existen algunos elementos básicos que requerimos en todo proyecto, estos podrán ampliarse dependiendo del alcance y los objetivos acordados:

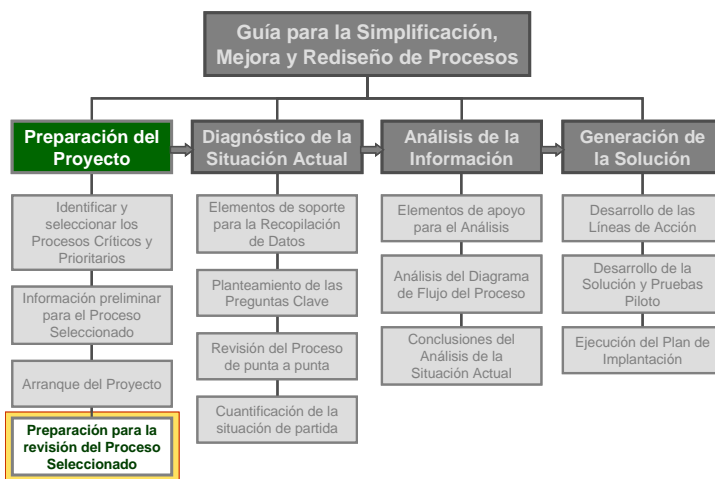
1. **Asignación de personal experto de apoyo.** Será responsabilidad del Líder del Equipo solicitar el apoyo de personal que tenga amplio dominio de los procesos de cada área. De no ser así, deberá solicitar ayuda al Patrocinador del Proyecto para que se asigne al personal requerido.
2. **Disponibilidad para atender al Equipo de Trabajo.** El tiempo que necesitemos para recabar la información será fijado por el Líder y el Patrocinador, solo dejaremos al los responsables del Proceso que nos establezcan el horario de atención, *siempre y cuando no retrase el plan* que se establezca para el proyecto.
3. **Acceso a la información.** Este punto resulta ser el más delicado cuando se trabaja con otras áreas ajenas a las del Patrocinador. La información que describe lo que ocurre en los procesos, puede poner en riesgo el futuro de las personas, de ahí que en ocasiones se encuentre el Equipo de Trabajo con fuertes obstáculos para realizar el levantamiento de datos.

La forma correcta de contrarrestar esta situación será siempre: *justificando por escrito la necesidad de contar con la información para lograr los fines que persigue el proyecto, y por supuesto, solicitar el apoyo del Patrocinador.*

Con la Propuesta elaborada por el Equipo de Trabajo Base, se debe dejar plasmado en un documento las características del proyecto, el cual deberá ser firmado por el Líder y Patrocinador del proyecto.

**Entregable: PR-04 Documento y Presentación de Arranque.** *Con la descripción de las características que debe integrar la propuesta del proyecto.*

### 3.1.4 Preparación para la revisión del Proceso Seleccionado



A partir del acuerdo que se realice con el Patrocinador del proyecto y los Responsables de la Áreas involucradas en la junta de arranque, se definirán los requerimientos del Equipo de Trabajo Base para iniciar la revisión del proceso seleccionado.

En particular, es necesario acordar la asignación al proyecto de personal que labore en las principales áreas involucradas en el proceso, ya que el plan de trabajo general y preliminar para cada fase que se integrará, debe considerar la totalidad de los recursos asignados, así como el tiempo del que se dispondrá de ellos.

Cabe señalar que el personal asignado para integrarse al proyecto, deberá tener un conocimiento amplio del proceso y de los principales involucrados del resto de las áreas.

Es necesario considerar que en cualquier proyecto se debe identificar con el Patrocinador si la prioridad resulta ser la fecha de terminación o el número de recursos disponibles<sup>6</sup>:

- a. Si el tiempo de realización del proyecto es fijo
  - Es necesario asignar recursos suficientes acorde a la dimensión del proceso
  - Hacer una nivelación de recursos, buscando reprogramar las actividades de otros proyectos menos prioritarios
  - Solicitar apoyo de otras áreas de la Organización que puedan aportar recursos que generen algún valor agregado al proyecto e caso de no contar con los recursos de las principales áreas involucradas

<sup>6</sup> Es muy frecuente que la prioridad la determine fecha de terminación del proyecto, pero en algunos casos no puede ser así. La Guía Metodológica descrita en el presente Trabajo considera como supuesto que la prioridad será determinada por la fecha de terminación.



b. Si existen restricciones de recursos

- El tiempo de finalización del proyecto deberá tener cierta flexibilidad
- Realizar el plan de trabajo respetando las restricciones de recursos, buscando cumplir esto en el menor tiempo posible

Una vez que se ha definido la posibilidad de incorporar a integrantes de las principales áreas involucradas al equipo, se estructura un plan de trabajo haciendo hincapié en las fechas críticas: la finalización de cada fase, las sesiones donde se presentaran los avances, los días de la entrega del diagnóstico y la presentación final de los resultados del proyecto.

Con todos los datos que se tienen disponibles, se integra un inventario preliminar de las etapas que integran el proceso, con la finalidad de contrastar con los nuevos integrantes del Equipo de Trabajo, la vigencia de la información y los posibles candidatos a ser entrevistados en el levantamiento inicial de la información del proceso.

## **Organización del equipo de trabajo**

A esta altura del proyecto, al Equipo de Trabajo se cuenta integrado por un grupo de personas que no tiene un conocimiento homogéneo, tanto del proceso, como de la Guía a utilizar para abordar el proyecto que ha iniciado. Por un lado se tiene a los expertos en la simplificación, mejora y rediseño de procesos (Equipo de Trabajo Base), y por otro, a los integrantes de las áreas que fueron designados para participar en el proyecto.

Por tal razón, es indispensable que se prepare una sesión de inducción a la Guía Metodológica con todo el Equipo de Trabajo, donde se definirán los roles y responsabilidades de cada integrante, la conformación y explicación del material soporte necesario para la integración del estudio, la descripción de los entregables de cada etapa.

La duración de esta sesión con el equipo no debe durar más de dos días, considerando que se deben aclarar cualquier inquietud o duda de los integrantes. El objetivo de la sesión se cubrirá si a todos les queda claro cuales son sus responsabilidades a lo largo del proyecto y cómo van a las van a realizar o hacer frente a estas.

En la parte final de la sesión de inducción a la Guía Metodológica, es recomendable presentar el Plan de Trabajo Detallado, resaltando la necesidad de cumplir con las fechas críticas de finalización de cada etapa, juntas de avance y entrega de resultados.

Se pueden considerar de forma general los siguientes roles y responsabilidades para cada involucrado en el proyecto, considerando que éstos se pudieran ampliar o concentrar en alguna o más personas de la Organización:

**a. Patrocinador del Proyecto**

- Fijar los objetivos del proyecto en conjunto con el Director y Líder del proyecto
- Realizar el seguimiento del proyecto con el Líder responsable
- Asignar, cuando sea necesario, personal experto al equipo de trabajo
- Orientar y aprobar los cambios de dirección o alcance en su caso.
- “Abrir puertas” al Equipo de Trabajo (especialmente cuando se requiera especialización)
- Revisar y aprobar la solución propuesta por el Equipo de Trabajo
- Supervisar la implantación

**b. Comité del Proyecto** (Patrocinador y Directores de las principales Áreas involucradas)

- Revisa el avance del programa de trabajo
- Revisa la viabilidad de las iniciativas de cambio
- Decide sobre las iniciativas de mayor valor para la empresa

**c. Director del Proyecto** (Director del Área responsable de los proyectos de simplificación, mejora y rediseño de procesos de la Empresa, jefe del Líder del Proyecto)

- Revisa el avance de las actividades del plan de trabajo
- Es el enlace con las distintas áreas usuarias
- Comunica los objetivos del proyecto a las distintas áreas usuarias
- Revisa las oportunidades de cambio identificadas en cada área
- Revisa las iniciativas de cambio propuestas y las alinea con la estrategia del banco
- Revisa la viabilidad de la visión operativa propuesta
- Facilita el enlace con las áreas usuarias

**d. Líder del Proyecto** (Persona que domina la Metodología y con experiencia en haber participado en otros proyectos semejantes)

- Lleva a cabo el análisis de información recopilada
- Verifica la calidad de los documentos producidos
- Coordina las actividades de recopilación de información
- Participa en los procesos de entrevistas y recopilación de información
- Integra la visión operativa propuesta
- Estructura las iniciativas de cambio y Líneas de Acción

**e. Equipo de Trabajo** (Consultores expertos y personal de las áreas)

- Programa las entrevistas y las actividades de recopilación de información
- Realiza y documenta entrevistas
- Recopila la información (procesos, controles, herramientas, etc.)
- Analiza la situación actual en las áreas usuarias e identifica áreas de oportunidad
- Estructura las iniciativas de cambio

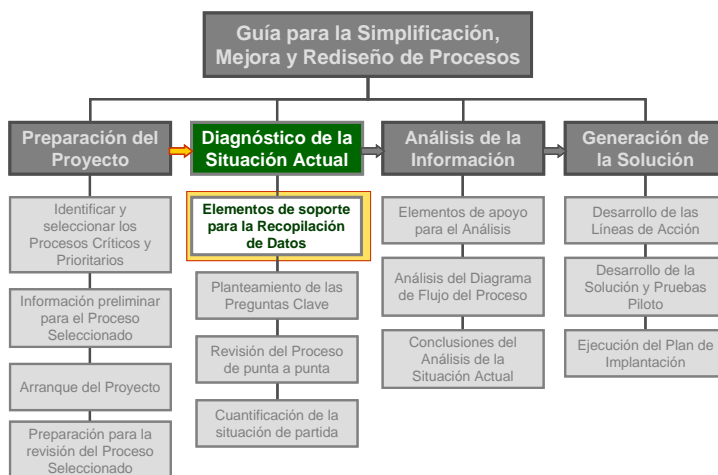
A partir de este momento se estará en condiciones de iniciar la segunda etapa de la Guía Metodológica: Diagnóstico de la Situación Actual.

**Entregable: PR-05 Inventario Preliminar de las Etapas del Procesos.** *Validada con los integrantes del equipo que pertenecen a las principales áreas involucradas.*

**Entregable: PR-06 Plan de Trabajo detallado.**

## 3.2. Diagnóstico de la Situación Actual

### 3.2.1. Elementos de soporte para la Recopilación de Datos



Una vez que se ha cumplido la tarea de homologar la estrategia del Equipo de Trabajo con respecto a la forma de aplicar la Metodología, es necesario identificar a los candidatos para iniciar la labor de obtener los datos que describe la situación actual del proceso.

A partir del inventario preliminar de las etapas que integran el proceso y las estructuras organizacionales de las áreas involucradas, se identifican el número de entrevistas que será necesario realizar.

Los candidatos se centraran en los supervisores o gerentes de dichas áreas, además de considerar la posibilidad de entrevistar a uno o dos de los operadores o especialistas expertos que participan directamente en el proceso.

Es recomendable que en esta parte del proyecto, los integrantes del Equipo de Trabajo que pertenecen a las principales áreas involucradas, validen el inventario preliminar de las etapas que integran el proceso. Con la finalidad de poder identificar plenamente a todos las personas que será necesario visitar, para la obtención de los datos que describe al proceso.

En la selección de los candidatos que tienen un contacto directo con el proceso, juega un papel muy importante la opinión de los supervisores o gerentes que pertenece a las áreas.

Por tal razón, bastará con identificar al número de posibles entrevistados e identificar a la persona indicada en conjunto con el supervisor o gerente.

Con la identificación del número total de entrevistas a realizar, se determinarán las cargas de trabajo entre los miembros del equipo y el correspondiente plan de trabajo detallado para la siguiente fase.

Para contar con información de calidad al hacer el levantamiento del proceso, es conveniente proporcionar al equipo de trabajo la mayor información disponible sobre técnicas para la conducción de entrevistas y formatos de soporte que les sirvan de guía para concentrar la atención en los datos requeridos para el estudio del proceso

El tipo de entrevistas que debemos aplicar se deben concentrar en obtener datos concretos sin enfocarse en las opiniones, juicios y actitudes del entrevistado que no tengan ninguna relación con el proceso en estudio. Se debe recopilar la mayor cantidad de datos en el menor tiempo posible.

Se recomienda dejar que los entrevistados expongan sus opiniones y juicios respecto a los detalles del proceso, permitiéndoles expresar sus puntos de vista libremente, pero sin permitir que se desvíe la atención hacia temas que se alejen de los objetivos y necesidades de la entrevista.

El dejar cierta holgura en la dinámica de la entrevista permite obtener datos de gran utilidad, que probablemente, no fueron contemplados originalmente por el Equipo de Trabajo.

## **Componentes básicos de una entrevista estructurada**

### **1. Consulta de datos históricos:**

Es útil involucrar en la preparación de las entrevistas al personal de las principales áreas que integran el proceso, mismo que forman parte del Equipo de Trabajo, debido a que ayudarán a identificar los datos que se pueden conseguir por algún medio alterno.

Para aprovechar mejor la entrevista, es importante entender y tomar en cuenta la experiencia y antecedentes del entrevistado. Se debe evitar preguntar sobre temas que son de uso generalizado o que son susceptibles de consultar en alguna fuente de información pública o de otros proyectos e investigaciones.

Revisar la información general acerca de la Dirección a la que pertenece el entrevistado, recopilada en los preliminares del proyecto, ahorrará preguntas innecesarias.

## **2. Definición de los entrevistados ideales:**

Identificar los entrevistados más adecuados garantiza la eficacia de la recopilación de datos. Es útil conducir entrevistas preliminares en persona o por teléfono con los Directores responsables de cada una de las áreas involucradas para la definición de los candidatos. Las entrevistas preliminares también benefician a los futuros entrevistados, debido a que ellos pueden obtener información sobre el proyecto y la entrevista, con lo cual se pueden preparar con anticipación.

## **3. Definición de los entrevistadores ideales:**

Las entrevistas pueden ser conducidas por cualquier persona del Equipo de Trabajo. Sin embargo, es recomendable que una persona de nivel jerárquico alto se encargue de la entrevista en los siguientes casos:

- El entrevistado es de nivel jerárquico extremadamente alto
- El entrevistado es de nivel jerárquico alto y no aprueba el proyecto en marcha
- Los temas tratados en la entrevista son políticamente sensibles
- La entrevista puede brindar una oportunidad de comentar y discutir otros planes de mejora o proyectos
- El nivel de entrevista requiere conocimientos específicos de temas técnicos, y por lo tanto, una persona con experiencia extensiva debe conducir la entrevista.

## **4. Envío de memorandum de confirmación**

Se deben programar las entrevistas por teléfono y posteriormente se debe enviar un memorandum al entrevistado para confirmar la entrevista. La confirmación debe incluir los siguientes puntos de la entrevista:

- El objetivo
- Los temas a cubrir
- La información que se va a solicitar
- El tiempo aproximado
- La fecha, hora y lugar.

## 5. Creación del formato de entrevistas

El preparar un formato a seguir durante la entrevista permitirá alcanzar de una forma ordenada las necesidades que se persiguen, sin dejar de lado otros temas que no fueron contemplados con anticipación para la entrevista. La selección del formato adecuado será más fácil con la experiencia acumulada.

Cuando los objetivos de la entrevista son extensos, el formato debe funcionar como un marco de referencia, en lugar de proporcionar instrucciones detalladas. Por lo tanto, una estructura abierta de entrevista es la más recomendable, aunque al mismo tiempo el entrevistador deberá conservar una secuencia de preguntas ordenada para lograr sus objetivos.

Existen tres aspectos a considerar para crear el formato de entrevistas:

### I. Determinación de la estructura de entrevista

La estructura de entrevista constituye una de las partes más importantes, debido a que define el tono de la entrevista para determinar el cómo y qué tipo de información será recopilada.

Cuando el objetivo de la entrevista es obtener información detallada, debe existir una estructura precisa. En este caso, el entrevistador debe enfocarse en obtener respuestas a todas las preguntas indicadas en el formato de dicha entrevista. Un formato estructurado es también un excelente control para las entrevistas de detalle y proporciona resultados esperados para cada pregunta.

El formato pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Permitir que el entrevistado responda en sus propias palabras. Escuchar sus respuestas y permanecer objetivo.
- Asegurarse de que las preguntas son claras, de lo contrario pueden causar confusión y hostilidad.
- Utilizar, cuando sea posible, la terminología que emplea el entrevistado. En caso de no comprender la terminología usada por el entrevistado, **se le debe solicitar una explicación.**
- Enfatizar los objetivos a través de las preguntas. Hacer claro el enfoque de la entrevista. Identificar el tipo de respuestas esperadas antes de que empiece la entrevista, esto permitirá juzgar si se está recibiendo la información correcta.
- Elegir preguntas sutiles que no sean interrogativas. Cuando las preguntas sean de carácter sensible, proporcionar un escenario de referencia para el entrevistado.

## II. Ordenar las preguntas de manera lógica

Ordenar las preguntas ayudará a organizar la entrevista y las preguntas de manera lógica. El orden puede ser modificado durante la entrevista, pero debe ser establecido un orden inicial.

En entrevistas muy estructuradas, el entrevistador debe apegarse estrictamente al orden inicial de las preguntas. El ordenar los temas a tratar evita el consumo excesivo de tiempo.

Instrucciones generales para el ordenamiento de las preguntas:

- Ordenar de simple a complejo, de lo general a lo particular, del presente al futuro y de temas neutrales a sensibles. Este ordenamiento ayuda a crear un ambiente confortable con el entrevistado
- Introducir primero las preguntas de conocimientos y detalles concretos, este tipo de preguntas son muy específicos y favorecen el entendimiento entre entrevistador y entrevistado
- Hacer preguntas delicadas, que quizás no quiera responder el entrevistado, después de haber creado un ambiente de confianza.

## III. Tratar temas clave

Usar el formato para asegurar que se han cubierto los puntos importantes. Recordar que la entrevista está diseñada para ser dinámica. Ser lo suficientemente flexible para obtener información adicional.

Dependiendo del alcance y profundidad de la entrevista, se pueden requerir distintas líneas de preguntas. Cada una de estas líneas debe tener un título diferente y debe ser ordenada utilizando un enfoque que comience con preguntas generales y termine con las preguntas de detalle.

## 6. Conducta

La parte más sutil del manejo y desarrollo de entrevistas consiste en lograr cierta empatía con el entrevistado, la mayoría de la información que nos permite identificar y tratar los asuntos delicados, se facilitan si se mantiene un ambiente de respeto y confianza con el entrevistado.

Por tal razón, se debe tener cierto cuidado en la conducta del entrevistador, respetando los siguientes principios:

- Presentarse y saludar al entrevistado



- Introducir el propósito de la entrevista, los temas a tratar y los objetivos de la reunión
- Definir los roles y reglas de la entrevista, incluyendo las limitaciones de tiempo, confidencialidad y métodos de recopilación de información
- Si el equipo entrevistador consta de dos o más personas, establecer quién será el monitor y quién documentará las respuestas, pudiendo intervenir ambos en el momento que se requiera
- Ser receptivo a las respuestas del entrevistado
- El significado de respuestas individuales se comunica a través de medios verbales y no verbales. Poner atención a las expresiones no verbales
- Respetar el tiempo del entrevistado. En caso de no concluir en el tiempo planeado, solicitar una segunda cita explicando las causas y la importancia de los temas que quedaron pendientes.
- Agradecer al entrevistado y discutir actividades posteriores que son de interés para el entrevistado

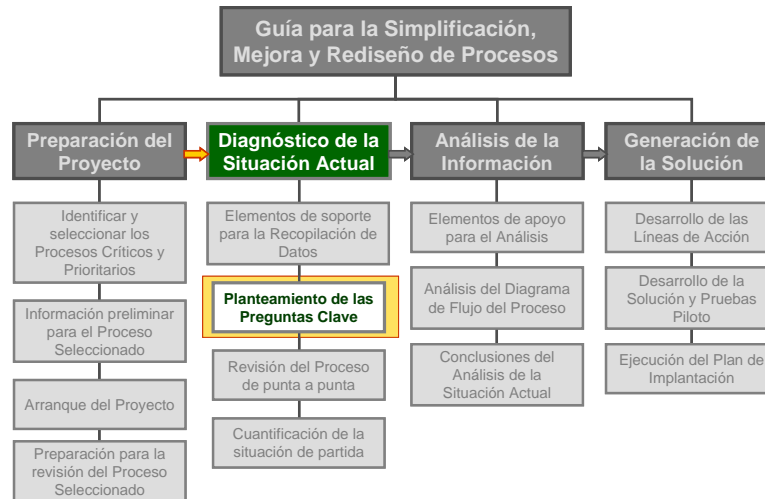
## 7. Dar seguimiento a la entrevista

Preparar un resumen escrito de la entrevista. Esto debería ser realizado inmediatamente después de la entrevista ya que evitará errores y pérdida de información. Si la entrevista pertenece a un grupo, se deberán incorporar los resultados al total. La documentación de la entrevista debe ser clara, precisa y fácil de leer. Además:

- Asegurarse que el nombre de la fuente de información este incluida
- Solicitar por escrito la información que durante la entrevista se acordó entregar por parte del entrevistado
- Organizar la información por objetivo o área de interés, combinando la información de fuentes distintas

**Entregable: DS-01 Entrevistas a los responsables del Proceso.** *Integrado en los formatos de entrevistas diseñados para tal efecto.*

### 3.2.2. Planteamiento de las preguntas clave



El registro de las actividades que integran cada etapa del proceso, provee al proyecto un gran valor documental para el análisis de la situación actual y la identificación de áreas de oportunidad.

Se debe tener presente, que la mayoría de los datos se generan a partir de las entrevistas que se hagan al personal directamente involucrado en las actividades del proceso. La selección de los entrevistados expertos, así como de los entrevistadores preparados y dotados de una estructura ordenada de preguntas, darán muy probablemente los elementos necesarios para generar un análisis objetivo de la situación actual.

No obstante, antes de iniciar la labor de recopilar los datos que describen el comportamiento del proceso, es recomendable realizar un ejercicio exploratorio respecto a las principales inquietudes que se desprenden del objetivo y el alcance del proyecto.

Una sesión de lluvia de ideas con el Equipo de Trabajo es necesaria para identificar las principales interrogantes que deben explorarse en las entrevistas, las cuales derivarán en un planteamiento concreto de necesidades de información, mismas que deberán disiparse con los datos recopilados.

La generación de las preguntas entorno al objetivo y alcance del proyecto, deben explorar todos los aspectos que afectan al proceso en cuestión, incluyendo los aspectos financieros, normativos, temporales, territoriales, y sobre todo, aquellas que se relacionen con las métricas del proceso asociadas al objetivo.

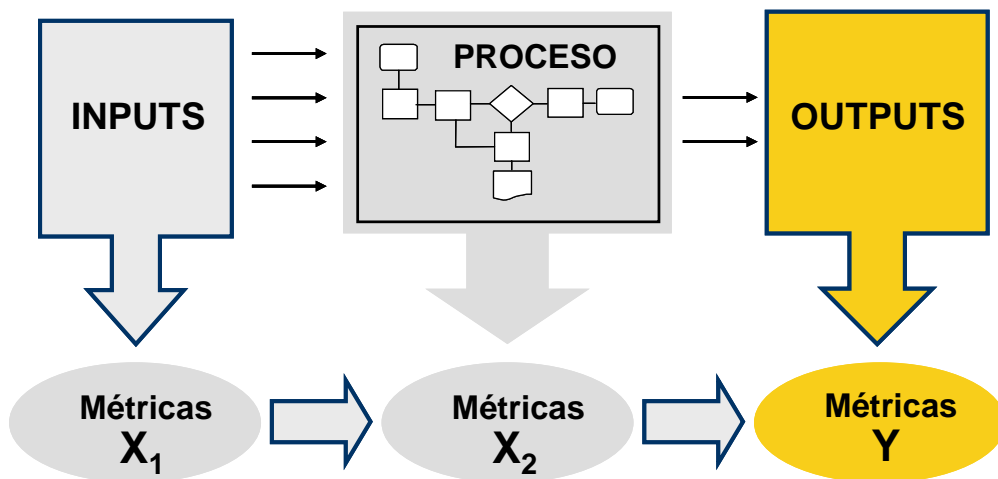
Por ejemplo, si en nuestro Proyecto se busca ganar una mayor participación de mercado en los créditos hipotecarios, a partir de la reducción del tiempo que nos tardamos en dar respuesta a una solicitud.

Las preguntas clave que nos podríamos plantear son:

- ¿Cuánto tardamos ahora?
- ¿Cuánto se tarda en cada fase del proceso?
- ¿Cuánto se tarda por tipo de crédito hipotecario?
- ¿Se tarda igual en todas las zonas del país?
- ¿Se tarda igual en todas las épocas del año?
- ¿Qué factores influyen en el tiempo que se tarda?
- ¿Qué perdemos por tardar más de lo debido?
- Etcétera...

En este sentido, es importante considerar que existen métricas que no están directamente asociadas al objetivo, pero que también son necesarias conocer para analizar el proceso, y por tal razón, debemos explorarlas en la recopilación de los datos.

Podemos ejemplificar la condición y generación de las métricas del proceso a partir del Diagrama 3.3.



$$Y = f(X_1, X_2)$$

**Métricas Y asociadas al Objetivo del Proyecto**

Diagrama 3.3. Relación de la Métricas de un Proceso

Se necesitan datos para poder establecer la situación de actual de las métricas del proceso (Y's) y tener una primera información sobre las variables de las entradas (X1's) y del proceso (X2's) que las pueden afectar

Por lo tanto, es muy importante identificar las preguntas clave que nos permitirán cubrir las necesidades de información previamente al desarrollo de las entrevistas, para poder determinar la forma de estructurar y plantear las entrevistas a realizar.

El ejercicio de desarrollar un conjunto de preguntas que desprenderán una serie de acciones a seguir para la recolección de los datos relevantes, deberá quedar siempre documentadas y disponibles para todos los miembros del equipo.

Es posible resumir en el Diagrama 3.4, la forma en que cubrimos las necesidades de información del proceso a partir del planteamiento de las preguntas clave.

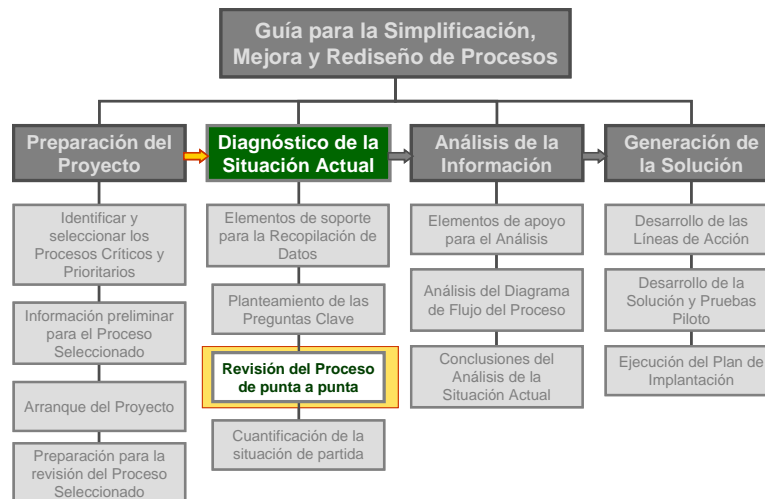


Diagrama 3.4. Flujo para cubrir las Necesidades de Información

La documentación estricta de este ejercicio, permitirá ir validando el contenido y la calidad de los datos que se recabe, así como las acciones a seguir para cubrir las necesidades de información del proceso.

**Entregable: DS-02 Descripción de las Preguntas Clave.** Integrado a partir del ejercicio realizado con el Equipo de Trabajo.

### 3.2.3. Revisión del Proceso de punta a punta



Para poder hacer un análisis integral del proceso en estudio, es conveniente considerar en la recopilación de datos, todas las etapas asociadas al circuito que describen el proceso. La interacción entre las distintas áreas permitirá identificar el inicio y fin del circuito, así como el alcance que tendrá esta etapa del Diagnóstico de la Situación Actual.

### Recopilar los datos del proceso en sitio

La descripción de las actividades del proceso serán obtenidas directamente del personal que hace las cosas sucedan, con la profundidad necesaria para entender todos los detalles del proceso.

Para que las entrevistas rindan los frutos que se esperan, es necesario conversar con los operadores expertos, aquellos que conocen todos los detalles del proceso. Nos valdremos del conocimiento que tenga el supervisor de sus colaboradores, para que él nos canalice con el personal más indicado para la entrevista.

Es importante que antes de recopilar la información del detalle de las actividades con el operador experto, el supervisor nos describa las fronteras de cada subproceso que ocurren en su tramo de control, asociados al proceso en estudio.

Durante la entrevista, es común que el operador se extienda demasiado en la explicación de las actividades que realiza, y con frecuencia, intente describir actividades que no forman parte del proceso en estudio. Por tal razón, el entrevistador deberá conocer previamente las etapas que interesan para el estudio, de toda la gama de actividades se realizan en las áreas involucradas, y canalizar siempre la entrevista a este fin.

Es conveniente recurrir al supervisor para solicitar todos aquellos datos que se requiera para el análisis y que no esté relacionado directamente con las actividades que integran el proceso.

Por tal razón, podremos utilizar prácticamente el mismo formato de entrevista para las dos opciones, solo con la consigna de profundizar o mantenerse a un nivel superior cuando se aborde la descripción de las actividades del proceso.

Sin ahondar demasiado en el diseño del formato, el cuál se deja a criterio del Líder del Equipo de Trabajo, es conveniente citar los temas básicos que se deberán incluir en la entrevista con el supervisor responsable de cada área involucrada en el proceso:

**1. Etapas del Procesos<sup>1</sup> bajo su responsabilidad: Nombre de cada etapa. Sección o Área responsable. Nombre del responsable directo.**

*La información de este apartado nos permitirá validar e identificar el inventario real de los subprocesos, así como las fronteras de cada uno dentro del todo el proceso en estudio.*

*Es probable que algunos supervisores se vean en problemas al tratar de describir las etapas del procesos en su área, para ayudar a organizar sus ideas podemos partir de los productos o servicios que generan, y posteriormente, solicitarles la descripción de la serie de actividades que los generan.*

---

<sup>1</sup> Recordemos que desde la perspectiva del supervisor de cada área, es común que cada etapa del proceso en estudio que cruza su tramo de control sea identificado por ellos como *proceso*. Durante la entrevista es recomendable utilizar este enfoque para facilitar la comunicación con el supervisor.

## **2. Descripción del organigrama de su área.**

*La documentación que se tenga de los organigramas de cada área y que fueron recopilados como información preliminar para el proyecto, en la realidad, pueden estarse desarrollando de una forma diferente.*

*Por tal razón, deberemos dedicar parte de la entrevista en identificarla tal y como se presenta en cada área. Además, a partir de los datos proporcionados en este punto, podremos identificar las cargas de trabajo y la capacidad instalada de cada área.*

## **3. Proyectos en Curso: Nombre del proyecto, Áreas que impacta. Tiempo de finalización. Beneficios Esperados.**

*Los datos que se proporcionen en este apartado, servirán para darle contexto al proyecto dentro de las acciones que esté emprendiendo cada área involucrada en otros posibles proyectos. De ser así, será necesario establecer sinergias para aprovechar posibles beneficios al proceso en estudio.*

*Además, es posible identificar las áreas de oportunidad al proceso que ya estén siendo resueltas o incorporar al proyecto la forma en la que pretenden resolverlas.*

*La detección oportuna de las acciones de mejora en desarrollo que contribuyan al objetivo de nuestro proyecto, así como las acciones de mejora que pretenda implementar las áreas en cuestión al momento de desarrollar el proyecto, permitirán establecer los acuerdos que generen una comunión entre las acciones en desarrollo y las que se puedan generar durante el proyecto.*

## **4. Sistemas, aplicaciones y herramientas con las que cuentan: Nombre que lo identifica. Funcionalidad que cubre. Funcionalidades que hacen falta cubrir. Plataforma informática. Sistemas con los que convive o intercambia información.**

*La importancia de estos datos radica en la necesidad de identificar todos los medios disponibles para realizar las actividades, la capacidad de almacenar y procesar información que puede utilizarse en la integración de los indicadores de gestión.*

*Asimismo, nos permitirá conocer el grado de automatización y las necesidades informáticas ya identificadas. En ocasiones, se recomienda contactar al experto de los Sistemas para completar la esta información.*

*El identificar y documentar los sistemas y aplicativos relacionados con los proyectos descritos en las entrevistas, permitirá detectar las prioridades, avances y modificaciones que ya tienen considerados los responsables de cada área en relación con sus herramientas informáticas.*

- 5. Interrelación con otros procesos y áreas:** Los procesos que afectan a cada uno de los que se han identificado. Los que se puedan ver afectados o influenciados por estos procesos. La descripción de la forma en que se recibe la información de otros procesos. La manera de enviar información a otros procesos. Periodicidades en el intercambio de información en ambos sentidos.

*Con los datos generados en este punto, podremos entrelazar la información de cada área involucrada para integrar el inventario de los procesos y subprocesos de la situación actual, así como cualquier diagrama que describa la interrelación de las actividades entre las distintas áreas.*

- 6. Controles del Proceso:** La forma en que se controla el proceso. Las herramientas de control que existen. Los reportes que son necesarios generar y la forma de generarlos. La identificación del responsable de generarlos. La periodicidad de la realización de los controles. Las acciones que se detonan a partir de los resultados que genera dichos controles.

*La finalidad de este apartado se enfoca en identificar el nivel de sofisticación y madurez de los niveles de control que se tienen en el proceso.*

*Asimismo, nos permitirá identificar las primeras áreas de oportunidad respecto del conocimiento que se tiene o debe tener sobre los eventos críticos que ocurren en cada etapa, así como la forma de detonar alertas para que no se desborde la capacidad instalada.*

- 7. Métricas o indicadores del proceso actuales:** Identificar la forma como se mide el proceso. El responsable de realizar las mediciones. La periodicidad de la medición. Mediante que herramienta de apoyo. Las acciones que se detonan. La forma de reportar los resultados.

*A partir de la información que se recabe en este punto, podremos evaluar la calidad de los indicadores y el nivel de representatividad que estos tienen con respecto al proceso.*



*Algunas acciones inmediatas se tendrán desprender en caso de que la evaluación que se haga sobre este tema sea desfavorable, sobre todo por la importancia que tendrá para el análisis posterior la calidad de los datos que nos permitan comprender de forma cuantitativa las condiciones del proceso.<sup>2</sup>*

## **8. Volumetría asociada a los productos o servicios generados.**

*La principal forma de saber el impacto que tienen una serie de actividades al proceso o subprocesso en estudio, es a partir del volumen características, cualidades o elementos de juicio incorporan al producto o servicio final, así como el nivel de importancia que para estos representan.*

*Resulta indispensable conocer el número de eventos o subproductos que son generados en un periodo de tiempo representativo, el cual nos permita conocer la estacionalidad de las actividades en cuestión, Generalmente, resulta significativo el antecedente histórico de la volumetría a partir de un año, pero no menos de 6 meses.*

## **9. La voz del Cliente.**

*Si se desea realizar alguna mejora en los procesos es conveniente tener bien identificado al cliente que vamos a atender y los beneficios que busca, para tal efecto se sugiere cubrir los siguientes pasos:*

- a. Identificar al Cliente.*
- b. Precisar los atributos o beneficios importantes para el Cliente (Características Críticas del Cliente).*
- c. Identificar las etapas o actividades que afectan a esos atributos importantes.*
- d. Determinar las oportunidades de mejora de esos etapas*

*Podríamos asegurar, que las mejoras o rediseños del proceso dependen de la identificación y claridad que se tiene de “**la voz del cliente**”.*

*Por tal razón, los **procesos** deben **orientarse o definirse en función de las necesidades del cliente**. Para identificar tales necesidades, se requiere de un estrecho contacto y comunicación, con el fin de llegar a precisar la voz del cliente.*

---

<sup>2</sup> En el punto 3.2.4 del presente capítulo se profundizará sobre la importancia de este tema y los criterios que se deben cuidar.

*Si partimos de la idea de que necesitamos igualar la “voz del cliente” con la “voz del proceso”<sup>3</sup>, debemos identificar alguna estrategia que nos facilite el movimiento de una hacia la otra.*

*Para mover “la voz del cliente” necesitamos influir en la percepción de valor que tiene el cliente de los productos o servicios que se le ofrecen, para tal efecto, podemos recurrir a:*

- *Identificar el comportamiento o conducta de los clientes.*
- *Comprender la concepción de VALOR que se tiene de los productos o servicios.*
  - *Entendiendo como VALOR una característica del producto o servicio que uno está dispuesto a pagar o soportar por el beneficio obtenido, el VALOR depende de la necesidad que se cubre. En realidad se vende el beneficio o atributo, no el producto.*
- *Modificar o reforzar la conducta del cliente a través de la promoción, es decir, vender la idea de que lo realizado es lo correcto.*

*Cuando el cliente siente que se cubre su necesidad, percibe que el producto o servicio adquirido es de VALOR.*

*La clave para las empresas creadoras de valor es:*

- *Saber a quiénes se desea como clientes*
- *Saber qué desean sus clientes*
- *Desarrollar una relación de Valor Obtenido - Costo que proporcione al cliente el mayor valor posible.*

A partir de este punto, la recopilación de datos asociados al proceso, debe tomar un giro hacia la descripción de las etapas y actividades que lo integran.

## **10. La descripción detallada de las actividades que integran el proceso.**

*El objetivo de este punto radica en conocer a detalle el flujo del proceso que se está analizando, para poder identificar las debilidades, redundancias, duplicidades, pasos innecesarios, desconexiones, y en general las áreas de oportunidad existentes en el proceso que se revisa.*

---

<sup>3</sup> La información estadística que muestra las condiciones en las que opera cualquier proceso es conocida como “la voz del proceso”, esta información es obtenida a través de indicadores. La voz del proceso puede entenderse también como la suma de las variaciones de cada variable que lo conforma, lo cuál resulta ser una medición importante de la eficiencia del proceso.

*Con la representación y estudio del proceso a través de un diagrama de flujo, demostramos no solo nuestra capacidad analítica para identificar áreas de oportunidad, sino también nuestra capacidad para plasmar las ideas en forma gráfica y objetiva.*

*Para obtener la información de los pasos, flujo, documentos, estándares, políticas, requisitos, etc., en la entrevista con el responsable directo del proceso, quién debe ser el personal más experto en el tema, se deberán cubrir los siguientes aspectos:*

- a. Se deben preguntar todos los detalles, es INADMISIBLE que el entrevistador de por entendido o acepte que se suponga algo que no se dijo expresamente y no se documentó.*
- b. Si el entrevistado omite algún paso o pierde la secuencia del flujo, el entrevistador debe hacérselo ver y cuestionarlo hasta estar completamente seguro de que ya obtuvo todos los detalles. Los miembros del equipo de trabajo deben recordar que no son expertos en el proceso del usuario, por lo que deben preguntar detalles que para el usuario pueden ser obvios, para los miembros del equipo no debe haber nada obvio.*
- c. La información recopilada no debe incluir subjetividades como “yo creo”, “se ve como”, “a lo mejor”, “tiene que ser”, “me dio la impresión”, “se me hace que”, “es lógico”, etc. Absolutamente todo debe estar respaldado por documentación o declaración específica.*
- d. El proceso debe describirse con todo detalle, describiendo en forma clara y objetiva cada paso del proceso. Aún cuando una sola persona realice varias actividades antes de que el proceso continúe, se incluye sólo una actividad en cada paso.*
- e. Cada paso describe en forma breve y clara la actividad que se realiza en ese paso; QUIÉN, CUÁNDO y COMO la realiza; siempre indicando el puesto, no el nombre de la persona.*
- f. Cuando sea necesaria alguna decisión dentro del proceso se deberán incluir los criterios o políticas en que se basa la decisión.*
- g. Se recaban copias de cada documento que se utiliza, usadas con información real y se anexan al diagrama de flujo, asociado esta información al paso en que se generan y en el que se modifican, cuando así sea el caso. Se sugiere ir numerando los formatos para hacer referencia a ellos cuando se necesiten revisar físicamente.*

*Es recomendable utilizar un formato de apoyo específico para este punto, debido a la importancia que tiene dentro de los fines de la entrevista. En el Cuadro 3.5 se muestra un ejemplo del tipo de formatos que pueden prepararse para este propósito.*

PROCESO:		ETAPA:		ÁREA:	
Detalle de Actividades		Responsable (Puesto)	Herramientas Utilizadas	Información (entrada / salida)	Tiempo (%)
1.					
2.					
3.					
4.					
CONSULTOR RESPONSABLE:			FECHA:		

*Cuadro 3.5. Ejemplo de formato para el levantamiento de información con los responsables directos del proceso*

*Una vez que se ha integrado el diagrama de flujo del Proceso, es recomendable validar la primera versión con las áreas involucradas para garantizar que se tienen todas las actividades registradas.*

**NOTA IMPORTANTE:** Es de vital importancia para la identificación de las áreas de oportunidad del proceso en estudio, recabar correctamente la información de este punto para la correcta integración del Diagrama de Flujo. Por tal razón, es muy importante que el Líder del Proyecto supervise estrechamente la integración de los diagramas de flujo, o delegue a los elementos más expertos del Equipo de Trabajo.

### 11. La identificación y descripción de los principales cuellos de botella.

*Aún y cuando la entrevista con los responsables directos del proceso tiene como principal objetivo conocer las actividades que realizan, es muy importante identificar también los problemas que son identificados desde su perspectiva.*

*Las personas que “viven” el proceso son capaces de proporcionar información muy valiosa respecto a los obstáculos que se han ido formando en la interacción con otras áreas, y en ocasiones, generan ideas de cómo se pueden eliminar o minimizar.*

*Si se desean conocer los cuellos de botella en el proceso, es necesario confrontar la percepción que tienen las partes que puedan estar involucradas y sacar las conclusiones a partir de la opinión de todos los implicados.*

## **12. La identificación de Áreas de Oportunidad a lo largo de todo el proceso.**

*Como se comentó en el punto anterior, la información que podemos obtener de las personas que todos los días están inmersos en el proceso, es de gran valor. Los eventos que son susceptibles de mejora pueden ser identificados en la entrevista.*

*Generalmente, los entrevistados tienen todos los elementos para informar al entrevistador sobre las áreas de oportunidad que son identificadas desde su posición. Por tal razón, es indispensable crear un ambiente de confianza durante la entrevista, para que de forma natural el entrevistado genere esta información, de lo contrario, se deberá preguntar de forma expresa sobre este tema.*

## **13. La descripción de los niveles de servicios formales e informales con otras áreas.**

*En algunas ocasiones se establecen acuerdos de servicios entre las distintas áreas que mantienen cierta relación durante el proceso, sobre todo en aquellas intersecciones que resultan críticas o que en algún momento generaban cierto grado de controversia.*

*La finalidad que persigue este tema se centra en la revisión de la vigencia y el nivel de cumplimiento de dichos acuerdos.*

Finalmente, con la información que se obtiene de la recopilación del proceso en sitio a partir de las entrevistas, se tienen todos los elementos para integrar el circuito (diagrama de flujo), que da forma al proceso en estudio.

## Un componente difícil de manejar: los costos generados por el proceso

Es frecuente que los costos asociados al proceso no sean considerados como un elemento de peso por las áreas directamente involucradas, sobre todo por la dificultad que les representa obtener y controlar la información necesaria para identificarlos y obtenerlos. Esta práctica se acentúa cuando no existe un responsable o dueño del proceso de punta a punta.

Generalmente, los responsables de las áreas que participan en el proceso, se preocupan por controlar el gasto de sus respectivas Direcciones, ya que su presupuesto generalmente se les asigna en función a todas las actividades que realizan, sean o no de procesos críticos y prioritarios. Además, para facilitar su control y seguimiento, se distribuye a partir de la estructura organizacional, y no en función a los procesos.

Otro factor que aumenta la complejidad para obtener este componente del proceso, es el método de costeo comúnmente utilizado en la organización. Dicha información, en la mayoría de los casos, es desconocida por los directamente involucrados en el proceso.

Por lo tanto, una labor del Equipo de Trabajo será definir el método de costeo que se va a emplear para obtener esta importante información. Será muy recomendable que el método de costeo elegido sea contrastado con las áreas de Finanzas de la Empresa, de preferencia con aquellas personas que conocen las condiciones del proceso en estudio, quienes deben ser involucradas en esta parte del proyecto con el apoyo del Patrocinador.

En la presente Guía Metodológica se sugiere emplear los conceptos básicos del Costeo Basado en Actividades (Sistema ABC<sup>4</sup>), por la facilidad de asociarlos a las actividades de un proceso en particular. Los cuales comprenden:

- a. Identificación de todos los recursos utilizados en las actividades que integran el proceso, tanto materiales, tecnológicos y humanos.
- b. Definición de la forma de asignar la cantidad de recursos que consume cada actividad (Resource driver<sup>5</sup>) o subproceso, ya sea por algún prorrateo o un esquema específico de asignación.
- c. Calculo del costo asociado a la actividad, asignando todos los recursos utilizados.

---

<sup>4</sup> Se conoce como ABC por sus siglas en inglés: *Activity Based Costing*.

<sup>5</sup> La presente Guía Metodológica no contempla hacer una descripción muy detallada del Modelo Costeo Basado en Actividades, pero se toma la decisión de incluir algunos conceptos básicos, con su denominación original, para ayudar de alguna forma interpretarlos. Si se decide utilizar este esquema de costeo, en la Bibliografía se recomiendan algunas referencias de consulta.

- d. Definición de la forma de ponderar el costo de las actividades (Activity driver), conforme a la frecuencia o demanda de cada variante de los productos o servicios (Cost object) involucrados en el proceso.
- e. Calculo del costo asociado a los productos o servicios generados en el proceso en estudio.

La importancia de determinar los costos del proceso actual, radican en que esta información será el punto de partida para fundamentar y cuantificar los hallazgos e iniciativas de cambio durante la generación de la solución final del proyecto.

En esta parte de la Guía Metodológica, nos concentraremos en recopilar la información de los gastos directos e indirectos con las áreas directamente involucradas en el proceso, y de preferencia, con de las áreas de Finanzas que lo controlan.

Para conseguir oportunamente esta información, es conveniente solicitar el apoyo del Patrocinador del proyecto, quién seguramente tiene las facultades dentro de la Organización, para facilitar la labor del Líder del Proyecto.

Una vez conseguida la información en esta etapa del proyecto, bastará con identificar perfectamente a la fuente que nos proporcionó el dato y anexarla a la documentación del proyecto. Es recomendable que la información contemple al menos un año de historia.

**Entregable: DS-03 Diagrama de Flujo del Proceso.** *Integrado con los datos generados a partir de las entrevistas.*

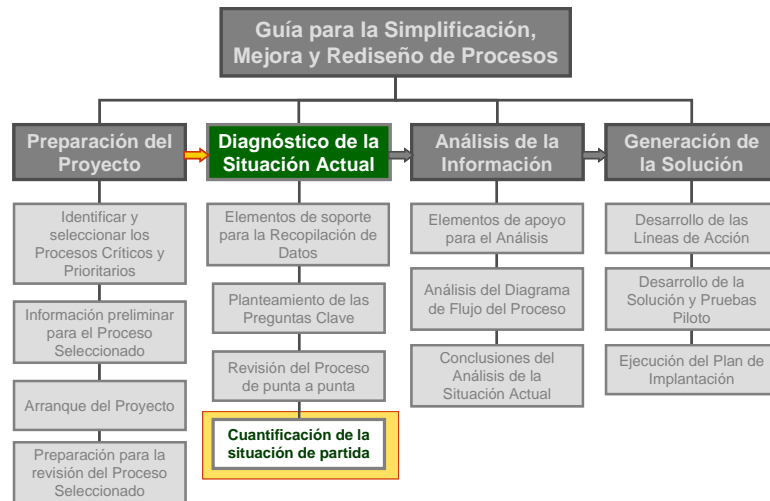
**Entregable: DS-04 Información de los elementos relacionados con el Proceso.** *Integrado con la información de los proyectos en curso, sistema y herramientas, relación con otros proyectos.*

**Entregable: DS-05 Descripción de la Voz del Cliente.** *Integrado con el detalle de las Características Críticas del Cliente.*

**Entregable: DS-06 Resumen de Áreas de Oportunidad y Cuellos de Botella.** *A partir de los comentarios realizados por los expertos del proceso, identificados en la recolección de datos.*

**Entregable: DS-07 Costos Asociados al Proceso.** *A partir de la metodología seleccionada por el Equipo de Trabajo.*

### 3.2.4. Cuantificación de la situación de partida



### Análisis de los Sistemas de Medición del Proceso

El plantearnos la tarea de verificar la forma en que estado se encuentran las mediciones que son reconocidas por todos los que se involucran en el proceso, dotará a nuestro análisis y posteriores alternativas de solución un grado de validez libre de cualquier sospecha o desconfianza.

El equipo de trabajo se convertirá en el responsable de confirmar el grado de certidumbre y confiabilidad de las fuentes que generan los datos obtenidos, considerando que en todo proceso se encuentra implícito cierto grado de variabilidad inherente a cada producto o servicio, así como en los procedimientos de medición.

Es importante identificar:

- Si existen los suficientes datos de las distintas métricas (de las X's y de las Y's)<sup>6</sup> relacionados con el tema.
- El tipo de datos obtenidos
- Si son fiables y avalados por todos los involucrados en el proceso
- Si hay motivos para pensar que son objetivos
- Si son coherentes a lo largo del tiempo
- Si hay mecanismos de comprobación
- Si se pueden relacionar con otros datos

<sup>6</sup> Conforme a lo descrito en Diagrama 3.3. Relación de la Métricas de un Proceso.



- El formato en el que son generados
- Y sobre todo, si son útiles para responder las Preguntas Clave.

Los datos asociados a las métricas del proceso pueden estar en varios enmarcados en varias condiciones, por ejemplo:

- Puede ser que no se recoja ningún dato
- Puede ser que se recojan y no se analicen
- Puede ser que se recojan, se analicen y no se ejecute alguna acción esa información
- Puede ser que se recojan, se analicen , se ejecute alguna acción y no se aprenda de las experiencias del proceso
- Puede ser que se recojan, se analicen , se ejecute alguna acción y se aprenda del proceso

Además, siempre estará latente que cada una de estas condiciones se pueda hacer bien o mal. Aquí es donde la evaluación de los sistemas de medición adquiere su valor.

Por otra parte, en aquellos datos que se toman de forma rutinaria, es recomendable plantearse las siguientes preguntas para saber si tiene algún sentido su generación:

- En las condiciones actuales del proceso, ¿es necesario continuar con esas actividades?
- A partir de esos datos, ¿qué decisiones se toman?
- ¿Que ocurriría en el proceso si no se realizan?

En conclusión, la importancia de validar el sistema de medición radica en asegurar si es confiable, para los fines del proyecto, considerar como válidos los datos que se generen con las entrevistas realizadas a los responsables del proceso. En el peor de los casos, se deberá realizar una medición por nuestra cuenta.

El análisis del sistema de medida deberá hacerse en cada una de las áreas que participan en el proceso. Es común encontrar un sistema de medida heterogéneo, en función número y diversidad de áreas que participan en el proceso, debido a que los estilos de supervisión y control, generalmente, se ajustan más a las personas que a las necesidades del proceso.

Es importante considerar que si tenemos motivos para concluir que en algunas de las etapas hay parcialidad en la medición, se deben detectar y actuar en consecuencia. Hay que prestar especial atención a posibles comprobaciones entre las distintas variables que se registran en cada etapa y la existencia de definiciones operativas claras.

## Recolección de datos del proceso cuando no existen los suficientes

Una vez que se ha realizado la recopilación de los datos del estado actual y conocemos la situación de los indicadores o métricas que forman parte del proceso, es necesario identificar:

- ¿Qué preguntas clave podemos contestar?
- ¿Cuáles se quedan pendientes?
- ¿Tenemos suficiente información sobre las métricas del objetivo para determinar su condición actual?
- ¿Hay que recoger más datos?

Si la respuesta es afirmativa, estamos en condiciones de concluir con el Diagnóstico de la Situación Actual, de lo contrario, debemos planificar la recolección de nuevos datos.

Esta decisión es de vital importancia para el proyecto y debe estar muy bien fundamentada, porque pudiera ser la única justificación válida para modificar el plan original. Aunque es muy recomendable que consideremos esta posibilidad cuando se realice el plan de trabajo a detalle.

Antes de iniciar la recolección de nuevos datos, debemos tener muy claro porque no es suficiente la información la que se tienen en esta instancia del proyecto. Adicionalmente, hay que clarificar que preguntas clave queremos contestar y porqué. No debemos extender el tiempo del proyecto, si lo que no hemos podido resolver es irrelevante.

Cuando esto quede claro, será de imprescindible identificar todos los datos que son necesarios recolectar para responder las preguntas clave que aún no han sido resueltas. Solo podremos enfrentarnos a una circunstancia que puede complicar nuestra situación y debe ser resulta lo más pronto posible:

- ¿Los datos requeridos son factibles recolectar en las condiciones actuales?

Una vez resulta esta situación, vale la pena hacer una reflexión sobre las posibles causas que nos limitan la disponibilidad de esos datos, para dar respuesta a ciertas preguntas necesarias para la planificación de la recolección de nuevos datos:

- **¿Quién** hará la recopilación de los nuevos datos?: Que personas del Equipo de Trabajo, de las áreas que intervienen en el proceso, personal de otros departamentos, o inclusive, Organizaciones externas o Entidades regulatorias,...

- ¿**Qué** se recopilará?: Datos de diferentes zonas, áreas, equipos, productos, servicios, proveedores,...
- ¿**Dónde** se hará esta labor?: En el punto donde se localiza el defecto, en alguna área en particular, en cierta fase del proceso, en alguna zona del país,...
- ¿**Cuándo** se debe realizar?: En que horario, turno, día, época,...

Para el proceso de recolección de nuevos datos, es importante hacer una definición por escrito de lo que se va a contar o medir, haciendo un consenso con los involucrados. La definición del formato donde se recolectaran y la cantidad de muestras, es fundamental para garantizar la calidad y funcionalidad de los nuevos datos.

La realización de una definición operativa le ayudará a los responsables de realizar la medición a tener una descripción clara y concisa de lo que se va a medir, además del proceso que se debe seguir para hacerlo.

Podemos fijar algunas premisas a seguir al momento de hacer la definición operativa de la recolección de nuevos datos:

- Eliminar ambigüedades. Que todos entiendan lo mismo
- Proporcionar una forma clara de medir la característica
- Garantizar que los resultados sean los mismos independientemente de la persona que realice la medición

Será de gran ayuda, tratar de identificar mecanismos de comprobación y la forma en que se pueden relacionar con otros datos. Así como, la forma en que se realizará el análisis de los mismos, el Diagrama 3.6 nos puede ayudar a ejemplificar esta situación.

Para garantizar que los resultados sean los mismos independientemente de la persona que realice la medición, hay que buscar la forma de reducir la variabilidad.

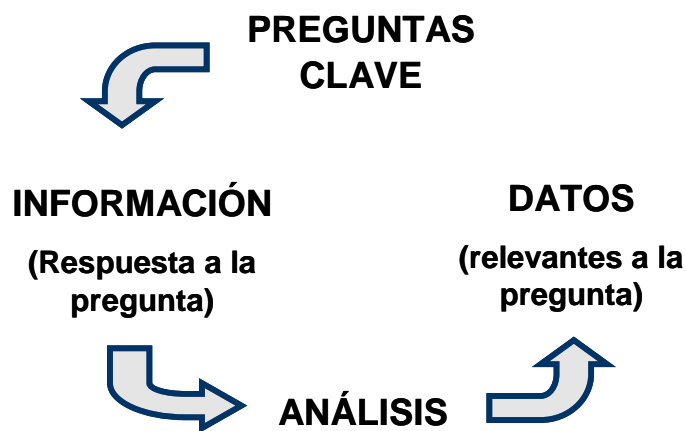


Diagrama 3.6. Flujo de eventos que nos pueden ayudar a identificar la forma de conseguir nuevos datos

Las variaciones en la medición pueden clasificarse en dos tipos, que pueden ser atendidas de formas diversas para tratar de eliminarlas, o por lo menos, reducirlas:

- a. La variación debida a la degradación de los instrumentos, patrones o formatos utilizados durante la medición, conocida como **efecto de Repetibilidad**.
- b. La variación ocasionada por las personas encargadas de hacer la medición, identificada como **desviación por Reproducibilidad**.

Una forma de corregir los efectos de Repetibilidad, está en una supervisión estricta de la correcta calibración en los instrumentos de medición, durante todo el proceso de recolección de los nuevos datos.

Si estamos ante la necesidad de recolectar atributos como: tipos de actividades, tipos de clientes, segmentos, tipos de hipotecas, etc. Debemos cuidar la forma de diseñar los formatos o patrones donde se plasmaran los datos a recolectar, para no permitir que durante el periodo de medición, existan malas interpretaciones o confusiones por el uso del formato.

Cuando nos enfrentamos ante la necesidad de corregir las desviaciones por Reproducibilidad, es imperativo un correcto adiestramiento del personal responsable de realizar las mediciones. Además de cuidar el posible mal uso que se le pueda dar al instrumento o patrón de medición, como resultado de una modificación en los criterios.

El nivel de degradación de los datos por las desviaciones de Reproducibilidad, depende de estrategia de difusión y la claridad en la capacitación del personal que realizará la medición, y por supuesto, por el nivel de supervisión que se implemente para su correcta ejecución.

## **Cuantificación de la situación actual**

A partir de este momento, el proyecto tiene concluido uno de los componentes más importantes: la cuantificación de la situación actual.

Estamos en condiciones de estudiar el comportamiento del proceso, los patrones que sigue en cada etapa, la variabilidad y relaciones entre todas las métricas de interés. Podemos representar y entender la situación de partida del objetivo del proyecto.

Es recomendable que antes de dar por terminada esta etapa del proyecto, nos planteemos las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos un conocimiento detallado del proceso?
- ¿Entendemos su sistema de medida?

- ¿Sabemos cuáles son los valores actuales de las métricas del objetivo del proyecto?
- ¿Sabemos qué características de las métricas del proceso (X's)<sup>7</sup> pueden afectar a las salidas del proceso (Y's)<sup>15</sup> para ser analizadas en la etapa siguiente?

Si hay una respuesta afirmativa a todas podemos dar por terminada esta etapa, sin olvidar que es necesario tener cuantificada y consensuada la situación de actual.

**Entregable: DS-08 Cuantificación del Proceso.** *Integrado con las métricas y controles, volumetría asociada al proceso.*

---

<sup>7</sup> Conforme a lo descrito en Diagrama 3.3. Relación de la Métricas de un Proceso

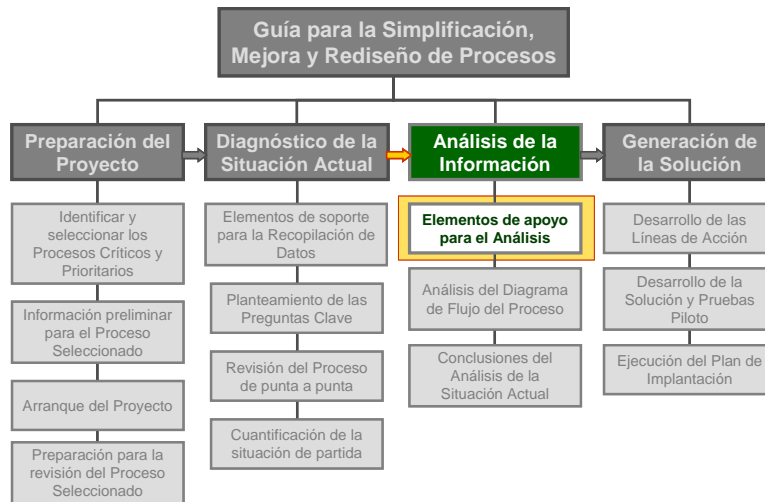
### 3.3. Análisis de la Información

La culminación de las actividades de la etapa anterior, nos debió haber arrojando muchas señales sobre el origen de los problemas u oportunidades que tiene el proceso en estudio. De hecho es prácticamente imposible dejar de hacer un análisis de los datos que recolectamos, sobre todo si nos esforzamos en encontrar las respuestas para las preguntas clave que nos planteamos.

Por tal razón, podemos suponer que al iniciar con esta etapa ya tenemos una idea más clara de las razones que nos llevaron a iniciar un proyecto de simplificación, mejora o rediseño de procesos.

Ahora nos tendremos que avocar a organizar todas áreas de oportunidad que el Equipo de Trabajo ya tiene identificadas, además de las que surgirán a partir de una revisión más ordenada de la información obtenida.

El valor de la presente etapa de la Guía Metodológica radica en la generación y validación de las hipótesis que Equipo de Trabajo estará estructurando, para dar paso a la solución de la problemática que presenta el proceso en estudio.



### 3.3.1 Elementos de Apoyo para el Análisis

#### Matriz de Hallazgos

La primera labor que se recomienda hacer, es documentar y ordenar toda información que hemos identificado como reveladora de la problemática del proceso en una matriz, donde se describirán cada uno de hallazgos que fueron identificados.

La Matriz de Hallazgos tienen un propósito adicional a la descripción de la problemática identificada hasta estos momentos, nos permitirá también precisar donde requerimos de un análisis más agudo y profundo del proceso. Para posteriormente, integrar las alternativas de solución a los problemas detectados.

El origen de la información que le dará forma a la Matriz, se derivará de varias fuentes:

- Las respuestas encontradas para las preguntas clave
- Comentarios del personal que participa en cada etapa del proceso durante las entrevistas realizadas al recopilar los datos en sitio
- Las experiencias que el Equipo de Trabajo tuvo al “vivir el proceso”
- La recolección de nuevos datos para medir las condiciones actuales del proceso

Dicha Matriz de Hallazgos será integrada en sesiones donde participarán todos los integrantes del Equipo de Trabajo, se recomienda dividirlos en subgrupos de análisis conforme a la etapas del Proceso y la participación de cada uno en la recolección de los datos. Es posible que puedan participar los integrantes del equipo en más de uno.

La Matriz deberá contener los siguientes campos:

#### a. Número identificador del Hallazgo

Este campo tiene la única finalidad de numerar cada uno de los hallazgos que se vana describir en la matriz.

#### b. Descripción del Hallazgo

En este campo debemos dar todos los detalles del hallazgo desde un punto de vista **cualitativo**, de preferencia en los mismos términos en los que quedo plasmado en la entrevista.

Los Hallazgos son principalmente los problemas o inconsistencias que se han identificado a lo largo del proceso por el equipo de trabajo. También pueden ser las alertas que nos llegan a comentar las personas que ejecutan las actividades.

Este es el principal componente que se genera en esta Etapa de **Análisis de la Información**. Se recomienda no limitar al Equipo de trabajo en la generación de Hallazgos, aunque aparentemente se dupliquen, estos se irán depurando al final de su integración.

#### **c. Etapa del Proceso**

Es recomendable dividir el proceso en etapas para que pueda realizarse una revisión más ordenada y no se pretenda abarcar de un solo vistazo a todo el proceso. El poder segmentarlo en varias etapas definitivamente facilitará el análisis.

#### **d. Área Involucrada**

Es indispensable identificar las áreas de la Organización donde se identifican los hallazgos, para tener una mayor precisión de la ubicación del problema.

#### **e. Actividad del Proceso**

Para empezar a estructurar un posible cambio en el proceso, debemos identificar plenamente la actividad que está generando el hallazgo o problema identificado, es recomendable utilizar la misma redacción que se utilizó en el diagrama de flujo.

#### **f. Cuantificación del Hallazgo**

Esta parte de la Matriz nos ayudará a realizar el primer filtro de información. La cuantificación de la problemática detectada permitirá identificar aquellas situaciones que son más anécdotas que realidades. En esta parte, debemos utilizar y aprovechar la información recolectada sobre los costos del proceso, durante la revisión del proceso de punta a punta.

El forzar al Equipo de Trabajo a cuantificar el hallazgo que haya detectado, nos permitirá sensibilizarlos sobre la importancia de tener bases sólidas ante cualquier problemática detectada que se declare.

#### **g. Implicaciones**

En esta parte de la Matriz, se describe todo lo que se está dejando de atender al Cliente o el impacto en las actividades de las etapas posteriores del proceso.



**h. Alternativas de solución o áreas de oportunidad**

Es el principal componente de la Matriz de Hallazgos, ya que en esta sección se detallaran todas las posibles soluciones que el Equipo de Trabajo pueda sugerir. Darán la pauta para integrar las Líneas de Acción que generarán la solución final de simplificación, mejora o rediseño del proceso. Generalmente, este campo de la Matriz se integra en la Etapa **3.4 Generación de la Solución**.

**i. Clasificación**

Generalmente, cuando concluimos la integración de los hallazgos, tenemos un número nutrido de registros en la matriz. Por lo tanto, será recomendable hacer una labor de revisión exhaustiva para identificar los hallazgos que se pueden unificar y consolidar con aquellos que tienen características semejantes, para darle una mejor estructura a los hallazgos y sus correspondientes áreas de oportunidad.

**MATRIZ DE HALLAZGOS**

Num Hallazgo	Descripción del Hallazgo	Etapas del Proceso	Área	Actividad del Proceso	Cuantificación del Hallazgo	Implicaciones	Áreas de Oportunidad	Clasificación

*Cuadro 3.7. Ejemplo de Matriz de Hallazgos con todos sus componentes*

La integración de la Matriz de Hallazgos en un proceso “vivo”, que deberá nutrirse con toda la información que tenemos disponible. Será responsabilidad del Líder del Proyecto supervisar que se integren todos los hallazgos en una sola Matriz.

**Entregable: AI-01 Matriz de Hallazgos.** Con la información detallada de cada hallazgo que surja durante el análisis.

## Herramientas Básicas

Para facilitar la integración de la Matriz de Hallazgos y la administración de los subgrupos de análisis en los que se va a dividir el Equipo de Trabajo, es indispensable explotar todos los datos e información recopilada utilizando las técnicas y herramientas que se tienen disponibles. Por ejemplo:

- 1. Histogramas**
- 2. Diagrama de Pareto**
- 3. Diagrama Causa-Efecto**
- 4. Diagrama Bivariante o de Correlación**
- 5. Lluvia de Ideas (Brainstorming) y Diagramas de Afinidad**

A continuación se describe cada una de las Herramientas Básicas sugeridas:

### 1. Histogramas

Un histograma es la representación gráfica de una distribución de frecuencias por medio de rectángulos, cuyas anchuras representan intervalos de la clasificación y cuyas alturas representan las correspondientes frecuencias.

La fuerza de un histograma es que proporciona en una fácil lectura la concentración y la variación de los componentes del evento o actividad a analizar.

Los histogramas son útiles para:

- Tomar decisiones sobre un proceso, producto o procedimiento que puede mejorarse examinando su variación, como por ejemplo, ¿se debe invertir en un nuevo programa de aprendizaje para los empleados, después de examinar su distribución?
- Mostrar de manera sencilla la variación de un proceso.

Es importante que el eje horizontal del Histograma esté marcado con valores fáciles de leer. También facilita su interpretación el que la anchura de los intervalos sea un número “redondo”.

Marcar el valor objetivo y las especificaciones permite ver como estamos, de manera directa.

Cuando se comparan histogramas contruidos con distinto número de datos, es mejor utilizar porcentajes o frecuencias relativas en el eje vertical. Además, la escala del eje horizontal debe ser igual en todos ellos. Si son diferentes es muy fácil cometer errores.

Los programas que se utilizan de apoyo para elaborarlos, generalmente adaptan la escala a la variabilidad de los datos. Hay que forzar que las escalas sean iguales.

El uso generalizado de esta herramienta nos ha llevado a poder identificar algunos comportamientos o características de los datos que las conforman, con la simple interpretación de su distribución. Lo cual puede reflejar alguna inconsistencia en el proceso de integración de los datos.

Partimos de un **Histograma con una variabilidad natural**, es decir la que se espera ver cuando sólo influyen causas inherentes al comportamiento normal del evento o actividad a analizar.

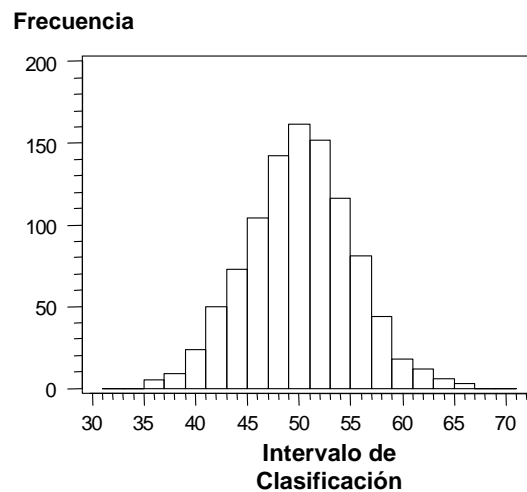


Gráfico 3.8. Histograma con una variabilidad natural

El **Histograma Bimodal** surge de una mezcla de datos que provienen de distinto origen (distintas poblaciones), con la identificación de dos modas.

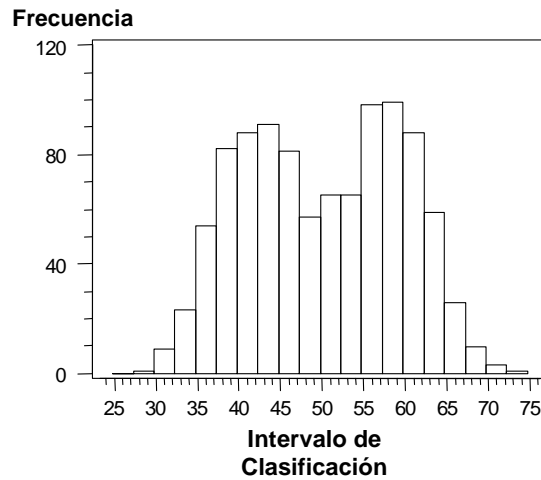


Gráfico 3.9. Histograma Bimodal

El **Histograma Censurado o con Sesgo** se genera porque las unidades medidas se han sometido a un proceso de inspección y se han separado las que están fuera de ciertos límites o que tienen un determinado sesgo.

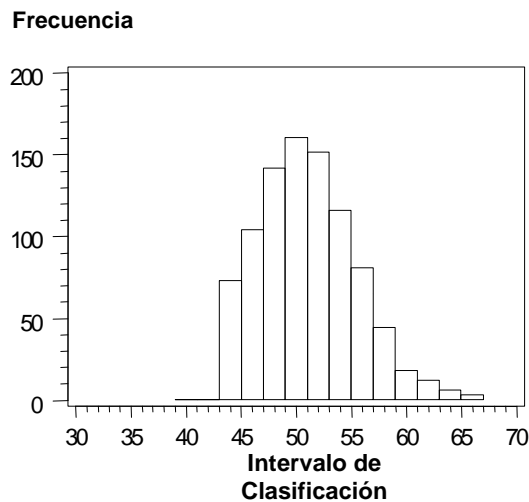


Gráfico 3.10. Histograma Censurado o con Sesgo

Los **Histogramas con anomalías o errores**, pueden ser producto de algún problema en la recolección de los datos o unidades con un comportamiento muy distinto del resto de la población, que deben ser analizados por separado

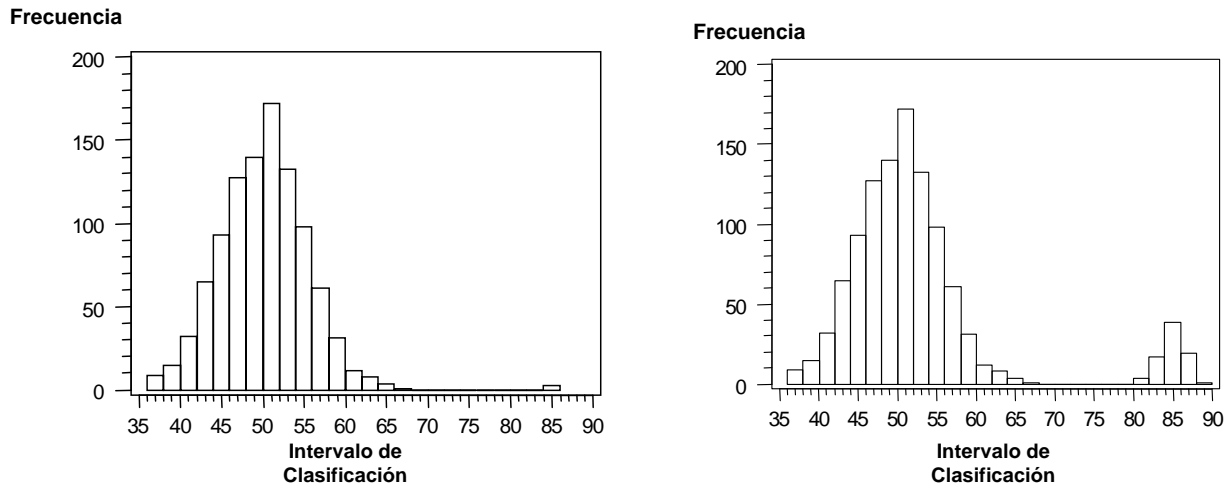


Gráfico 3.11. Histogramas con anomalías o errores

## 2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto nos sirve para mostrar la importancia relativa de cada una de las partes en que puede descomponerse un problema o cualquier circunstancia en particular que se desea analizar.

El arreglo de los datos en este tipo de diagrama, nos permite revelar la forma en la que pocos factores vitales causan la mayoría de los problemas, y en consecuencia, concentrar los esfuerzos de mejora en donde se tendrá un mayor impacto.

En la mayoría de los casos, dos o tres categorías en los que se divide la situación a analizar, se distinguirán sobre las otras como las más representativas. Estas pocas categorías concentrarán las causas del comportamiento del evento que se analiza, serán los puntos de alto impacto en los cuales se deben focalizar los esfuerzos.

El uso de este tipo de diagrama ayuda a que el equipo se centre en las pocas causas críticas y deje de momento el resto. Todo esto pone de manifiesto el principio de Pareto: “Existen pocas causas fundamentales, muchas triviales”.

Para su construcción, se pueden emplear algunos programas que facilitan su elaboración, pero siempre será recomendable considerar:

- Identificar las categorías en las que se presenta el evento o situación en análisis.
- Crear una barra en el Diagrama de Pareto para cada categoría y ordenar las barras de mayor a menor.
- Colocar cada barra hasta que la frecuencia acumulada sobrepasa el 95%, el resto se agrupan en una categoría de “otras”, que se coloca siempre al final.
- Generar una línea sobre el diagrama para representar las frecuencias acumuladas.

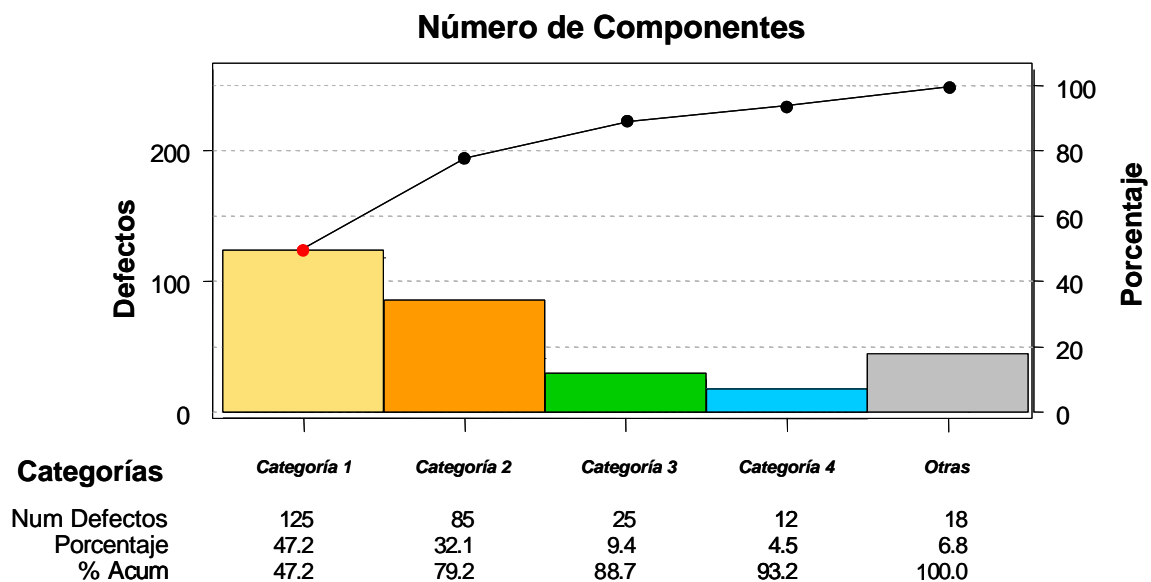


Gráfico 3.12. Diagrama de Pareto

Es probable que en algunos casos se presenten ciertas particularidades al elaborar el Diagrama de Pareto, las cuales se pueden resolver de la siguiente forma:

- Si más de la mitad de las barras son de tamaños muy similares, será recomendable intentar una agrupación diferente de las categorías que sea más apropiada para identificar el foco del problema.
- En caso de haber intentado una agrupación diferente, sin que se haya reflejado un cambio lo suficientemente claro en la pendiente de la línea de las frecuencias acumuladas, centremos la atención en las categorías que acumulen el 60%.

### 3. Diagrama Causa - Efecto

Este tipo de diagrama nos permite de una forma ordenada identificar las causas raíz de un problema particular. A través de una serie de preguntas, es posible explorar la relación entre un problema o efecto y todas sus causas potenciales.

Su integración nos provee de una representación gráfica del efecto (o problema) en la parte derecha del diagrama y sus influencias (o causas) en la parte izquierda.

Las causas en un Diagrama de Causa-Efecto se suelen colocar en cuatro categorías principales. Aunque pueden ser cualquiera, con frecuencia se usan:

- a. Cuando estamos ante un problema de una organización manufacturera
  - **Método** de trabajo
  - Características de los **Materiales**
  - Condiciones inherentes a la **Maquinaria**
  - Características de la **Mano de Obra**
- b. Cuando estamos ante un problema de organizaciones de administración y servicios
  - **Infraestructura** o **Equipamiento** utilizado
  - Características de los **Procedimientos**
  - Condiciones inherentes a las **Políticas**
  - Características del **Personal** involucrado

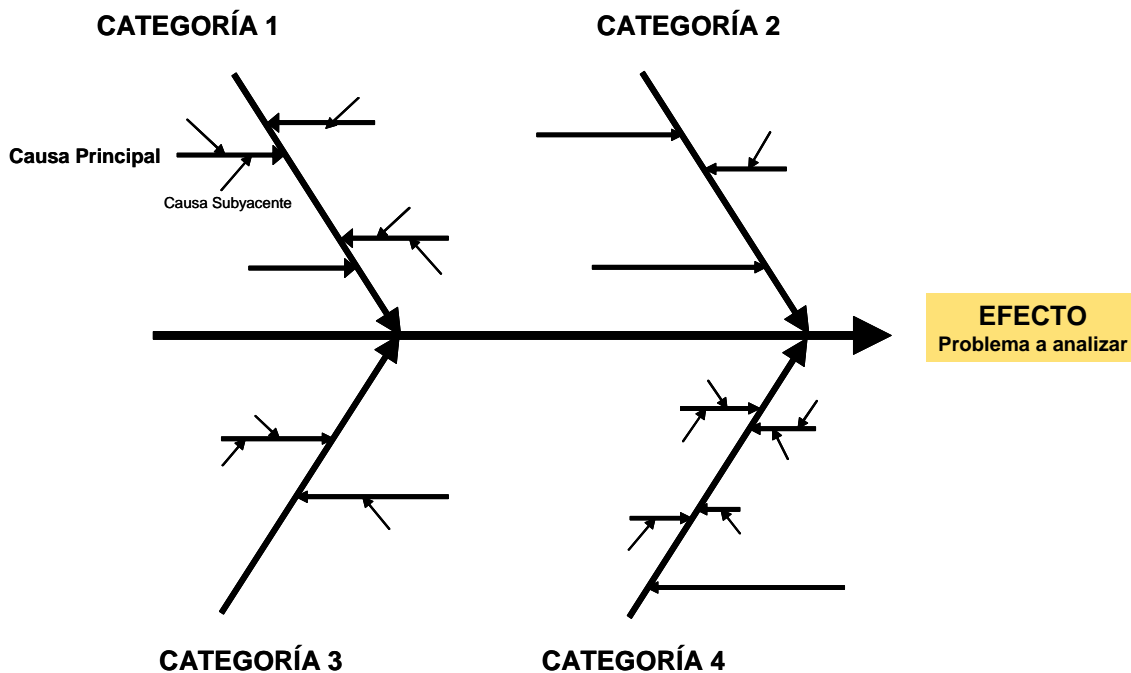


Gráfico 3.13 Diagrama Causa - Efecto

Las causas que aparecen en un diagrama causa-efecto son causas potenciales que podemos identificar, aunque en el proceso de análisis, hay que verificar cuales son las que realmente influyen y cuales no. Habría que analizar todas estas causas, para quedarnos con las causas principales.

Una de las principales ventajas de este tipo de Diagramas es que muestran, en una representación gráfica, un problema en componentes fácilmente comprensibles y se enfocan en las causas subyacentes, más que en sus síntomas.

En resumen, podemos afirmar que las causas se ordenan de acuerdo a su nivel de importancia o de detalle, con lo que resulta una representación de las relaciones y jerarquías entre las causas analizadas.

El Diagrama de Causa-Efecto (o de espina de pescado, como también se le conoce), nos ayudará a encontrar las causas raíces, identificar las áreas donde se encuentran problemas y comparar la importancia relativa de las diferentes causas.

#### **4. Diagrama Bivariante o de Correlación**

Los diagramas bivariantes o de correlación se utilizan para investigar la relación posible entre dos variables que se refieren al mismo "acontecimiento". Una línea recta del mejor ajuste posible, a través del método de mínimos cuadrados es incluida con frecuencia.

Hay que tener muy en cuenta que un diagrama bivariante mostrará la correlación entre dos variables, pero eso no implica que exista una relación causa-efecto entre las variables, es decir, no prueba que una variable es causa directa de otra.

Los diagramas bivariantes, además de ayudarnos a ver las relaciones que existen entre las variables de un proceso, nos permiten encontrar anomalías en el mismo. Ayuda a identificar que entrada o variable del proceso puede estar relacionada con una salida del proceso.



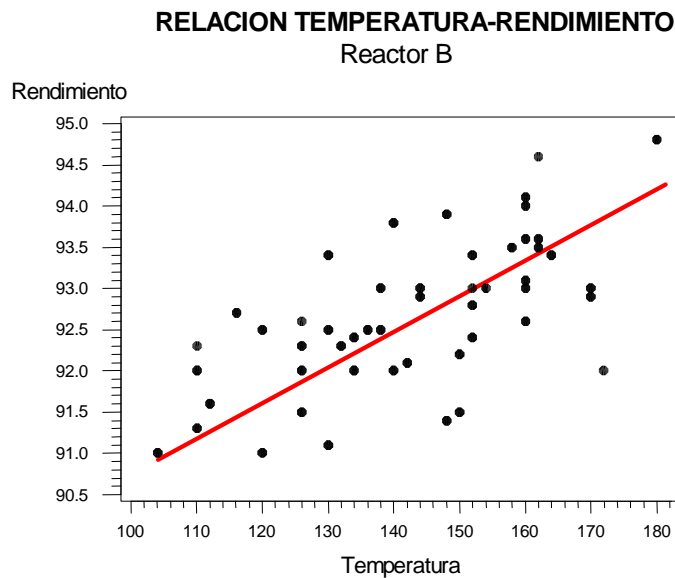


Gráfico 3.14 Diagrama Bivariantes o de Correlación

Lo que podemos identificar al analizar este tipo de diagramas es:

- La existencia de una correlación positiva (si x aumenta, aumentos en y), si los puntos agrupan de tal forma que se desprende una recta, ajustada por mínimos cuadrados, de la parte inferior izquierda a la derecha superior.
- Una correlación negativa (si x aumenta, hay disminuciones en y) si los puntos agrupan a la inversa que la anterior
- Cuanto más cercanos estén los puntos de la recta ajustada por mínimos cuadrados, más fuerte es la relación que existe entre las dos variables.
- Si los puntos no muestran ninguna agrupación significativa, probablemente no hay correlación.

Es fácil caer en la tentación de concluir que entre las variables hay una relación causa – efecto, pero siempre recordemos que hay una máxima en estadística que dice, "correlación no implica causalidad".

Un diagrama bivalente puede demostrar que existe una relación, pero no lo hace y no puede probar que una variable está causando la otra. Podría haber un tercer factor implicado que está causando ambos. Sin embargo, el diagrama bivalente puede dar una pista de que dos cosas pueden estar relacionadas, y por lo tanto,

que deben vigilarse en caso de que una cambie por las condiciones del proceso o por los ajustes que se realicen.

## 5. Lluvia de Ideas (Brainstorming) y Diagramas de Afinidad

La lluvia de ideas es una buena forma de generar muchas ideas dentro del Equipo de Trabajo. Entre más elementos participen, más posibilidades de éxito tendrá el ejercicio.

Se parte de un concepto simple: Ideas desencadenan ideas. La contribución de cada persona debe considerarse importante, es muy probable que alguna idea extravagante o, aparentemente fuera de contexto, provoque ideas creativas.

Es necesario partir de una pregunta central, la cual puede referirse las causas que generan un problema o la forma de solucionarlo. Una buena sesión de lluvia de ideas comienza con una pregunta clara.

La lluvia de ideas parte de una sesión donde se plantea la pregunta y se registran todas las ideas que surgen del Equipo de Trabajo al intentar responderla.

Es indispensable no analizar las ideas que van surgiendo durante la sesión, de lo contrario se arruinará el ejercicio. Más adelante se podrán analizar los resultados a partir de otras herramientas.

Para conducir una buena sesión, se recomiendan las siguientes acciones:

1. *Definir a un facilitador para la sesión, de preferencia el Líder del Equipo.*
2. *El facilitador debe asegurarse de que cada uno de los participantes entienda y que esté de acuerdo analizar la pregunta central planteada.*
3. *Se deberán registrar los conceptos centrales de las ideas que se van generando, de la forma más rápida posible para no perder la dinámica del grupo. Es recomendable que se anoten las ideas en un rotafolio para que todos puedan ver la lista de ideas.*
4. *De preferencia confirmar con la persona que generó el comentario, que se haya registrado correctamente su idea antes de continuar con el ejercicio.*

5. *El facilitador debe animar a que el equipo genere ideas radicales y llevar al extremo las situaciones analizadas. Valorar las ideas extravagantes, porque desencadene ideas creativas.*
6. *Se debe suspender de inmediato cualquier juicio todas las ideas que se van generando. Es muy importante no prejuzgar las ideas de los demás, para evitar que algún juicio de valor afecte la participación y la creatividad (abstenerse de decir que una idea no vale, por muy tonta que parezca).*
7. *Durante la sesión importa más la cantidad que la calidad de ideas. Se trata de sacar muchas ideas, posteriormente se analizará su validez.*
8. *Se deberá fomentar la espontaneidad, ya que restricciones como límites de tiempo o tema pueden afectar la creatividad negativamente.*
9. *No parar hasta que las ideas lleguen a ser escasas, pero es importante considerar las ideas “que lleguen tarde”.*
10. *Al llegar a una cierta cantidad de ideas, es probable que se entre en un momento donde hay silencio. En ese momento, se recomienda inspirar a que contribuyan con más ideas al rephrasear la pregunta una vez más.*
11. *Es importante que el facilitador no se desconcierte si el silencio sigue, simplemente, se vuelve a hacer la pregunta una vez más. Estos momentos de silencio son en los cuáles la creatividad ocurre, y alguien ya contribuirá una nueva idea.*
12. *Aprovechar todas las ideas que aportan, desarrollándolas y mejorándolas. El grupo piensa mejor que el individuo.*
13. *Todo el mundo y todas las ideas tienen el mismo valor, independientemente de quién sea o quién las formule.*
14. *Solo se permite eliminar las ideas que se dupliquen.*

Idealmente, una sesión de “Lluvia de ideas” deberá tener tres “olas” de ideas. Cada “Ola” generará ideas menos obvias y más creativas. Al finalizar este ejercicio puede que tenga muchas hojas de ideas.

Después que las ideas sean expresadas, el Equipo de Trabajo debe combinar o desarrollar ideas adicionales. Hay un compromiso mucho más grande cuando las ideas son desarrolladas o combinadas que cuando simplemente son presentadas y aceptadas.

Generalmente, la lista después de la “Lluvia de ideas” es larga. Si se deja la lista como está, el equipo no estará enfocado. Es esencial que se reduzca la lista a solamente las ideas que serán más útiles al equipo.

Para tal efecto, se recomienda utilizar un Diagrama de Afinidad, el cuál se usa para ordenar los resultados de una sesión de brainstorming, agrupando las ideas registradas en algo que tenga más sentido y que nos permita trabajar de forma más estructurada.

Se diseña a partir de clasificar una lista “cruda” de ideas, encontrando la esencia de cada idea y agrupándolas con otras de su misma condición, es decir, afines o similares. En la medida que se vaya integrado el Diagrama de Afinidad, el facilitador puede reestructurar las ideas para asegurar que todos están de acuerdo en la forma que se van agrupando.

Una vez terminada esta etapa se identificarán las ideas más importantes, considerando las que se crean que tienen una mayor probabilidad de éxito o que describen de una forma más clara el problema, en lugar de descartar las que no sirven.

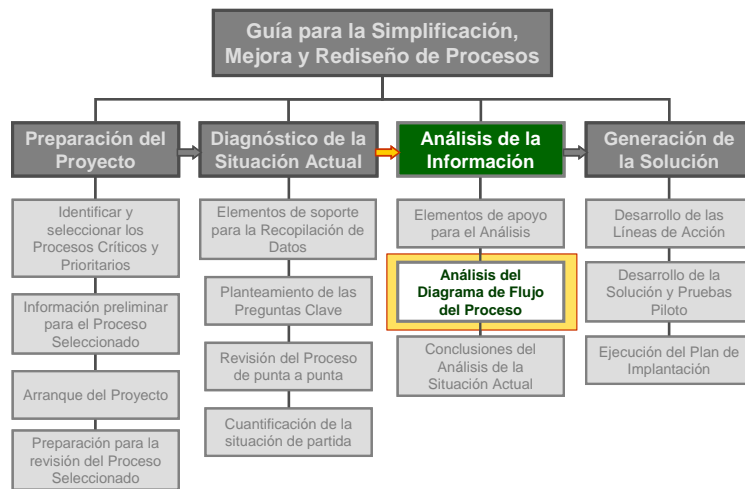
Una forma que puede facilitar a identificar las ideas más importantes es a partir de la asignación de una ponderación, considerando el grado de importancia que le de el Equipo de Trabajo a cada idea.

Un ejercicio completo de lluvia de ideas debe comprender 4 instancias:

- a. **Identificar todas ideas relacionadas a las posibles causas del problema o a la forma de solucionarlo**
- b. **Visualizarlas de forma estructurada**
- c. **Seleccionar las más verosímiles**
- d. **Identificar las reales**

**Entregable: AI-02 Análisis y cuantificación del proceso.** *Los resultados que surjan al emplear las herramientas de apoyo.*

### 3.3.2 Análisis del Diagrama de Flujo del Proceso



El principal componente de análisis para cualquier proceso es su descripción gráfica en un Diagrama de Flujo. Una correcta representación de los procesos es fundamental para el análisis del mismo. Dedicar tiempo a “pintar” la situación actual nos ayuda a entender mejor los circuitos y nos irá dando ideas sobre donde centrarnos en atender los problemas.

Para que el análisis de procesos sea fructífero, es preciso que las representaciones en papel de las que disponemos sean un buen reflejo de la realidad. Para ello, es necesario asegurarse de la corrección de nuestros diagramas llegando, incluso si parece oportuno, a hacer un seguimiento detallado de los pasos seguidos por algunas “unidades” que transcurren a lo largo del proceso.

En esta instancia, resulta de gran valor haber realizado y supervisado correctamente los pasos descritos en el apartado **3.2.3 Revisión del Proceso de punta a punta** inciso ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:

#### La descripción detallada de las actividades que integran el proceso

El nivel de detalle que debemos emplear para analizar un proceso, puede ser distinto dependiendo:

- **Complejidad del proceso**
- **Partes que integran el proceso (concentrarse en las sospechosas)**
- **Tipo y objetivo del proyecto**

Dependiendo de los proyectos, es necesario un mayor o menor nivel de detalle.

Si el proyecto está centrado en el análisis de actividades, probablemente necesitaremos distintos niveles de detalle. Podemos iniciar con la representación de un flujo de primer nivel que concentra las principales etapas del proceso, y solo detallar aquellas partes más “conflictivas”, con más áreas involucradas o con mayor complejidad.

Desde el Análisis de un flujo de primer nivel, podemos generar una idea global del proceso de un solo vistazo y proporcionar la información precisa del alcance que tiene dentro de la Organización. Además, es un primer paso obligado para hacer un análisis en profundidad. Si duda alguna, su integración nos ayudará a presentar los resultados y plasmar en una presentación Ejecutiva los resultados del proyecto.

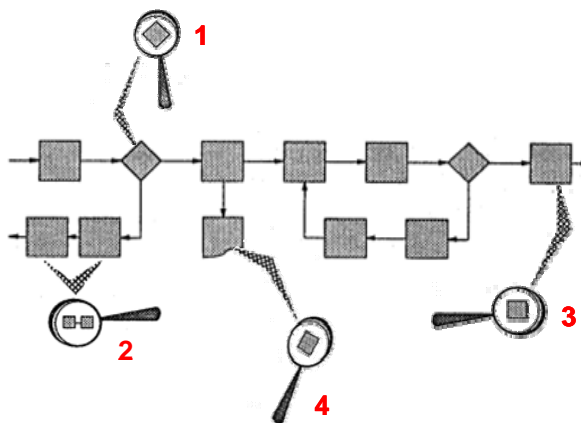
## Análisis de Básico

El Diagrama de Flujo tiene que servir para mejorar el proceso, por lo tanto no hay que olvidar aquellas actividades que habitualmente son mejorables: por ejemplo las “cajas” de decisión en todos sus niveles, las actividades ordinarias y decisiones diarias, los ciclos de retrabajo potencial, retrasos, puntos de inspección, generación de reportes... etc.

Es importante tener presente que una actividad o trabajo que no se representa en el Diagrama de Flujo, y que pasa inadvertida o “invisible”, no puede ser mejorada.

Existen algunos puntos de referencia que debemos tener presentes al iniciar un análisis a mayor profundidad, que regularmente pueden ser la fuente de los problemas o áreas de oportunidad:

- 1. Inspecciones (las actividades de decisión)**
- 2. Ciclos potenciales de retrabajo**
- 3. Actividades redundantes**
- 4. Generación de Documentos o reportes**



*Diagrama 3.15 Flujo esquemático de los puntos a considerar en el Análisis Básico de Procesos*

## **1. Inspecciones (las actividades de decisión)**

Uno de los primeros puntos que se recomienda revisar en un Diagrama de Flujo, son las actividades involucradas en las decisiones que se toman durante el proceso.

Principalmente, porque detrás de estas actividades siempre hay un parámetro para realizar un control o validación que en algún momento fue incorporado al proceso, y además va asociada a esa decisión, una interpretación de las personas que realizan esa actividad.

En ocasiones las inspecciones se hacen porque “siempre” se han hecho, debemos replantear el por qué del control ¿qué pasa si no hacemos una actividad de control?

Los distintos niveles de delegación hacen que la misma información pase por distintas personas a lo largo del proceso, es importante asegurar que cada uno aporta algo diferente; si no fuera así ¿podemos evitar algún paso?

En conclusión, es imperativo examinar cada símbolo de decisión, para asegurarse de que:

- Se trate de una inspección indispensable para el proceso
- Identificar si se trata de una inspección completa o algunos errores pasan sin detectarse
- No sea una inspección redundante

## **2. Ciclos potenciales de retrabajo**

A veces es inevitable que exista un retrabajo, pero es muy importante minimizarlo y asegurar que sólo se reprocesan unidades puntuales en un tiempo concreto. Es importante que no se entienda como “parte del proceso”.

Su análisis en detalle nos puede servir para marcar objetivos concretos de mejora, por ejemplo que el % de devoluciones sea inferior al x% o la tardanza en atención superior a 10 minutos sólo se de en el 5% de los casos, etc.

Al examinar estos ciclos, que generalmente están después de una actividad de decisión, es recomendable considerar:

- Si se tendrían que hacer estas actividades si no se tuvieran defectos

- Cuantificar la “duración” del retrabado,(pasos, tiempo perdido, recursos consumidos)

### **3. Actividades redundantes**

La revisión de las actividades dentro de un Diagrama de Flujo que considera el proceso de principio a fin, es decir de punta a punta, nos da un amplio panorama para comparar las actividades que realizan entre las distintas áreas involucradas.

Es común encontrar que ciertas actividades de “control”, validación, generación de reportes, y en general las que no agregan valor al proceso, se llegan a repetir.

Por lo tanto al examinar cada símbolo de actividad, nos debemos concentrar en:

- Si se trata de una actividad redundante
- El valor de esta actividad respecto a su costo
- Si se trata de un cuello de botella
- Si tienen congruencia o está bien “conectada” con los demás actividades
- Si se tiene algún esquema de prevención ante posibles errores en esa actividad

### **4. Generación de Documentos o reportes**

La actividad de generación de reportes es frecuente que se vaya incorporando al proceso como una aparente medida de control. Por tal razón, es conveniente verificar las salidas de información, el formato, su uso, la necesidad de archivo..., etc.

Se recomienda examinar cada documento o base de datos que se genera durante el proceso e identificar si

- Es necesario para el proceso
- La información consolidada en una única base de datos
- Como se usa esta información para controlar y mejorar el proceso
- Y sobre todo, la información generada en los reportes sirve para tomar alguna decisión que le afecte al proceso

En general este análisis básico del diagrama de flujo, debe orientarse en prestar especial atención en el responsable de cada actividad, en las etapas en los que el trabajo cambie de “manos” muchas veces, o vaya y vuelva de las mismas “manos” en varias ocasiones; nos permite identificar oportunidades de mejora.



Tales oportunidades de mejora pueden encontrarse en:

- Concentrar tareas en menos manos (departamentos, secciones, ...)
- Asignar un responsable único para tareas que transcurren en varios departamentos
- Reorganizar el flujo de forma que haya menos cambios de mano
- Plantearse la conveniencia de ligar las mediciones (indicadores) con los cambios de mano

## **Análisis a Profundidad**

Se puede realizar un análisis más exhaustivo en aquellas partes del proceso que consideremos susceptibles de mejora, especialmente si detectamos oportunidades para reducir tiempos, eliminar actividades que no aportan valor o reducir la generación de errores. Aunque el estado ideal es hacer un análisis con este enfoque a lo largo de todo el proceso

El análisis a profundidad es útil para realizar una correcta cuantificación de las hipótesis de las posibles oportunidades de mejora, sobre todo cuando tratamos de confirmarlas.

Resulta razonable suponer que las principales causas de desperdicio de recursos en la prestación de servicios o en la conformación de un producto, están relacionadas con:

- 1. Tiempos excesivos durante el proceso**
- 2. Existencia de actividades con escaso o nulo valor agregado**
- 3. Alto número de errores en las actividades del proceso**

Por ejemplo...

- *Añadir más actividades en un servicio del que los clientes desean y están dispuestos a pagar*
- *Traslado innecesario (papeles, archivos, información, ...)*
- *Movimiento innecesario de personas*
- *Acumulación de unidades a la espera de ser procesadas*
- *Tiempos de espera durante el proceso*
- *Alto índice de defectos*
- *Retrabajos por errores en el proceso*
- *Procesamiento manual de excepciones*

## 1. Tiempos excesivos durante el proceso: el Tiempo de Ciclo

El tiempo de ciclo es el que transcurre desde que se produce el evento que desencadena el proceso a partir de una solicitud, orden, pedido, fecha, etc., hasta que se ha completado y entregado al cliente el producto o servicio del proceso en cuestión.

A partir de esto, podemos afirmar que en un proceso hay dos maneras de reducir el tiempo de ciclo, y sobre las cuales se deben centrar el análisis:

- Disminuir el número de unidades que entran en el proceso de forma desordenada (controlar la entrada)
- Aumentar el número de unidades procesadas por unidad de tiempo

El tiempo de ciclo se debe analizar bajo 2 enfoques: control de entradas y control de improductividades. Por lo tanto, el objetivo se centra en adecuar el número de entradas al ciclo del proceso y en aumentar el número de unidades procesadas por unidad de tiempo.

### Controlar la entrada en el proceso

Desde su aspecto más simple, podemos decir que hay dos formas de generar un producto o servicio:

- En base a la demanda del cliente, quien “estira o jala” el producto o servicio en cuestión.
- En función a la necesidad de introducir un producto o servicio al mercado, donde cada paso del proceso trata de procesar tantas unidades como puede.

A partir del primer esquema basado en la demanda del cliente, es factible una reducción de stocks intermedios, es decir, unidades a lo largo del proceso en espera de ser procesadas. Además de contar con las condiciones para manejar un concepto de producción *Just in time*, las unidades se procesan en el momento que son requeridas.

En ambos casos, cuando el cliente “jala” el producto/servicio o cuando la necesidad de introducirlo al mercado lo “empuja”, la parte que permite controlar la entrada al proceso es:

- La priorización de los eventos desencadenantes (solicitudes, ordenes de trabajo, pedidos, fechas, etc.)

El asignar prioridades a los productos o servicios, permitirá generar una tipificación de las entradas, que condicionarán la secuencia de actividades en el resto del proceso a partir de las características propias de cada tipología.

### **Análisis de tiempos del proceso**

La finalidad de realizar un análisis de tiempos de las actividades del proceso, es la de identificar y cuantificar los tiempos productivos e improductivos. Con el objetivo de eliminar o reducir lo más posible las improductividades, teniendo en cuenta la variabilidad.

Para tener más claridad sobre una u otra clasificación, se puede especificar que la división del tiempo de ciclo se hará en:

- Tiempos productivos: tiempos durante los cuales se trabaja en la unidad en cuestión
- Tiempos improductivos: tiempos durante los cuales la unidad en cuestión está a la espera de algo: información, atención, trabajo, movimiento, ...

En algunas ocasiones los tiempos serán estimados, ante lo cual deberemos asegurar que las estimaciones están hechas con rigor y con el consenso de los participantes. Aunque lo ideal será utilizar los tiempos estándar que puedan existir en la Organización, o que sean obtenidos por el Equipo de Trabajo.

Si es el caso, es recomendable que en procesos de duración muy variable, se realicen mediciones de suficientes unidades para poder caracterizar la variación.

Una vez identificados los tiempos improductivos, se deben estudiar maneras de reducir o eliminarlos, así como identificar formas para reducir o eliminar su variabilidad.

Se pueden considerar 4 pasos básicos para buscar la forma de reducir tiempos, los cuales se basan en la lógica del análisis de actividades, a partir de la aplicación del “sentido común”. Los integrantes del Equipo de Trabajo, se pueden dar cuenta que muchas veces los emplean sin ser conscientes de ello.

- a. Identificar y tabular los trabajos del proceso que entran en las siguientes categorías:
  - Retrasa el comienzo de tareas críticas  
*Elaboración de informes rutinarios, reuniones, responder consultas o dudas (teléfono, e-mail, etc.)*
  - Requiere tiempo para que el personal se ponga a velocidad de crucero  
*Acceso y manipulación de bases de datos, conciliar informaciones, análisis de datos, elaboración de estudios, etc.*
  - Son actividades muy similares a otras desarrollados en el proceso
  
- b. Separar del proceso los trabajos que retrasan o interrumpen tareas críticas  
*Reasignar las tareas a otras personas o procesos, asignar tiempos y horarios, ordenar la realización de tareas y el entorno tanto físico como informático.*
  
- c. Automatizar trabajos que retrasan o interrumpen tareas críticas y no pueden ser separados  
*Accesibilidad a información del proceso (base de conocimiento) contestadoras, software adecuado, etc.*
  
- d. Combinar trabajos similares  
*Unificar accesos a un mismo documento o archivo, entradas de información, etc.*

## 2. Análisis del valor agregado en las actividades

El análisis de actividades bajo la aportación de valor para el cliente, se dividen en las que añaden o no valor y las imprescindibles.

Se trata de analizar el trabajo desde la perspectiva del cliente externo. En organizaciones grandes es muy frecuente perder de vista la auténtica razón de ser de las actividades.

Durante el análisis de las actividades, se puede hacer una división a partir de:

- Las que agregan valor (Value Adding)
- Las imprescindibles para añadir valor o que agregan valor al proceso(Value enabling)

- Las que no agregan valor (Non Value Adding)

Una forma sencilla de identificarlas es a partir del siguiente diagrama de decisión:



Diagrama 3.16 Flujo de apoyo para identificar el valor de una actividad.

Para reforzar el concepto del valor agregado, podemos hacer la siguiente clasificación:

a. Actividades que agregan valor

- El cliente estaría dispuesto a pagar por ellas si supiese que las hacemos
- Provocan algún cambio en el producto o servicio (mover cosas de sitio no añade valor)
- Es la primera vez que se hace (los reprocesos y "arreglos" no añaden valor)

b. Actividades imprescindibles para añadir valor o de valor agregado al proceso

- Las que permiten trabajar con mayor rapidez, menor número de errores, menores costes.  
*Introducir datos en un sistema, formar al personal, desarrollar un nuevo software, analizar un proceso, etc.*
- Las realizadas para cumplir normas o requerimientos legales
- Las imprescindibles para gestionar la compañía.  
*En esta categoría se debe ser muy restrictivo. Un ejemplo de actividad a incluir sería pagar nóminas, uno de **actividad para no incluir** es producir un informe mensual para el Director*

c. Actividades sin valor agregado

- Todas las demás  
*Retrasos, revisiones, autorizaciones, transportes, reprocesos, tiempos de preparación, tiempos de espera, informes internos, etc.*

La finalidad del análisis de actividades con valor agregado, es eliminar aquellas actividades que no aportan valor. Se puede combinar con el análisis de tiempos.

Lo complicado suele ser “convencer” de que verdaderamente podemos prescindir de estas actividades y demostrar que no pasa nada si no se realizan (*a veces, para esto se pueden utilizar pruebas piloto con 2 entornos paralelos: se hace-no se hacen*).

### 3. Alto número de errores en las actividades del proceso

Cuando se ha identificado en alguna parte del proceso un alto índice de errores, es imprescindible replantear la forma en la que se está haciendo las actividades en esa etapa del proceso.

Podemos identificar tres razones por las que una persona es incapaz de realizar correctamente sus funciones:

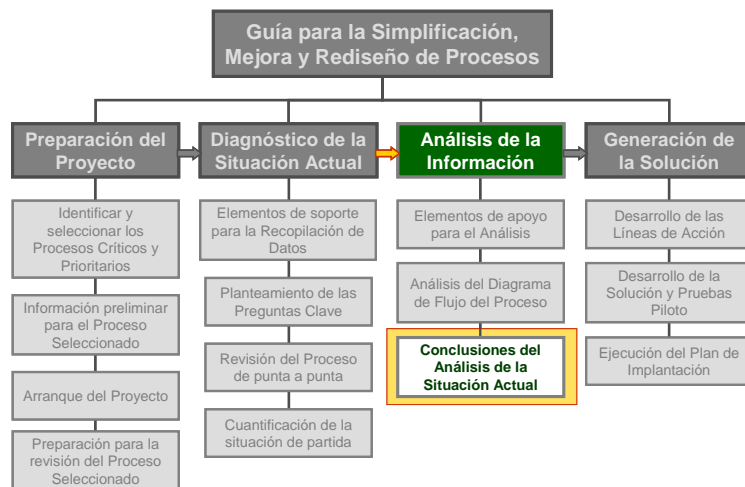
- a. La persona asignada a realizar determinadas funciones **no sabe cuál es su trabajo**.
- b. La persona asignada a realizar esas funciones **no sabe como hacer bien su trabajo**.
- c. **Algo o alguien interfiere** con la capacidad dicha persona para realizar su trabajo.

Es común encontrar, que la recurrencia en los errores de un proceso, esté ligado a la falta de estandarización y documentación de las actividades que lo integran. Y cuando llegan a existir, la interpretación o la forma en que están integrados dificultan su entendimiento.

La forma en que están diseñados los procedimientos que se ejecutan en cada etapa del proceso, puede ser otra fuente común de errores. En este sentido, es recomendable dedicar todo el tiempo que sea necesario en el diseño de cada procedimiento, y considerar que las actividades simples y controladas minimizan los errores en la ejecución.

**Entregable: AI-03 Análisis del Diagrama de Flujo del Proceso.** Se recomienda detallar las observaciones directamente en el diagrama, con los anexos que sean necesarios integrar.

### 3.3.3 Conclusiones del Análisis de la Situación Actual



A partir de los descubrimientos realizados durante el análisis, se resume en la Matriz de Hallazgos descrita en el apartado 3.3.1, todas las observaciones y áreas de oportunidad que se presentan e identifican para el proceso en estudio.

Es común, que a estas alturas del proyecto, se tenga un número significativo de hallazgos bien fundamentados y sustentados con datos objetivos, los cuales han sido revisados por todo el equipo. Con toda esta información y el conocimiento que ya se tiene del proceso, es un buen momento para integrar y documentar las primeras conclusiones de lo que ha sido analizado.

Para tal efecto, es recomendable consolidar la información de la Matriz de Hallazgos de acuerdo a la naturaleza de cada problema o falla detectada, podemos utilizar un diagrama de afinidad para facilitar este ejercicio de consolidación.

Una vez realizada esta labor, podemos comenzar a plasmar de una forma estructurada los resultados del análisis, es decir, las alternativas de solución o áreas de oportunidad que el equipo pueda identificar, considerando lo siguiente:

1. Nivel de fragmentación y duplicidad de tareas
2. Simplificación de etapas del proceso
  - a. Reducir las actividades que no aportan valor
  - b. Procesar en paralelo
  - c. Dividir caminos
  - d. Eliminar cuellos de botella
  - e. Organizar la entrada (priorizar) al proceso
3. Dimensionamiento del recurso humano a partir de la volumetría asociada
4. Nivel de control y regulación interna
5. Grado de automatización
6. Delegación a proveedores de actividades no estratégicas
7. Consolidación de actividades comunes
8. Indicadores de desempeño
9. Niveles de servicio

La labor de incorporar las alternativas de solución o áreas de oportunidad dará como resultado una Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora, que demandará del equipo de trabajo todos los recursos que tenga disponibles, incluyendo por supuesto, la creatividad e innovación de cada uno de los integrantes del equipo.

En esta instancia, podemos estar sugiriendo alternativas de solución que no estén totalmente concretadas o justificadas desde un punto de vista técnico y económico. Aunque sería de gran ayuda empezar a incorporar componentes o características que permitan vislumbrar la posible viabilidad de su instalación.



Si bien la creatividad e innovación para identificar alternativas de solución, dependen en gran medida de las habilidades personales de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Hay algunas técnicas, herramientas o información relacionada con el proceso que nos pueden ayudar a despertar la creatividad.

Por ejemplo:

- 1. Los 5 por qué**
- 2. Lista de Atributos**
- 3. Preguntas Clave**
- 4. Analogías Forzadas**

El detalle de cada uno se describe a continuación:

### **1. Los 5 por qué**

Nos ayudan a identificar la causa principal de un problema y sus relaciones con otras causas. Es muy útil cuando se trata de problemas en los que hay factores humanos involucrados.

Esta técnica se sugiere aplicar al grupo en conjunto, considerando lo siguiente:

- a. Para comenzar, en una hoja escribir el problema en cuestión. Describirlo de manera completa.
- b. Preguntar por qué sucede ese problema y escribir la respuesta debajo.
- c. Si la respuesta no identifica la causa principal del problema, volver al paso 1 y definir de nuevo el problema.
- d. Seguir hasta el paso 3 hasta que el grupo esté de acuerdo en que se ha identificado la causa principal del problema. En algunos casos, nos puede llevar menos de cinco “por qué”

Una vez identificada la causa principal es más sencillo despertar la creatividad para proponer alguna alternativa de solución.

### **2. Lista de Atributos**

Se parte de una lista que describe los componentes que forman parte del problema o hallazgo identificado. Entre más detalle se tenga de todas las partes que lo integran, mejor serán los resultados. Debemos incluir tanto las características del producto que se manipula en el proceso, como los factores humanos involucrados.

Para cada componente, se describen las características o atributos principales que se presentan en la situación actual identificada. A continuación, se detallan las ideas que surjan para mejorar o hacer diferente cada componente.

Con el conjunto de ideas que se identifiquen para cada componente, se estructura la alternativa de solución que se genere.

Esta técnica nos permite asegurar que todas las características o circunstancias que originan un problema son analizadas.

### 3. Preguntas Clave

Ante una circunstancia en particular, podemos plantearnos una serie de preguntas que resultan clave para entender porque suceden las cosas que fueron identificadas en el proceso. Básicamente, se trata de identificar la definición del proceso original y su relación con las circunstancias actuales

Dichas preguntas son:

- a. ¿Por qué es necesario hacerlo?
- b. ¿Qué se debe hacer?
- c. ¿Dónde se debería hacer?
- d. ¿Quién debería hacerlo?
- e. ¿Cuándo se debería hacer?
- f. ¿Cómo se debería hacer?

Además, el investigar **que otro uso tiene** lo generado en la etapa del proceso que se analiza, nos permitirá identificar el verdadero valor agregado de las actividades.

También hay una serie de preguntas que permiten despertar las ideas: ¿es susceptible de adaptarse?, ¿modificarse?, ¿sustituirse?, ¿eliminarse?, ¿incrementarse?, ¿combinarse?

### 4. Analogías Forzadas

El hacer una analogía de las circunstancias que envuelven un problema o del problema mismo, con una situación o proceso que conocemos bien y con una

comprobada eficacia. Permitirá que las comparaciones nos dejen ver los aspectos positivos susceptibles de incorporar a la solución del problema en cuestión.

Cuando nos esforzamos en hacer la analogía, incentivamos la apertura de nuestra visión del problema hacia condiciones o circunstancias que no son apreciables a simple vista.

### **Mejores prácticas y tendencias del mercado**

Aparte de las ideas que puedan surgir para perfeccionar las condiciones del proceso, utilizando las técnicas descritas o la creatividad e innovación de los integrantes del equipo de trabajo, es recomendable identificar la mejor forma conocida de realizar las actividades asociadas al proceso en estudio.

Identificar las mejores prácticas internas, a partir de lo que equipo identificó en el levantamiento de información, el análisis de la situación actual o las recomendaciones que los mismos empleados que participan en el proceso nos hicieron cuando se recopilaban los datos del proyecto en sitio.

Una labor alterna y de gran valor para los resultados del análisis, es la investigación relacionada con **las mejores prácticas externas y las tendencias del mercado**.

En la actualidad, existe una mayor apertura para compartir las experiencias de éxito que han logrado empresas nacionales e internacionales. De hecho, existen empresas especializadas encargadas de hacer investigaciones y desarrollar informes que pueden ser adquiridos mediante suscripciones a organizaciones empresariales o comprados directamente a estas empresas.

Prácticamente en cualquier sector empresarial, existen publicaciones especializadas o asociaciones que atienden a necesidades de información respecto a la mejor forma de hacer el producto o servicio que está relacionado con el proceso en estudio.

Identificar las Mejores Prácticas, tanto internas como externas, son una gran fuente de ideas que pueden generar la posible solución de los problemas detectados

Por otra parte, es también el momento idóneo para analizar las estructuras organizacionales de las Áreas que intervienen en el proceso. Determinar la relación de supervisión o tramos de control por cada área, así como el número de personas involucradas y su porcentaje de participación en cada etapa del proceso.

En conclusión, a estas alturas del proyecto nos adentramos en una dinámica de evolucionar las alternativas de solución o áreas de oportunidad **en Hipótesis Preliminares de Mejora a los problemas detectados.**

## **Presentación de las Conclusiones al Patrocinador y Comité del Proyecto**

Al concluir la etapa de **Análisis de la Información**, es el mejor momento para presentar ante el Patrocinador del Proyecto y los responsables de las Áreas que participan en el proceso (Comité del Proyecto), los resultados obtenidos sobre las condiciones que presenta el proceso en estudio.

El Equipo de Trabajo tiene toda la documentación y conocimiento necesario del proceso para integrar un informe con el **diagnóstico de la situación actual y los resultados del análisis.**

Se recomienda tener una sesión preliminar entre el Líder del Proyecto, el Director del Proyecto (jefe del líder) y el Patrocinador. Donde se comente abiertamente todas las situaciones que se han identificado en el proyecto, principalmente los Hallazgos y las Hipótesis de Mejora.

En esta sesión se debe solicitar **la opinión del Patrocinador respecto a su visión de negocio del Proceso** y las necesidades que él espera sean cubiertas con los resultados del proyecto. También es recomendable acercarse a los Directores de las principales Áreas involucradas en el proceso, para conocer la opinión que ellos tienen sobre su visión de negocio.

Es importante que el Líder del Proyecto considere todos los comentarios del Patrocinador y los Directores involucrados.

Es importante dejar en claro ante el Patrocinador, que la solución final cubrirá sus expectativas y mucho más. Es recomendable que la sesión preliminar que se tiene con él, se le comente por donde se estará generando la solución final, tomando como referencia las alternativas de solución de la Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora transformadas en Hipótesis Preliminares de Mejora.

El acercarse al Comité del tiene dos objetivos principales:

1. Dar parte de los avances del proyecto **con información objetiva** sobre las condiciones que presenta el proceso y las **Hipótesis Preliminares de Mejora** a los problemas detectados.

2. Buscar un consenso con todos los involucrados sobre las primeras conclusiones, y sobre todo, los hallazgos o problemas detectados con la cuantificación e impacto que cada uno de ellos tiene en el proceso.

En caso de que surja alguna discrepancia con alguno de los representantes de las Áreas involucradas en el proceso, deberán ser aclaradas e incorporadas al informe las que procedan.

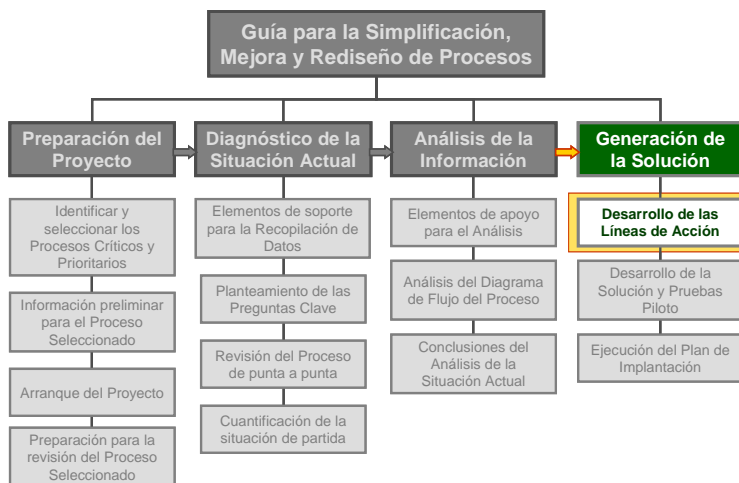
Esta presentación debe servir para unificar la visión de las condiciones operativas actuales, así como la dimensión de la problemática detectada y cuantificada por el Equipo de Trabajo.

**Entregable: AI-04 Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora.** *Los hallazgos agrupados y clasificados y las Alternativas de solución o áreas de oportunidad.*

**Entregable: AI-05 Informe de las Mejores Prácticas.**

**Entregable: AI-06 Presentación del Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual.** *Informe para el Patrocinador y el Comité del Proyecto con las Hipótesis Preliminares de Mejora.*

### 3.4. Generación de la Solución



Al iniciar esta etapa del proyecto, contamos ya con un análisis profundo de las condiciones del proceso. También tenemos una serie de hallazgos o problemas que necesitan ser atendidos y un conjunto de Hipótesis Preliminares de Mejora que deben ser especificadas en Líneas de Acción, con un plan específico de ejecución.

Además, contamos con el consenso de todos los involucrados, y principalmente, del Patrocinador del Proyecto, respecto a las condiciones operativas actuales y la dimensión de la problemática del proceso analizado.

En esta etapa de la Guía Metodológica, debemos concretar todo el trabajo realizado en las instancias anteriores. Se integrará una Propuesta de Solución, que deberá ser consensuada con el Patrocinador y el Comité del Proyecto. De este consenso, se seleccionará la solución final a partir de la propuesta integrada por el Equipo de Trabajo, para que finalmente sea transformado el proceso y cubrir los objetivos del proyecto.

#### 3.4.1 Desarrollo de las Líneas de Acción

##### Visión Operativa Propuesta

El punto de partida para estructurar la solución final que va a proponer el Equipo de Trabajo a la problemática detectada, es el diseño conceptual del nuevo proceso o estrategia operativa. La propuesta que se desarrolla en esta instancia del proyecto, es el

resumen de todas las ideas que se han generado para dar solución a la problemática detectada al proceso en estudio.

Es importante que Líder del Proyecto tenga presente que es su responsabilidad directa la generación de la Visión Operativa Propuesta (VOP), por lo que deberá utilizar todos los recursos disponibles para su integración.

Dicha visión deberá surgir del análisis realizado a las necesidades identificadas en el proceso por alcanzar los niveles de servicio, calidad, productividad o rentabilidad óptimos.

Para tal efecto, debe tomar como referencia los siguientes componentes que se han desarrollado durante el proyecto:

1. Alternativas de solución o áreas de oportunidad identificadas por el Equipo de Trabajo, (*AI-04 Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora*).
2. Conocimiento del cliente involucrado en el proceso, recabado durante el Diagnóstico de la Situación Actual, (*DS-05 Descripción de la Voz del Cliente*).
3. La visión de negocio que impacta al proceso y es detallado por el Patrocinador del proyecto.
4. Mejores prácticas de la industria e internas que se investigaron durante el Análisis de la Información, (*AI-05 Informe de las Mejores Prácticas*).

El Líder del Proyecto se debe apoyar en su Equipo de Trabajo para integrar la VOP. Para tal efecto, es recomendable desarrollar una sesión de Lluvia de Ideas. Al utilizar este recurso, no solo obtiene el valioso punto de vista de las personas que han analizado muy de cerca el proceso, sino que también hace partícipes de la solución a todos los integrantes del Equipo.

La importancia de definir la VOP, antes de iniciar la descripción detallada de las propuestas de solución, radica en el orden que se le da a los esfuerzos del Equipo de Trabajo para estructurar la solución.

El contar con una idea clara de hacia donde se quiere llegar, siempre permitirá orientar las ideas o propuestas, así como las acciones concretas que se tendrán que realizar para alcanzar la visión definida.

La VOP permitirá tener claridad para detallar el camino a seguir, a partir de las propuestas de solución o Líneas de Acción. Una vez que hemos identificado el estado real del proceso en estudio con el análisis de la situación actual, podremos definir el camino a seguir si tenemos muy clara la visión del nuevo proceso.

Al definir la VOP, el Líder del Proyecto debe orientar las ideas del Equipo de Trabajo hacia una concepción concreta y clara de lo que se pretende plasmar como visión. Es recomendable que en la creación de la VOP se consideren los siguientes factores:

1. Los **Cambios en el Proceso** que impactarán de forma positiva en el cliente y a las áreas internas.
2. El **Soporte Tecnológico** que deberá adaptarse al proceso para lograr las mejoras esperadas.
3. Las adecuaciones en las **Estructuras de la Organización** que se relacionan con el proceso, no solo las que tienen una participación directa.
4. La congruencia de la **Connotación Estratégica** de la solución y el entorno que lo relaciona con la Empresa.

A partir de la VOP definida y el alcance de los cambios que se deriven de ella, se podrá hablar de que estamos ante un proyecto de Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos. Además, se convierte en conjunto con el Objetivo descrito en Arranque del Proyecto (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), en **las partes medulares de la presente Guía Metodológica**. Sobre todo porque se convierte en la parte central de la solución, y por lo tanto, del Proyecto en su conjunto.

De la misma forma que el Objetivo es definido en conjunto con el Patrocinador, la VOP debe ser revisada y acordada con él. Se recomienda, que sea contrastada y aprobada por el Director del Proyecto, antes de presentarla al Patrocinador.

Una vez que la VOP satisface las necesidades de ambas partes, el equipo deberá desarrollar **las Líneas de Acción** que permitan evolucionar el estado actual del proceso hacia la propuesta de solución.

## Integración de las Líneas de Acción

Con la Visión Operativa Propuesta definida y contrastada con los principales involucrados, la Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora y el dominio que tienen el Equipo de Trabajo del proceso, se tienen todos los elementos para definir la solución de forma integral.

Dicha solución se detallará a partir de la descripción de las Iniciativas de Cambio que integrarán posteriormente las Líneas de Acción o propuestas definitivas. Las Iniciativas de Cambio surgen al evolucionar y seleccionar aquellas Hipótesis Preliminares de Mejora que resulten viables, considerando:



- La descripción detallada de la forma en la que se evolucionará hacia el modelo operativo propuesto
- El detalle de los beneficios cuantitativos y cualitativos generados por las iniciativas al implantar el modelo propuesto
- Los costos asociados para realizar cada iniciativa de cambio

Con las Iniciativas de Cambio descritas y documentadas, se integrarán las Líneas de Acción que permitirán evaluar de forma integral la solución propuesta.

Dichas Líneas de Acción se integrarán a partir de la agrupación de las Iniciativas de Cambio, que tengan **un beneficio común** o que aborden a una misma etapa del proceso, con la intención de optimizar los esfuerzos y facilitar la determinación de las prioridades de atención.

Debemos tener claro que las Líneas de Acción se enfocarán a describir los cambios asociados a la mejora del Proceso, la posible reorganización de las estructuras de cada área involucrada, la evolución del Soporte Tecnológico y el posible impacto en la redefinición de las Estrategias vinculadas al proceso.

Una vez que se tienen descritas las iniciativas cambio y agrupadas en Líneas de Acción<sup>1</sup>, se desarrollan los elementos que permitirán evaluar y priorizar a cada una de ellas, los cuales son:

1. **Objetivo:** Descripción de los fines de la Línea de Acción.
2. **Alcance:** Detalle de los pasos a seguir para evolucionar el proceso a la VOP.
3. **Beneficios esperados:** Fundamentos para juzgar el éxito de cada iniciativa, desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo.
4. **Esfuerzo y costo asociado:** Estimaciones para lograr la implantación de cada iniciativa.
5. **Impacto:** Efectos secundarios que puede tener cada iniciativa en la Organización.
6. **Riesgos y Condicionantes:** Particularidades del entorno que pudieran poner en riesgo la implantación exitosa de la Línea de Acción.
7. **Plan de Implantación:** Descripción gráfica del tiempo que implicará instalar todos los componentes que integran cada iniciativa (Diagrama de Gantt).

---

<sup>1</sup> Aunque sean agrupadas las Iniciativas de Cambio en Líneas de Acción, tendrán que ser evaluados los beneficios esperados y el esfuerzo y costo asociado de cada iniciativa de forma individual.

## Definición de la Propuesta de Instalación

Para concluir la integración de las Líneas de Acción, debemos integrar los componentes que ayuden a tomar la decisión definitiva del proyecto y le permitan identificar al Patrocinador y al Comité del Proyecto, la forma en la que se materializarán las propuestas que desarrolló el Equipo de Trabajo.

Existen tres elementos básicos que nos auxiliaran en tomar esta decisión:

- a. Plan de Implantación Integral
- b. Resumen de Beneficios Económicos
- c. Priorización de Iniciativas de Cambio

### a. Plan de Implantación Integral

Para que se facilite la lectura de las iniciativas en una perspectiva temporal, es indispensable ubicar una solo plan el escenario integral de la implantación de los todos los cambios.

En estos casos, el uso de un Diagrama de Gantt es el mejor recurso del que disponemos. Será recomendable que en el diagrama no utilicemos una escala de tiempo que especifique una fecha en particular. Solo enumeremos los periodos que hemos decidido utilizar en el diagrama, por ejemplo: semana 1, semana 2, etc., o mes 1, mes 2, etc.

Con respecto al nivel de detalle, será conveniente detallar solo las principales etapas de cada iniciativa. Si el Equipo de Trabajo considera conveniente detallar a más niveles el plan, se deberá hacer cuando se describa cada Iniciativa de Cambio en su respectiva Línea de Acción.

### b. Resumen de Beneficios Económicos

Siempre será necesario realizar la cuantificación de cada iniciativa e invariablemente debemos hacer una evaluación financiera del proyecto en un Caso de Negocio (Business Case), cuando este involucrada alguna inversión en las iniciativas de cambio. Lo cual ocurre en la mayoría de los casos.

Desde esta perspectiva, debemos identificar cualquier beneficio directo al negocio de la Empresa provocado por cada iniciativa, y hacer las estimaciones del incremento potencial de ingresos por instalarla, más los ahorros que se puedan generar a lo largo del tiempo. Además, debemos realizar las estimaciones de inversión y gasto asociado a la instalación de cada iniciativa.

Es recomendable que todas las estimaciones sean soportadas con datos de las Áreas involucradas en el proceso, y de preferencia, de los responsables de manejar la información financiera de la Empresa.

Con esta información podemos realizar el análisis y evaluación del Proyecto de forma integral, utilizando los Métodos del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR). Será de gran ayuda también incluir el periodo en el que se cubre o recupera la inversión y gastos asociados al Proyecto (Payback).

### c. Priorización de Iniciativas de Cambio

Para facilitar la selección de las Iniciativas que se vayan a implantar, disponemos de una herramienta que conjuga los dos elementos ya descritos, Plan de Implantación Integral y el Resumen de Beneficios Económicos, es la **Matriz Esfuerzo-Impacto** (Gráfico 3.17).

Dicha matriz sirve para clasificar las iniciativas de cambio de acuerdo al beneficio esperado y el esfuerzo requerido para su desarrollo. Su integración facilitará la decisión y priorización de cada iniciativa.

Aunque no es el único elemento de decisión, porque solo deja ver el carácter cuantitativo de la iniciativa, resulta ser de gran ayuda para la decisión final.

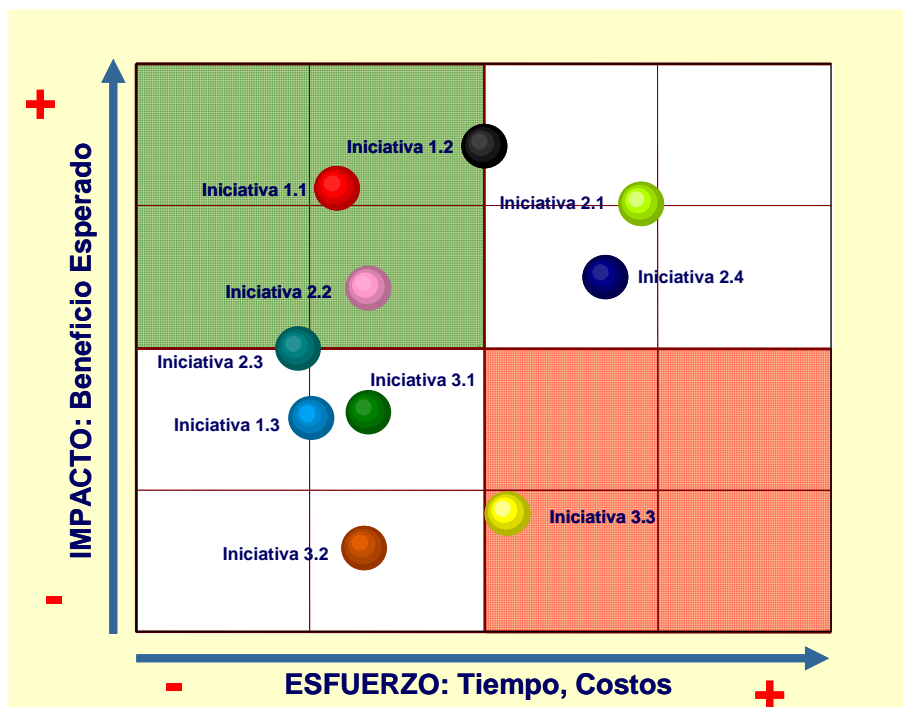


Gráfico 3.16 Ejemplo de Matriz Esfuerzo-Impacto

Una vez concluidas las instancias anteriores, se debe presentar al Patrocinador y el Comité del Proyecto. Para lo cual, es necesario estructurar un documento que contenga todo lo descrito en esta instancia de la Guía Metodológica:

1. En primera instancia, será recomendable incluir los principales puntos del diagnóstico y análisis de la situación actual.
2. La descripción de la Visión Operativa Propuesta.
3. Una descripción general de las Líneas de Acción.
4. El detalle de las en Líneas de Acción y sus respectivas Iniciativas Cambio
  - Objetivo, alcance, beneficios esperados, esfuerzo-costo asociado, impacto, riesgos – condicionantes y plan de Implantación
5. Definición de la Propuesta de Instalación
  - Plan de implantación integral, resumen de beneficios económicos y la priorización de iniciativas de cambio

Como el más interesado en mejorar el proceso es el Patrocinador del Proyecto, debe ser él quien haga la selección. El Líder del Proyecto deberá solo describir las opciones debidamente valoradas, en la presentación que se realice a todo el órgano de decisión del proyecto.

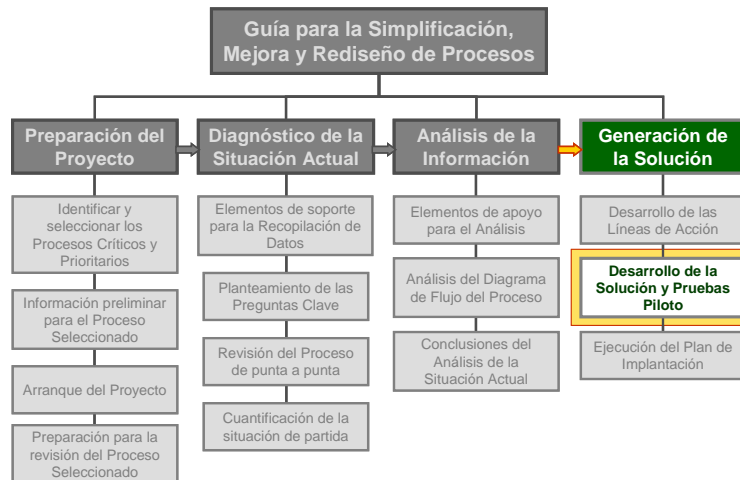
Una vez seleccionadas las Líneas de Acción e Iniciativas de Cambio definitivas, se procederá al desarrollo de la solución e implantación. En los casos donde sea necesario hacer gestiones para el financiamiento de las iniciativas, será necesario hacerlo para realizar las Pruebas Piloto y, posteriormente, para la Instalación final.

**GS-01 Descripción de la Visión Operativa Propuesta**

**GS-02 Detalle de las Líneas de Acción e Iniciativas de Cambio**

**GS-03 Plan de Instalación**

### 3.4.2 Desarrollo de la Solución y Pruebas Piloto



Para el desarrollo de las Iniciativas de Cambio seleccionadas, se deberá negociar con el Propietario del Proyecto y los representantes de las Áreas Involucradas el plan de implantación definitiva, a partir de la propuesta que ya se había estructurado en la Propuesta de Instalación.

En dicho plan, se deberá incluir un periodo de preparación de cada solución, se recomienda que este periodo de preparación no exceda de 2 semanas, para no perder el impulso ganado con las Áreas involucradas en el proceso.

En primera instancia, se tendrá detallar en un Diagrama de Flujo el nuevo circuito propuesto y aprobado para el proceso que se va a transformar. A la par, se deberán integrar los indicadores de que permitirán medir y controlar la gestión del nuevo proceso.

Además, se deberá elegir la forma de desarrollar una Prueba Piloto para cada iniciativa, donde se busca poner en práctica la solución propuesta **a pequeña escala**, considerando:

- Una zona territorial en particular donde se desarrolle el proceso
- Una parte del proceso que se pretende transformar
- Una muestra de la población afectada
- Un tipo de servicio limitado y controlado
- El desarrollo de la solución en un solo producto

La prueba piloto es muy útil para comprobar que con la implantación de las mejoras se obtendrán los resultados esperados, confirmar la bondad de la solución y **mejorarla**.

En este último punto debe ser muy sensible el Equipo de Trabajo, para adaptar la solución propuesta a los imponderables que surjan durante la Prueba Piloto, los cuales difícilmente se pueden identificar a priori. Inclusive, pueden surgir algunas acciones que se deban incorporar a la solución final a la luz de los resultados de la Prueba Piloto.

El Equipo de Trabajo deberá poner especial atención en los indicadores que se utilizarán durante la Prueba Piloto, porque serán el punto de partida para tomar realizar los ajustes que sean necesarios.

Por la importancia que tiene la definición de los indicadores, es conveniente ahondar más en este tema.

## **Integración de los indicadores de gestión del proceso**

Para poder mejorar, controlar o comparar cualquier proceso a partir de los resultados que genera, se deben construir indicadores que muestren el nivel de desempeño de las principales actividades que agregan valor.

El nivel de cumplimiento de los objetivos que se persiguen, solo pueden identificarse a partir de los indicadores de gestión del proceso.

Si partimos de la idea de que todo aquello que no se puede medir, no se puede controlar, y lo que no se puede controlar, no se puede administrar. Debemos focalizar los esfuerzos en identificar y determinar aquellos indicadores que permitan gestionar al conjunto de actividades que integran el proceso.

Una parte importante en la determinación de los indicadores de gestión que son relevantes para el proceso, radica en la correcta identificación de los puntos de control, en el tipo de datos que se deberá integrar para generarlos y la forma de obtenerlos con los medios que se tienen disponibles.

Los indicadores que evalúan la productividad, la eficiencia y la eficacia de cualquier función o serie de actividades, pueden medirse por alguna combinación de los índices de costo, tiempo, cantidad o calidad. Las características y las condiciones en las que se desarrolla el proceso, determinarán los indicadores que deben ser empleados, por lo que estos son susceptibles de crearse y adaptarse a las necesidades de la Prueba Piloto.

Es conveniente definir claramente el flujo del proceso para encontrar las oportunidades idóneas para efectuar una correcta medición. No obstante, existen lugares comunes en todos los procesos donde se deben obtener buenas oportunidades de medición, a partir de:

- Identificar lo que el proceso se propone lograr en un periodo de tiempo, ya sea un producto o servicio
- Observar lo que es importante para el cliente interno o externo, y el lugar donde se está generando.
- Buscar los puntos de decisión durante el proceso y evaluar aquellos que resultan vitales para el proceso.
- Identificar los ciclos donde hay retroalimentación al proceso y la forma en que se genera.
- Y durante la Prueba Piloto, identificar los lugares donde se lleguen a presentar errores o re-trabajos.

Es conveniente que los Indicadores de gestión del proceso cumplan con algunas características básicas para su buen entendimiento y aplicación. Cada indicador debe cubrir los siguientes criterios:

- Poderse medir: Cualquier indicador debe ser susceptible de ser medido en términos del número o frecuencia de la característica que se desea medir.
- Tener significado: Todo indicador debe tener una descripción clara, es decir, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- Poderse controlar: Los indicadores deben depender de variables conocidas y controlables por las personas que participan en el proceso.

Para tener una correcta interpretación de las condiciones en las que se desenvuelve el proceso, no basta con utilizar los indicadores más representativos en los momentos o actividades adecuadas. El procedimiento para la recolección de los datos que los generan, puede ser la diferencia entre el contar con información de calidad o carecer de ella. Una parte clave en la definición de los indicadores para la Prueba Piloto, consiste en definir claramente las responsabilidades y procedimientos de la recolección de los datos del proceso que los integran.

Para facilitar el desarrollo de los indicadores de gestión podemos tipificarlos como:

1. Indicadores de resultados
2. Indicadores de control interno

Los **indicadores de resultados** miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, es decir miden la efectividad de satisfacer al cliente o usuario. Por tal razón, es importante tener muy claro las necesidades y expectativas del cliente o usuario que se pretende cubrir con el nuevo proceso.

Como el establecimiento de estos indicadores parte de la identificación de los requerimientos de los clientes o usuarios, debemos asegurarnos que esas necesidades y expectativas sean claras, se puedan medir y que la dinámica del proceso las pueda generar.

Tan pronto sean identificados dichos requerimientos, hay que establecer la forma de medirlos, considerando que:

- El indicador del proceso y el requerimiento deben estar directamente relacionados
- Se deben medir a intervalos que permitan generar datos útiles y hacer modificaciones en caso de ser necesario.
- Describir claramente como medir para tener resultados confiables.
- Cuando la conformidad sea mayor al 80%, medir el porcentaje defectuoso para tener un mayor enfoque en las desviaciones.

Por otra parte, los **indicadores de control interno** se establecen en función al diagrama de flujo del nuevo proceso que sea diseñado. Se pueden establecer puntos de control en actividades o eventos a través de los cuales se generan los datos para integrar los indicadores.

Los indicadores de control interno se diferencian de los indicadores de resultado en que miden la variación existente a lo largo proceso, midiendo las actividades y al responsable de ejecutarlas.

Algunas recomendaciones para crear indicadores de control interno son:

- Identificar puntos de control que permitan verificar el desempeño del proceso. Por ejemplo: en los lugares donde se toma alguna decisión.
- Tratar de establecerlos en aquellos pasos donde ocurre un cambio lógico y necesario en el flujo del proceso: Por ejemplo: en un cambio de responsabilidad entre departamentos.
- Medir cada punto de control con variables o atributos que permitan mostrar la evolución de los que será en producto final o servicio, fácilmente controlables y conocidas por los que realizan la medición.



Ya sea que el indicador sea de control interno o de resultado, es conveniente seleccionar los más significativos, y de preferencia, hacer una mezcla de ambos tipos. En cualquier caso debemos considerar los siguientes aspectos prácticos:

- Identificar claramente lo que se desea medir
- Especificar los tipos de datos se tomarán: variables o atributos
- Seleccionar al responsable de recolectar los datos
- Determinar con que periodicidad se obtendrán
- Diseñar la forma en que se recopilaran los datos para facilitar el desarrollo de la Prueba Piloto
- Estimar el número de datos que se requieren para controlar la prueba, es decir, el tamaño de la muestra

## **Prueba Piloto**

La planificación de la prueba piloto es muy importante, ya que tenemos que asegurar que el ámbito elegido es adecuado para probar y sacar conclusiones útiles para el proyecto. El seguimiento por parte del Equipo de Trabajo es fundamental para seguir el impacto día a día.

Una forma de asegurar la correcta ejecución de la Prueba Piloto, se sustentan en los siguientes puntos básicos a seguir:

1. Crear un equipo de seguimiento, de preferencia el Equipo de Trabajo que participó en el proyecto.
2. Dividir el equipo de seguimiento en dos secciones:
  - Seguimiento en sitio, se distribuirá esta parte del equipo de seguimiento para controlar las zonas territoriales, partes del proceso o muestras de la población que se seleccionó para la prueba.
  - Seguimiento central, se integrará un grupo que brindará apoyo a los que se requiera en el seguimiento en sitio y concentrará la información que se genere.
3. Planificar su ejecución:
  - Identificar claramente dónde, cuándo y cuánto tiempo se llevará la Prueba Piloto. Es probable que las personas que participaron en la revisión del

proyecto quieran involucrarse en esta decisión, pero deberá ser una decisión exclusiva del Líder del Proyecto y el Patrocinador.

- Asegurar que se reproducen los problemas y situaciones en las condiciones reales, por eso es importante que consideremos en el Piloto el tiempo necesario para que se manifiesten los principales problemas a resolver.
  - Decidir qué, cómo y cuando se va a medir, es decir, definir los indicadores del proceso que se van a utilizar. Pensar en cómo evaluar los resultados.
  - Pensar en el impacto de la prueba en el día a día, identificar los puntos principales que se deben realizar y supervisar cada día.
4. Informar y preparar (implicar, explicar, formar) a las personas involucradas en la Prueba Piloto. Es muy probable que sea necesario involucrar a más personas durante la prueba, por lo tanto, deberá presentarse ante ellos una explicación detallada del proyecto.
  5. Realizar la prueba “siguiéndola” muy de cerca.
  6. Evaluar los resultados e identificar si es necesario incorporar algo adicional a las Iniciativas de Mejora.

La valoración de la prueba piloto se explica en 2 líneas de actuación: comparar el plan con lo ocurrido y comparar los resultados con los que “habitualmente” se presentan.

Los resultados obtenidos en la prueba piloto tienen que confirmar los datos que estábamos manejando en las fases de diagnóstico y análisis, como las causas del problema o área de oportunidad, el cumplimiento de los objetivos a alcanzar, etc.

Por tal razón, hay que tener presente al finalizar la Prueba Piloto se deben hacer ciertas validaciones:

1. Comparar el plan con lo ocurrido durante la prueba e identificar los puntos críticos.
  - Identificar si se cumplieron plazos definidos para la prueba.
  - Precisar si las instrucciones fueron seguidas, eran claras, necesarias y suficientes.
  - Identificar qué problemas no previstos surgieron y cómo se resolvieron o se pretenden resolver.
  - Reflexionar sobre lo que nos hubiese ayudado para eliminar las incidencias presentadas.
2. Comparar datos, los resultados de la prueba con los “habituales”.
  - Identificar si es posible confirmar las relaciones causa-efecto que identificamos en durante el análisis.
  - Evaluar si los indicadores definidos para la Prueba Piloto son los adecuados y generan toda la información que se necesita para controlar el proceso.

- Precisar si las mejoras instaladas en la prueba son suficientes para cubrir los objetivos del proyecto.

Una vez finalizada la Prueba Piloto, se presentan los resultados y colusiones del Equipo de Trabajo al Patrocinador. Si es necesario incluir algo adicional a la iniciativa probada, es necesario describir y evaluar el impacto que tienen en la propuesta original para ser considerada en la Implantación.

Finalmente, se define todos los elementos que deberán integrar el Plan de Implantación de la Iniciativa de Mejora que fue probada, así como los apoyos de las áreas involucradas en el proceso, los cuales serán indispensables para una instalación exitosa de la solución.

### 3.4.3 Ejecución del Plan de Implantación



En estos momentos, el Equipo de Trabajo tiene claridad respecto a las acciones que debe replicar a lo largo del proceso y todas las áreas de la Organización que se ven involucradas. Se recomienda convocar a una reunión con los involucrados para detallar la forma en la que se ejecutará el Plan de Implantación.

Durante dicha reunión, es muy probable que surjan inquietudes relacionadas con las formas en las que se financiarán las acciones que así lo ameriten. Para ese momento, el Líder del Proyecto deberá tener resulta la forma en la que financiará la instalación de cada iniciativa. Además, es el momento ideal de solicitar a los involucrados, todo aquello que el Equipo de Trabajo necesitará para minimizar las incidencias o fallos presentados durante las Pruebas Piloto.

Podemos resumir en 3 puntos, los pasos clave para la implantación:

1. Realizar el plan de implantación

- El detalle de las tareas a realizar
- El calendario de ejecución de cada tarea, distinguir entre corto plazo (2-3 meses) y el medio plazo (hasta 6 meses)
- Diagrama de Gantt, incluyendo tareas, hitos, ruta crítica, responsables y recursos
- La logística de implantación

2. Presupuestar gastos y recursos implicados

- Conseguir el financiamiento para los gastos involucrados: material, mobiliario, equipos, software,
- Identificar los recursos implicados, principalmente, las personas

3. Identificar e involucrar los grupos de interés para el proyecto

- Definir y ejecutar un plan de comunicación.
- Identificar acciones para vencer la resistencia al cambio.
- Planificar los roles y responsabilidades a asumir durante las tareas relacionadas con la implantación, estandarización y control.

En las planificaciones tendemos a ser optimistas, en esta fase del proyecto tenemos bastante información para ser realistas con los tiempos y presupuestos.

Es importante considerar que el Equipo de Trabajo se enfrentará con algunas personas que se resistirán al cambio, ante lo cual se debe pensar en acciones que potencien las razones favorables del proyecto y neutralicen o disminuyan las percepciones desfavorables.

## Estandarización de la Implantación

Si logramos la estandarización de los proyectos, será más comprensible por todos los involucrados y fácil de extender a otras áreas. Las partes del proceso deberán quedar estructuradas y formalizadas antes de realizar la implantación.

Cuando se habla de la formalización de los cambios propuestos, se debe contemplar la integración de acuerdos de Niveles de Servicio entre las áreas involucradas en el proceso que se ha transformado, así como la modificación y publicación de los cambios en la Normatividad interna y externa que regule al proceso.

Si el nivel de desarrollo de alguna iniciativa de cambio nos lleva a integrar una nueva estructura organizacional, el Líder del Proyecto debe asegurar con el área responsable de controlar las Estructuras de la Organización, su respectiva modificación y formalización. En la mayoría de los casos, se deberán actualizar las Descripciones de Funciones o Agendas de Labores de los puestos involucrados en el proceso, y en caso de que no existan, se tendrán que integrar y difundir durante la implantación de los cambios.

Será una labor indispensable del Equipo de trabajo la actualización o integración de Manuales Operativos, en conjunto con las Áreas involucradas en el proceso y los responsables del control de estos documentos en la Organización.

Adicionalmente, se debe identificar las necesidades de conocimiento que se debe acercar a los involucrados en el nuevo proceso, como consecuencias de incorporar componentes que son ajenos a los que participan directamente en la ejecución de las actividades. Por tal razón, será necesario estructurar un esquema de capacitación y difusión del nuevo proceso y los componentes que se van a incorporar.

Dicho esquema deberá incluir desde la preparación del material de capacitación y la definición de los instructores, hasta la logística necesaria para hacer llegar el conocimiento a todos los involucrados en el proceso.

Con respecto al proceso, debemos dejar claramente documentado:

1. El **Propósito o Finalidad del proceso**.
2. Las **Responsabilidades**, dejar claro cuáles son y quienes las deben asumir.
3. El **Contexto**, el ámbito en el que se desarrolla y las interrelaciones con otros procesos o áreas.
4. El **Desarrollo del Proceso**
  - Proveedores y clientes
  - Inputs y outputs

- Diagrama de flujo
- Explicación secuencial de las etapas
- Criterios de actuación o decisión
- Cómo realizar las actividades
- Especificación de las medidas de rendimiento del proceso

5. El **Cuadro de Mando**, es decir Indicadores del Proceso, ya sean de resultado o de control interno, y para cada indicador:

- La unidad de Medida
- Los valores objetivo y límites
- La descripción de cómo se van a controlar
- La frecuencia en la que se recolectan los datos
- El responsable de hacer las mediciones

6. La **Lista de Distribución**

- Especificación de los puestos de trabajo que deben recibir las futuras actualizaciones de la documentación

## Esquemas de control de la Implantación

El control es un proceso de gestión durante el cual evaluamos el funcionamiento actual, comparamos el rendimiento con los objetivos y actuamos según las diferencias. La finalidad de esta fase de control es obtener periódicamente el Cuadro de Mando con los principales indicadores a seguir y la generación de alertas en su caso, para hacer los ajustes necesarios a las actividades programadas.

El Equipo de Trabajo debe estar consciente de la importancia que tienen documentar muy bien las fuentes de la información que integran los indicadores que finalmente serán empleados durante el proceso. Mantener un orden y control específico de las fuentes de información darán un alto grado de validez y certidumbre a los resultados de la implantación.

En esta instancia del proyecto, adquiere gran valor la integración del Cuadro de Mando del Proceso, ya que nos permitirá:

- Establecer bases sólidas que nos permitan identificar problemas o detectar áreas de oportunidad durante la implantación y el desarrollo futuro del proceso
- Evaluar el desempeño del proceso contra metas de mejoramiento a las condiciones actuales.
- Identificar la estabilidad o continuidad del proceso.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de los puntos de control para proveer señales oportunas de precaución.
- Facilitar la comunicación entre el responsable del proceso y quienes ejecutan las actividades respecto del nivel de calidad requerido

## **Documentación de la Liberación**

Siempre será importante dejar plasmado en un Documento de Cierre o Acta de Entrega las conclusiones finales del proyecto, donde se describirá la valoración de los resultados.

1. La valoración no financiera se basará en los beneficios no financieros definidos en la descripción de las Líneas de Acción, en muchos casos serán temas de calidad de servicio, cambios en la eficiencia y eficacia del proceso o mejoras en la percepción del cliente final.
2. La valoración de resultados financieros serán los datos del Caso de Negocio (Business Case) actualizados, los cuales deberán estar validados por la unidad del Área de Finanzas que corresponda.

Si alguno de los resultados del proyecto se va a demorar, se recomienda incluir los resultados y plazos previstos. Aunque el Líder del Proyecto, deberá retornar a esta instancia cuando estén disponibles.

Es preciso saber dar por finalizado el proyecto y transferir el proceso y su control a las operaciones habituales. Es probable que lleguen a quedar flecos pendientes y que no ponen en riesgo el Cierre del Proyecto. No obstante, deberán precisarse claramente en el Documento de Cierre o Acta de Entrega, donde se dejarán compromisos fincados para su conclusión.

Hay que identificar el momento en el que la presencia del Líder del Proyecto y el Equipo de Trabajo no son imprescindibles para el éxito del proyecto. Es recomendable que los primeros meses tras el cierre de un proyecto, la persona que participó como Líder del Proyecto haga un seguimiento cercano de su evolución, lo cual quedará acordado con el Propietario.

GS-04 Detalle del Plan de implantación

GS-05 Acuerdos de Niveles de Servicio

GS-06 Documentación del Proceso

GS-07 Normativas y Agendas de Labores actualizadas

GS-08 Material de capacitación para el nuevo esquema de trabajo

GS-09 Acta de Entrega de la Implantación



## 4. Conclusiones e Impacto en la Empresa

A partir de la presente Guía Metodológica, se ha logrado establecer una forma de trabajo que permite mantener una búsqueda constante de la mejora continua en los procesos críticos y prioritarios, desde un enfoque más ordenado y sistemático.

La forma en la que se estructuró la Guía, permitió dejar en claro los roles y responsabilidades de todas las personas que forman parte de los proyectos, así como un esquema de trabajo que facilita la identificación de los elementos clave, necesarios para la toma de decisiones sobre la ejecución de proyectos que pretendan lograr una transformación en cualquier Empresa.

Una vez que se logró su instalación formal y se hizo de uso generalizado en la Dirección de Reingeniería de Procesos, se consiguió estandarizar una forma de trabajo que permitió establecer un esquema que garantice la búsqueda de resultados cuantificables y de valor agregado a los Clientes y a la Empresa.

La consolidación de una Guía que estructura en un procedimiento metodológico la forma de desarrollar un proyecto a favor de la mejora continua de los procesos, y además, permite dar un seguimiento puntual a cada etapa con entregables claros y objetivos. Ha permitido que las distintas Áreas de la Empresa, tengan la confianza de emprender proyectos de mejora que anteriormente no estaban muy dispuestos a realizar.

La Guía para la Simplificación, Mejora y Rediseño de Procesos ha permitido dar transparencia al desarrollo de los proyectos, los cuales están siendo abordados cada vez más dentro de los conceptos que se han descrito a lo largo de la presente Propuesta.

## 5. Bibliografía

COMO HACER REINGENIERÍA. Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein. Editorial Norma. Primera Edición 1995.

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS, *GUÍA PARA LA PROFESIÓN*. Milan Kubr. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Tercera Edición 1997.

REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN. Jeffrey N. Lowenthal. Panorama Editorial. Primera Edición 1995.

MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESOS. William E. Trischler. Editorial Gestión 2000.

DOMINIO DE PROCESOS. Ray W. Wilson y Paul Harsin. Editorial Panorama. Primera Edición 2001.

IMPLEMENTING ACTIVITY - BASED MANAGEMENT IN DAILY OPERATIONS. John A. Miller. Editorial John Wiley & Sons, Inc. 1996.

ACTIVITY - BASED COST MANAGEMENT. *MAKING IT WORK*. Gary Cokins. Editorial McGraw - Hill 1996.