

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA PARA IMPLANTAR LA REINGENIERÍA  
DE PROCESOS EN UNA DEPENDENCIA DEL  
SECTOR PÚBLICO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
CELAYA DRESCHER SANDRA**

**DIRECTORA DE TESIS: MA. DE LOURDES REYES PONCE  
REVISORA: MARÍA ISABEL DELSORDO LÓPEZ**



**Facultad  
de Psicología**

**MÉXICO D.F.**

**2005**

m348278

## AGRADECIMIENTOS

Para la mujer que me ha dado siempre lo mejor de sí y siempre tiene palabras de aliento para iluminar mi camino en los momentos de mayor obscuridad. Te amo mami.

A ti papi, que con tu ejemplo me has enseñado que cuando te apasiona lo que haces, no importa el día ni la hora para trabajar en tus sueños.

A mi niña Sofi, y uno de los principales motivos para esforzarme día a día por crecer y ser mejor. Gracias por ponerle esa "chispita" tan especial a mi vida.

Gracias Edgar, mi otro yo por que a pesar de las adversidades de la vida has estado siempre a mi lado tomando mi mano, no hay nadie como tú.

Ale, Anita y Auris, mil gracias por todos los momentos de alegrías y tristezas que han compartido conmigo y que cada una de ustedes con su estilo muy particular me ha brindado su apoyo.

Flaquita, gracias a ti hermanita que has compartido todas las travesuras y locuras de mi vida sin juzgarlas.

Le agradezco infinitamente a la vida que me ha permitido seguir aquí cerca de todos ustedes, los seres que más amo.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en la red de Internet e Internet el contenido de mi trabajo profesional.  
NOMBRE: Sandra Lelanga Drescher  
FECHA: 20-Sept-2005  
FIRMA: [Firma]

Agradezco el apoyo del Dr. Humberto Ponce, Lic. Gabriel Jarillo, y la Lic. Xóchitl Muñoz, docentes de la Facultad de Psicología que contribuyeron con sus valiosos comentarios el desarrollo de este trabajo.

Muy en especial a la Mtra. Lourdes Reyes Ponce y a la Lic. Isabel Delsordo López por todo el apoyo que me han brindado en la realización de la tesis, y por sus infinitas aportaciones a mi formación académica y profesional. Gracias por la confianza que han depositado en mí y por tenderme su mano siempre que ha sido necesario.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y EL SECTOR PÚBLICO</b> ..	<b>2</b>
<b>1.1 Las organizaciones y el origen de sus cambios</b>	
<b>1.2 Reingeniería</b>	
1.2.1 Principios de la Reingeniería	
<b>1.3 Reingeniería de Procesos</b>	
1.3.1 Parámetros y objetivos de la Reingeniería de Procesos	
1.3.2 Elementos de la Reingeniería de Procesos	
1.3.3 Características de la Reconstrucción de Procesos	
1.3.4 Metodología de la Reingeniería de Procesos	
<b>1.4 Campos de aplicación de la Reingeniería de Procesos</b>	
1.4.1 Casos sobre la aplicación de Reingeniería de Procesos	
<b>1.5 El Sector Público y la Reingeniería de Procesos</b>	
<b>CAPÍTULO 2. MÉTODO</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1 Planteamiento y justificación del problema</b>	
<b>2.2 Objetivo</b>	
<b>2.3 Tipo de estudio</b>	
<b>2.4 Diseño</b>	
<b>2.5 Muestreo y sujetos</b>	
<b>2.6 Instrumentos y materiales</b>	
<b>2.7 Procedimiento</b>	
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS</b> .....	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo 1.</b> Hoja de trabajo para el diagrama de bloque PEPSU	
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario para el diagnóstico del proceso	
<b>Anexo 3.</b> Hoja de trabajo para el análisis de procesos	
<b>Anexo 4.</b> Formato para definir procesos	
<b>Anexo 5.</b> Ejemplo de hoja de trabajo para el diagrama de bloque PEPSU	
<b>Anexo 6.</b> Ejemplo del formato para definir procesos	
<b>Anexo 7.</b> Ejemplo de la hoja de trabajo para el análisis de procesos	
<b>Anexo 8.</b> Ejemplo de cuestionario para el diagnóstico del proceso	

## RESUMEN

Hoy día, las dependencias del sector público presentan problemáticas en la calidad de los servicios que ofrecen, razón por la cual la administración pública federal intenta promover el desarrollo de una cultura de calidad e innovación dentro de las instituciones gubernamentales, para lo cual la reingeniería de procesos puede resultar una herramienta útil.

El objetivo del trabajo fue estimar los beneficios que se podrían alcanzar dentro de la coordinación administrativa de una dependencia del sector público si se implantara la propuesta de reingeniería de procesos que aquí se presenta.

Para la identificación de los procesos principales de cada uno de los departamentos de la coordinación administrativa y de las áreas en que éstos podían mejorarse, participaron 23 personas que ahí laboran.

A partir de la información obtenida por medio de los instrumentos utilizados, se realizó una comparación entre los distintos tipos de actividades que conforman los procesos que actualmente se ejecutan dentro de la coordinación administrativa contra los propuestos, estimando un porcentaje general de mejora de 17.20.

## ABSTRACT

Today, public dependences have problems with the services that offer, for this reason the Federal Public Administration, is trying to promote the development of a quality culture and innovation in gubernamental institutions and the reengineering process proposal were implanted.

The work's objective was make an estimate of the benefits that would be achieved if the reengineering process proposal were implanted in the administrative coordination of a public sector dependence.

In the main process identification of each department of the administrative coordination and improve areas participated 23 persons.

With the information that was gotten with instruments used, was compared the different types of activities that shape current process against suggested process. The general improvement percent calculated was 17.20.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan constantemente a una serie de transformaciones como resultado de causas de tipo tecnológico, sociales, jurídicas, políticas, etc. Sin embargo, sea cual fuere el origen de los cambios, es necesario que las organizaciones, sean lo suficientemente flexibles para adaptarse rápidamente a estos. (SECODAM, 2002).

La administración pública federal no ha estado exenta de toda esta serie de cambios, es por ello que se encuentra ante la necesidad de innovar sus procesos internos de trabajo e incorporar otros nuevos para poder mejorar la calidad en sus servicios, incrementando la productividad y satisfacción de los clientes, especialmente por el compromiso que el Poder Ejecutivo Federal ha hecho de implantar un modelo de calidad dentro de las dependencias del sector público, con la finalidad de proyectar un gobierno de clase mundial ([http://innova.gob.mx/wb2/innova/Agenda\\_Presidencial\\_de\\_Buen\\_Gobierno](http://innova.gob.mx/wb2/innova/Agenda_Presidencial_de_Buen_Gobierno)).

La reingeniería es una de las opciones que coadyuva a que las organizaciones provean productos y servicios de gran calidad a través del rediseño de los procesos, políticas, tecnologías, principios y estructuras que afectan las operaciones organizacionales, implicando un continuo replanteamiento de los mismos.

En el capítulo 1 de esta tesis, se encuentra una revisión sobre la reingeniería de procesos, los factores a considerar al momento de implantarla, así como la forma en que puede ayudar al sector público a ofrecer servicios de calidad. A lo largo del capítulo 2, se describe como se desarrolló el trabajo incluyendo los instrumentos utilizados para llegar a los resultados del capítulo 3 y a las conclusiones, limitaciones y sugerencias que se presentan en el capítulo 4.

## CAPÍTULO 1

### LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y EL SECTOR PÚBLICO

#### 1.1 Las organizaciones y el origen de sus cambios

El término organización proviene del vocablo griego *organon* que quiere decir instrumento (Coromines, 2000).

La organización se define como "una estructura dentro de la cual se coordinan las contribuciones de actividades y personas, con objeto de realizar las transacciones que se planean" (Lowenthal, 2000. pp. 17).

Con base en esta información, se puede decir que la organización es un instrumento a través del cual se coordina a un grupo de personas que desempeñan un conjunto de actividades relacionadas entre sí y que tienen como finalidad el logro de un objetivo común.

Para lograr la consecución de ese objetivo común a través de la coordinación de las actividades que desempeñan las personas, es necesario que las organizaciones tengan normas y costumbres que determinen cómo es que deben de hacerse las cosas y la forma en que deben relacionarse los individuos (Muchinsky, 2002), es decir se tienen que poner reglas respecto a la forma en que las personas ejecutan su trabajo. Sin embargo, el tipo de reglas que se implementan dentro de la organización pueden modificarse en función de los cambios que se originan en su entorno.

Durante la revolución industrial se originaron una serie de cambios socio-culturales a raíz de la introducción de nuevas tecnologías y conocimientos científicos, por lo que las organizaciones tuvieron que remover los paradigmas empleados dentro de las empresas, ya que empezaban a carecer de utilidad como consecuencia de todos esos cambios (Lefcovitch, 2005).

Las reglas que dictan la forma en que se hacen las cosas dentro de una organización, además de estar influidas por los factores externos como los que se producen en el entorno, también se ven afectadas por factores internos.

Lowenthal (2002) menciona que estos factores internos provienen de los empleados de la organización, como cuando existe pérdida de interés en el trabajo o cuando existen problemas relacionados con las competencias de los trabajadores. Los factores internos, a su vez pueden surgir como consecuencia de influencias externas como nuevas leyes, nuevas regulaciones, presiones de los competidores, etc.

El autor continúa explicando que para que una organización obtenga éxito en medio de los cambios y factores internos y externos que influyen en esta, se deben identificar sus objetivos esenciales ya que estos guían la conducta de dirección y el tipo de reglas que se emplean dentro de la organización, afectando directamente actitudes, valores de los empleados y en general de todos sus sistemas al estar fuertemente vinculados entre sí. La reingeniería es una de las formas mediante la cual una organización puede obtener ventajas competitivas ante los factores internos y externos que influyen en el tipo de reglas que regulan la coordinación de actividades para alcanzar su objetivo.



## 1.2 Reingeniería

Hammer y Champy (1993), definen la reingeniería como empezar de nuevo, es decir, dejar de lado los procedimientos empleados desde siempre, para incorporar un nuevo proceso de cambio mediante la revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de los **procesos** de los negocios, para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Dentro de la definición citada, existen cuatro conceptos que son clave para entender la reingeniería: fundamental, radical, espectacular y procesos, las cuales se refieren a:

### **Fundamental**

Determinar lo que se hace, la forma en que se hacen las cosas y por qué se hacen.

### **Radical**

Se refiere al rediseño propuesto por la reingeniería hace referencia a la reinención de los procesos, más no a medidas superficiales que permitan mejorarlos o cambiarlos sólo parcialmente.

### **Espectacular**

Lograr que todo aquello que se lleve a cabo conlleve objetivos que impacten de forma importante.

## ☑ **Procesos**

Son el conjunto de actividades que permiten transformar los insumos en productos, los cuales poseen un valor para el cliente.

El implantar la reingeniería dentro de una organización implica un proceso de transformación ya que como Lefcovich (2005) menciona, envuelve una serie de cambios en el cómo se hacen las cosas. Para introducir dichos cambios dentro de la organización resulta importante considerar los cuatro sistemas a los que hace referencia Edosomwan (1996):

- ☑ **Sistema gerencial:** dicho sistema engloba políticas, procedimientos, misión, visión y valores a manejarse en la organización.
- ☑ **Sistema social:** es el que mayor impacto tiene en la motivación y habilidad para implementar las nuevas ideas; dentro de este se enmarca la cultura organizacional, la estructura, el trabajo en equipo, así como los valores y la creatividad, tanto grupal como individual.
- ☑ **Sistema técnico:** incluye las herramientas y los mecanismos necesarios para generar productos y servicios de calidad.
- ☑ **Sistema de comportamiento:** es caracterizado por los hábitos, actitudes y comportamientos grupales e individuales.

A este último sistema hay que prestarle especial atención, ya que es en el que más dificultades se pueden presentar para implementar el cambio, pero una vez que se ha logrado, la transformación de los procesos y en general de la organización, se dará más rápidamente.

Para el funcionamiento de estos sistemas es necesario que se observen los principios de la reingeniería.

### **1.2.1 Principios de la reingeniería**

Los siete principios de la reingeniería que a continuación se explican permiten, como Hammer menciona (citado por Parro, 1996), aplicarla de manera exitosa.

#### **☑ Organización por objetivos, no por tareas**

Es la asignación de responsabilidad de cada proceso a una sola persona, para que así pueda planear su trabajo en función de los objetivos del proceso, permitiéndole tomar las decisiones necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **☑ Los usuarios de los resultados de un proceso, ejecutan dicho procedimiento**

Se refiere a la creación de sistemas que permitan la independencia de otros departamentos en cuanto a información se refiere, es decir, no depender de la información de otros departamentos para poder ejecutar los procesos. De ésta forma, se reduce la necesidad de supervisión, así como mecanismos de coordinación y control que resultan innecesarios.

**☑ Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce información**

En la actualidad, en las empresas se refleja la incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo a la información que producen y como consecuencia, se genera la existencia de áreas dedicadas únicamente a la recolección y procesamiento de información generada en otros departamentos.

**☑ Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados**

Tiempo atrás se pensaba que la descentralización de un recurso determinado, tales como personal, equipos, repuestos, etc., a pesar de que proveía un mejor servicio para los usuarios, resultaba demasiado costoso en cuanto a burocracia se refiere; sin embargo en la actualidad, al concentrarse la información en bases de datos, redes de telecomunicaciones y sistemas de procesamiento, generan ventajas en cuanto a coordinación y control sin perjudicar el servicio y la flexibilidad operativa.

**☑ Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados**

Propone establecer vínculos en funciones paralelas, coordinadas mientras están en curso, más no al terminar el proceso. Dicha coordinación se puede dar a través de las bases de datos y sistemas de información.

**☑ Asignar poder de decisión en donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso**

Los responsables de la ejecución de cada proceso deben tomar decisiones en torno a este, incorporando sus propios controles.

**☑ Capturar información solo una vez en su fuente original**

A través de las nuevas tecnologías, es posible capturar y procesar información, transmitiéndola inmediatamente. De este modo se eliminan los requisitos de cada sector (como por ejemplo los formularios), reduciendo así demoras, errores e ineficiencias.

Muchas son las áreas dentro de una organización que resultan afectadas por la reingeniería, ya que implica cambios que involucran a los procesos, la estructura, el flujo de trabajo, políticas, procedimientos, mediciones, trabajadores, controles internos y necesidades de entrenamiento, entre otros.

### **1.3 Reingeniería de procesos**

La ingeniería se define como "la aplicación de los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial... La función coherente que un grupo de expertos aporta al proyecto creador de una realización técnica." (Mora y Schupnik, 2005. p.1), es decir es la forma en como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil las cosas y con la finalidad de que cualquier persona pueda repetir los mismos resultados a través del seguimiento del mismo proceso. Partiendo de la premisa anterior propuesta por Mora y Schupnik (2005), se puede decir que

la Reingeniería de Procesos se refiere a la revisión de éstos, con la finalidad de hacerlos más efectivos.

Como ya se explicó anteriormente, uno de los grandes campos dentro de los que puede actuar la reingeniería es en el rediseño de los procesos, ya que como Winters (1990) menciona, los procesos son un punto clave en la reingeniería, debido a que si se rediseñan o mejoran los procesos principales de la organización, especialmente reduciendo el tiempo del ciclo de éstos, se reducirán también sus costos y se mejorarán los servicios a todos los niveles. Es por ello que resulta importante entender qué es un proceso. Entre las diversas definiciones de proceso encontramos:

“Conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 1996. p.181).

“Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas, también de materiales o información con valor añadido”

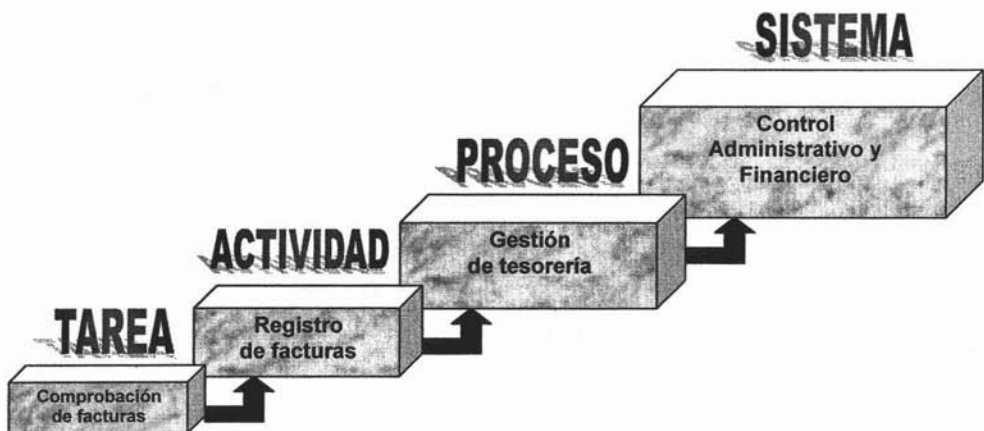
([http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/gestion\\_reingenieria.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestion_reingenieria.php)).

“Conjunto de actividades estructuradas y medidas diseñadas con el fin de producir un resultado específico para un mercado o cliente determinado” (Parro, 1996. p. 133).

Con base en las definiciones anteriores, se puede concluir que un proceso es el conjunto de actividades a través de las cuales son transformadas las entradas, (por ejemplo los materiales ó información) en salidas es decir en productos, que poseen características que son relevantes para su cliente o usuario. Algunos ejemplos de procesos son: producción y entrega de

bienes, desarrollo de nuevos productos o servicios, desarrollo de relaciones con los clientes etc.

Las actividades de un proceso, a su vez son el conjunto de tareas por medio de las cuales se obtienen resultados. Así como las tareas conforman actividades y las actividades procesos, estos a su vez generan sistemas cuya finalidad es alcanzar un objetivo específico. En la Figura 1 se muestra el ejemplo de un proceso de "gestión de tesorería" que forma parte del sistema de "Control administrativo y financiero". Para poder cumplir con el objetivo del proceso, es necesario que se realice la actividad de "registro de facturas" que está conformada por una serie de tareas entre las cuales se encuentra la de "comprobación de facturas".



**FIGURA 1.** Componentes de los procesos. Elaborada por Sandra Celaya Drescher

### **1.3.1 Parámetros y objetivos de la reingeniería de procesos**

La forma en que son ejecutados los procesos dentro de una organización, independientemente del giro al que pertenezca (bienes, productos, servicios; sector público o privado), refleja qué tanto valor se genera en torno a parámetros tales como:

- ☑ Costo de los Procesos
  - ☑ Variables que influyen en la calidad y funcionamiento de los procesos
  - ☑ Satisfacción percibida por el cliente
  - ☑ Satisfacción del personal involucrado en el proceso
- (Parro, 1996).

Considerando estos parámetros al implantar la Reingeniería de Procesos, es posible lograr innovaciones en los procedimientos, posibilitando alcanzar "mejoras espectaculares" a diferentes niveles.

Los objetivos que persigue la reingeniería organizacional, a través del rediseño de procesos, así como del replanteamiento de las herramientas empleadas durante su ejecución, se encuentran relacionados con sus parámetros. Estos objetivos son:

- ☑ Beneficios económicos, debido a que pueden reducirse los costos relacionados con los procesos, así como al incremento de su rendimiento.
- ☑ Mayor satisfacción del cliente, por la mejora en su calidad, ya que los objetivos establecidos de manera clara y precisa, están orientados hacia el usuario.



- ☑ Mayor conocimiento y control de los procesos, generado a través de delimitación de las líneas de actuación del personal involucrado en el(los) procedimiento(s) de trabajo.
- ☑ Mayor satisfacción del personal al saber exactamente las actividades que debe desempeñar cada trabajador, lo cual se genera por medio de la definición de los procesos.
- ☑ Obtención de mejores flujos de información y materiales.
- ☑ Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

### **1.3.2 Elementos de la reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos requiere un re-equipamiento de herramientas (por ejemplo nuevos programas de cómputo), así como un reinvento y replanteamiento de los procesos para que estos sean mejores y más eficientes que los existentes. Para poder llevar a cabo esto, es necesario entender los elementos que conforman la reingeniería de procesos (Edosomwan, 1996).

- ☑ **Componentes de los procesos:** comprenden actividades o tareas, es decir, se refiere a los subprocesos y sus componentes definidos dentro del proceso.

- ☑ **Proceso de la organización:** se define como entradas que, mediante las personas, equipos, materiales, procedimientos y actividades necesarios, generan salidas; puede ser visualizado como la secuencia de actividades con entradas medibles que generan salidas también medibles.
  
- ☑ **Responsable de los procesos:** es quien coordina las diversas actividades y funciones a todos los niveles del proceso, desde las entradas hasta las salidas y tiene la oportunidad para implementar los cambios que considere pertinentes.
  
- ☑ **Evaluación y análisis del proceso:** la evaluación tiene que ser lo más objetiva posible tomando en cuenta las áreas fuertes y débiles de la organización; mientras que el análisis envuelve el examen sistemático de los procesos para comprenderlos y poder considerar la simplificación de los mismos, eliminando elementos innecesarios y/o redundantes.
  
- ☑ **Medición de las salidas del proceso:** los clientes de cada proceso, ya sean internos o externos, miden cada proceso en particular para determinar en qué grado se están cumpliendo o no sus requerimientos.
  
- ☑ **Desarrollo, implantación y control de procesos:** es el desarrollo y la aplicación de las metodologías para lograr un cambio en los procesos.

### 1.3.3 Características de la reconstrucción de procesos

Una vez que se han entendido e identificado los elementos de la Reingeniería de Procesos, es posible seleccionar los procesos que se van a rediseñar dentro de la organización, para lo cual podemos considerar aquellos que tienen dificultades en tener un producto final, o los que tienen una realimentación inadecuada a lo largo de cadenas o aquellos cuyo impacto es directo a los clientes o finalmente los que intervienen una gran cantidad de departamentos (Nemiña, 2003).

Para renovar aquellos procesos dentro de la organización que presentan alguna clase de problemática como la que se mencionan en el párrafo anterior, es conveniente considerar las características de reconstrucción sugeridas por Nemiña (2003):

- ☑ **Combinar varios oficios en uno:** permite que el trabajo en serie desaparezca, eliminando pases laterales y en consecuencia la disminución de errores, demoras y repeticiones.
  
- ☑ **Participación de los trabajadores en la toma de decisiones:** esto permite comprimir verticalmente a la organización debido a que los trabajadores no requieren acudir al nivel jerárquico superior para tomar decisiones, por lo que también se reducen las demoras y costos indirectos.
  
- ☑ **Realización de diferentes versiones:** se refiere a terminar con los "procesos únicos" que suelen ser muy complejos, pues tienen que incorporar excepciones para tomar en cuenta la diversidad de situaciones. Al realizar un proceso de múltiples versiones, se convierte

en un proceso claro y sencillo, ya que cada versión sólo se aplica a los casos a los cuales es apropiada.

- ☑ **Reducción de comprobaciones y controles:** permite que los planes de evaluación y control sólo se establezcan en los puntos que representan un sentido económico, es decir se eliminan todas aquellas verificaciones y controles que no agregan valor, únicamente alargan el ciclo del proceso.
  
- ☑ **Operaciones híbridas:** a través de la tecnología de la información es factible que las diferentes áreas de una organización puedan trabajar como si fueran descentralizados, sin perder la coordinación entre ellas y disfrutando de las ventajas de la centralización.

#### **1.3.4 Metodología de la reingeniería de procesos**

Como se ha visto hasta ahora, existen parámetros, objetivos, elementos y características que resulta necesario considerar al momento de implantar la metodología de la Reingeniería de Procesos.

Dicha metodología, así como los pasos que conforman cada una de sus etapas, pueden variar de autor a autor; por ejemplo Macdonald (1996), divide la metodología de la reingeniería de procesos en cuatro etapas:

1. Preparación: durante esta etapa, la alta dirección establece los objetivos de la Reingeniería de Procesos dentro de la organización. Posteriormente se capacita al equipo y entonces se traza el mapa global del proceso a través de informes de datos como la descripción del proceso y sus actividades, sus flujogramas, etc.

2. Innovación: esta etapa radica en encontrar soluciones para los aspectos de los procesos y rediseñarlos.
3. Instrumentación: es la etapa en la que se ponen en práctica dentro de la organización los procesos que fueron rediseñados durante la etapa de innovación.
4. Evaluación: en esta etapa se recaban mediciones sobre el desempeño de los procesos rediseñados.

Cook (1996) define la metodología de la reingeniería de procesos de la siguiente forma:

1. Identificación de las necesidades de mejora de los procesos: durante esta etapa, el equipo de trabajo debe tener un buen entendimiento de los procesos principales de la organización, especialmente de aquellos que presentan necesidades de mejora y con base en éstos, así como en las necesidades de los clientes de los procesos, establecer objetivos.
2. Análisis de los problemas de los procesos: en esta etapa el equipo de trabajo colecta datos referentes a los procesos para identificar puntos fuertes y puntos débiles dentro de los mismos, así como las áreas potenciales de oportunidad.
3. Rediseño de los procesos: se formula el mejor método a través del cual es posible cubrir los requerimientos de los clientes de cada proceso.
4. Implementación: durante esta etapa se ponen en práctica los métodos formulados en la etapa anterior, los cuales son monitoreados para ser corregidos o ser mantenidos.

Por otro lado la SECODAM (2002), propone que dentro de la metodología de la reingeniería de procesos es necesario como primer paso identificar la necesidad del cambio y posteriormente llevar a cabo una labor de información y sensibilización a todos los niveles dentro de la organización para lograr que se involucren y participen. También se deben de evaluar los procesos con acciones y responsabilidades claramente definidas para poder identificar los posibles cambios a los cuales, una vez puestos en marcha se les debe dar un seguimiento constante y evaluar sus resultados. Para lograr lo anterior propone los siguientes pasos:

1. Definir límites del proceso
2. Observar actividades del proceso
3. Recolectar datos relativos al proceso
4. Analizar datos recolectados
5. Identificar áreas de mejora
6. Desarrollar las mejoras
7. Implantar y vigilar las mejoras

Como se puede observar, independientemente del número de etapas en las que los diferentes autores dividen la metodología de reingeniería de procesos y del nombre que les asignen existen algunos puntos en los que coinciden, como por ejemplo en que se debe identificar que existe una necesidad de cambio dentro de los procesos, analizarlos para identificar fortalezas y debilidades, para que con base en ello se puedan rediseñar y posteriormente implantarlos.

Retomando estos puntos en común en la metodología de los diferentes autores, se sintetizan las siguientes etapas sobre la metodología de la reingeniería de procesos:

## **1) Definición de objetivos**

Esta etapa debe ejecutarse conjuntamente con la alta dirección, para establecer y definir objetivos con base en las necesidades prioritarias que existan dentro de la organización.

## **2) Mapeo de los procesos principales**

Esta etapa tiene la finalidad de contar con una representación gráfica de las operaciones de la organización, así como las relaciones y secuencias que existen entre éstas, ya que es necesario conocer el estado actual de los procesos principales.

Para ello es necesario que previamente se hayan identificado los procesos principales dentro de la organización. Luego se requiere identificar el inicio y el fin del (los) proceso (s), así como la forma en que es (son) ejecutado (s) considerando proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios para posteriormente documentar el flujo de los procesos. Los diagramas de Flujo son una herramienta útil para identificar éstos elementos dentro de un proceso, así como el Diagrama de Bloque PEPSU (SECODAM, 2002). PEPSU, son las siglas que representan:

PROVEEDORES: Entidades o personas que proporcionan entradas tales como materiales, información y otros insumos.

ENTRADAS: Materiales, información y otros insumos que son necesarios para operar los procesos. Estas entradas deben de ser medibles posteriormente para poder establecer en qué medida cumplen con los requerimientos del proceso.

PROCESO: Conjunto de sistemas y procedimientos (materiales, máquinas, personas etc.), empleados para producir bienes o servicios. Es en donde las entradas se convierten en salidas.

SALIDAS: Bienes o servicios resultantes de un proceso. Éstas deben ser medibles para detectar si satisfacen o no las necesidades de los usuarios.

USUARIOS: Personas o entidades beneficiadas con las salidas.

A través de esta herramienta, es posible conocer el comportamiento y estructura del procedimiento, así como identificar y determinar las áreas del proceso en los que existen problemas y que representan oportunidades de mejora.

El siguiente paso consiste en la representación gráfica de los procesos. Se obtiene a través de otra herramienta, llamada Hoja de Trabajo para el Análisis de Procesos Actuales, con la que se lleva a cabo el levantamiento de los flujos del proceso, listando las actividades que lo componen e identificando el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección), identificando el tiempo que se utiliza para desarrollarlas.

Una vez que se tiene la representación gráfica de los procesos principales de la organización, es necesario realizar el diagnóstico de cada uno de los procesos. Para llevar a cabo esto es necesario analizar los procesos para detectar los factores que limitan su eficiencia e identificar las causas que originan su ineficiencia. Este análisis se puede llevar a cabo a través de herramientas como los cuestionarios de



preguntas abiertas enfocadas a la perspectivas que el grupo operativo tiene respecto a la efectividad de los procesos prioritarios (SECODAM, 2002).

### **3) Innovación o rediseño de procesos**

Una vez que se han definido los procesos principales dentro de la organización y las áreas de mejora dentro de estos han sido identificadas a través de su análisis, es momento de proponer las soluciones para las problemáticas detectadas dentro de los procesos. Para ello, es necesario eliminar todas aquellas actividades que no contribuyen directamente en la transformación de insumos.

Al igual que en la etapa anterior, la Hoja de Trabajo para el Análisis de Procesos, sirve como herramienta para incorporar las acciones de mejora propuestas y de esta forma contar con el flujo de actividades tal y como deberán realizarse (SECODAM, 2002).

### **4) Implantación**

Esta etapa, es la que da la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos, a través de la puesta en marcha de los procesos rediseñados (Parro, 1996). El alcanzar el éxito en esta etapa depende en gran medida de las actitudes, el cambio estructural y cultural, así como de la sensibilidad del personal para comprometerse con los nuevos procesos.

Para lograr los cambios y modificaciones de las habilidades y actitudes del recurso humano, la etapa de implementación debe estar centrada, como menciona Macdonald (1994) en:

- ☑ *Pruebas piloto:* con la finalidad de probar el funcionamiento de los nuevos procesos y de esta forma detectar sus posibles fallos, para posteriormente introducir las mejoras pertinentes para mejorar su eficiencia.
  
- ☑ *Mediciones:* a través de estas es posible verificar continuamente qué tan satisfactorio está resultando el desempeño, con base en los objetivos establecidos. Es necesario que estas mediciones estén orientadas hacia los requerimientos del cliente, sean fáciles de recabar y de entender para que aquéllos que participan en el proceso, se centren en el desempeño, y que se expliquen y comuniquen a las personas involucradas dentro de los procesos.

Los registros de precisión propuestos por el análisis experimental de la conducta, pueden ser de gran utilidad para realizar dichas mediciones, ya que brindan calificaciones objetivas basadas en el desempeño, permiten la identificación de las áreas en las que existen necesidades de capacitación, su costo es bajo y son accesibles puesto que son fáciles de entender (Jiménez, 1976).

- ☑ *Elemento humano:* debido a que la reingeniería de procesos implica cambios dentro de la organización y cualquier clase de cambio genera temor e incertidumbre entre los empleados, resulta importante motivar al personal a la implementación de los nuevos procesos ya que ellos son los responsables de desempeñar los procesos y por lo tanto el éxito de la implementación de la reingeniería de procesos depende en gran medida de éstos.

La alternativa planteada por el análisis experimental de la conducta, es de gran utilidad para esto. Dicha alternativa consiste en administrar los estímulos que resultan reforzantes para cada trabajador otorgándolos ante la emisión de la (s) conducta (s) deseables, para aumentar la probabilidad y frecuencia de su emisión. La identificación de los estímulos reforzantes, se puede realizar a través de cuestionarios que contienen opciones de las distintas clases de reforzadores y deben ser contestados por cada uno de los trabajadores, indicando cuáles son de su preferencia. (Jiménez, 1976).

- ☑ *Evaluación:* consiste en la comparación del "antes" y el "después", con la finalidad de verificar en qué medida ha tenido impacto la reingeniería de procesos, detectando nuevas oportunidades de intervención.

#### **1.4 Campos de aplicación de la reingeniería de procesos**

Como se ha visto, el objeto principal de la reingeniería de procesos es en sí los procesos más no la organización, es por ello que al hablar sobre las diferentes posibilidades de aplicación de la reingeniería, es necesario enfocarse al trabajo que realizan los empleados y operarios y no a las funciones en que se dividen las tareas (Parro, 1996).

Los tres niveles que intervienen para que se pueda dar la aplicación de la reingeniería de procesos dentro de una organización de acuerdo a Parro (1996) son:

- ☑ Alta dirección que como ya se ha dicho, actúa como principal promotor del cambio dentro de la organización.

- ☑ Los equipos que desarrollan, evalúan y proponen los elementos del rediseño de los procesos.
  
- ☑ El personal que incluye a todos los empleados y operarios quienes ponen en práctica los cambios proyectados por los niveles superiores.

Siguiendo en la misma línea de Parro (1996), los campos en los que se puede dar la aplicación de la reingeniería de procesos son:

- ☑ Actividades gerenciales
- ☑ Recursos humanos
- ☑ Tecnología de la información
- ☑ Investigación y desarrollo de productos y servicios
- ☑ Procesos de manufactura
- ☑ Relaciones con los clientes

Las actividades gerenciales, son aquellas actividades propias de la dirección tales como: definición de estrategias, planeamiento y presupuesto, asignación de recursos, dirección de recursos humanos, evaluación de operaciones, administración de la infraestructura etc. Para proponer innovaciones en este campo, se deben investigar previamente los objetivos específicos que se persiguen.

Los recursos humanos, deben ser considerados como el factor de mayor peso ya que el éxito de la reingeniería y en consecuencia de la organización, dependerá del desempeño de sus trabajadores (García, 2003), puesto que son los responsables del rediseño y la implementación de los

procesos, independientemente del área o campo dentro de la organización en que se vaya a aplicar.

Otro de los campos en los que se puede aplicar la reingeniería de procesos es en la tecnología de la información, ya que al darse cambios en la lógica de los procesos de una organización, pueden también originarse reformas en las aplicaciones informáticas, ya sea como principal agente transformador para el cambio o como un apoyo para ejecutarlo; por ejemplo en el intercambio informativo entre los múltiples participantes de un proceso.

La reingeniería de procesos también se puede aplicar en el campo de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, aunque puede resultar un poco difícil por la naturaleza del trabajo de los investigadores que suelen requerir amplia libertad de acción, en este caso los principales objetivos de la reingeniería de procesos estarán enfocados en costos y tiempos de los procesos.

En el campo de la manufactura la aplicación de la reingeniería de procesos tiene como objetivo una mayor integración funcional entre ventas y producción para permitir entregas en tiempos mínimos y en las condiciones requeridas por los clientes.

El último de los campos en los que puede actuar la reingeniería de procesos dentro de una organización es en la relación con los clientes. En este caso se encuentra en función de la definición específica de las entradas y salidas de estas actividades, midiendo el flujo de trabajo para que de esta forma se pueda rediseñar el conjunto de operaciones dentro de una organización que se encuentra relacionados con sus clientes.

### **1.4.1 Casos de aplicación de reingeniería de procesos**

A lo largo de la historia han sido muchos los esfuerzos que el hombre ha hecho para mejorar la forma de ejecutar el trabajo. Por ejemplo Frederick W. Taylor (1857-1917) decía que existían mejores formas en que las personas realizaran sus tareas dentro del trabajo y a través de sus investigaciones, logró mejorar la productividad de los trabajadores industriales (Gómez,2000).

Aún en la actualidad, se continúa buscando metodologías que permitan mejorar la forma de hacer las cosas dentro de las organizaciones para eficientarlas: de la búsqueda de nuevas metodologías surgió la reingeniería de procesos. A continuación se mencionan algunos casos en los que se ha empleado la metodología de la reingeniería de procesos para cambiar la forma de hacer las cosas dentro de las empresas.

Al comienzo de la década de los ochentas, Ford Motor se encontraba en una crisis debido a que tenía gastos administrativos y de gestión interna de la compañía (Sáez, 2005). En su búsqueda por reducir esos costos que estaban poniendo en riesgo la supervivencia de la compañía, se inició por estudiar su departamento de cuentas por pagar que en ese momento estaba formado por 500 personas; como primer paso se introdujeron computadoras para reducir personal; posteriormente Ford redefinió el proceso de "cuentas por pagar", renombrándolo como "abastecimiento", en el que se incluían además de la actividad de cuentas por pagar, compras y recibos. A través del nuevo proceso, se redujo la cantidad de documentos generada en cada pedido, reordenando los pasos para la orden de compra y eliminando algunos pasos inútiles, por ejemplo pasó de "pagar al recibir facturas" a "pagar cuando se reciba mercancía".

Así como Taylor se cuestionaba constantemente si la forma en que se estaban haciendo las cosas era la mejor, la compañía DELL también lo hizo. Esto surgió a raíz de un análisis que hicieron de sus competidores el cual arrojó como resultado que le estaban ganando el mercado. Los trabajos de reingeniería de procesos en este caso, los enfocaron a la aportación de productos y servicios de calidad desarrollando una estrategia para dar a cada cliente una respuesta personalizada a sus necesidades, para que de esta forma los clientes pagaran únicamente por lo que necesitaban en sus equipos. Para ello, rediseñaron su proceso de ventas reasignando sus puntos de venta, e hicieron de Internet el punto de venta principal a través de una nueva estructura de su sitio WEB para que el cliente pudiera encontrar rápidamente lo que buscaba, además de dar soporte técnico en línea.

En estos momentos, Microsoft atraviesa por una situación similar a la que atravesó DELL hace algunos años, ante lo cual ha decidido implantar la reingeniería de procesos con la finalidad de ofrecer productos más económicos por medio de una nueva estrategia de promoción y difusión y de esta forma no solo seguir vigente entre sus clientes actuales, sino llegar a nuevos clientes como las micro, pequeñas y medianas empresas. Otra de las áreas que pretenden atacar por medio de la reingeniería de procesos es la de la calidad de sus productos para mantenerse vigente en un mercado tan exigente. (Muñoz, 2005).

Dentro del sector público, también se han hecho esfuerzos enfocados hacia la reingeniería de procesos. Uno de esos casos es el del ayuntamiento asturiano de Gijón el cual buscaba mejorar la eficacia de la gestión y presentación de servicios a través del proyecto de reingeniería al que llamaron "Plan de Sistemas de Información". En este caso se utilizó como

principal instrumento de cambio la tecnología de la información; gracias a esto se lograron entre otros objetivos: aumentar la eficacia y la calidad del servicio en el funcionamiento de la administración pública, permitir el seguimiento de los expedientes a través de las diferentes etapas de tramitación, garantizar la integridad de la información, facilitar el conocimiento de la documentación administrativa, simplificar cauces para la transmisión de los documentos, permitir análisis de las cargas de trabajo reducir costos operativos y riesgos de manipulación mediante el tratamiento informático de la operación, etc.

Dentro de nuestro país se están dando casos similares como en el Instituto Catastral del Estado de Sonora (ICRESON). Este instituto dio inicio a trabajos de reingeniería de procesos como parte de su proyecto de modernización. Con estos trabajos se busca el incremento de la productividad a través de la innovación de nuevos esquemas de operación de funciones. El proyecto de reingeniería de procesos en el ICRESON se planeó en dos grandes etapas. Reportan que la primera de éstas consistió en un curso de capacitación por medio del cual le dieron a conocer a los trabajadores el significado y los alcances de la reingeniería, la elaboración y aplicación de encuestas para determinar el grado de conocimiento de los participantes sobre el proyecto de modernización, integración de documentos que contienen los procesos originales de los productos y servicios generados por el instituto en todas sus áreas, integración de documentos en los que se muestra el análisis de las debilidades, oportunidades y formación de la institución. En la segunda etapa de los trabajos de Reingeniería en el ICRESON, planeada a tres meses considera el cambio radical de los flujos de trabajo apoyados en la tecnología de la información y de la cual no hay más datos publicados. (<http://www.icreson.gob.mx/boletines>).



## **1.5 El sector público y la reingeniería de procesos**

La actual administración del gobierno federal busca ser un gobierno cuyos resultados tangibles sean medidos a través de la definición e implantación de sus acciones y así evaluar la gestión de sus recursos y el impacto de sus proyectos (Esponda, 2004).

Para lograr lo anterior, la oficina de la presidencia para la innovación y calidad gubernamental, ha decidido implantar el modelo de calidad INTRAGOB. Dicho modelo hace énfasis en los siguientes metas (Esponda, 2004):

- ☒ Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes o servicios en el sector público.
- ☒ Desarrollo de una cultura de calidad en el servicio público federal.
- ☒ Transparencia en la administración de la dependencia y entidades.
- ☒ Rendición sistemática de cuentas y de resultados logrados por las dependencias y entidades.
- ☒ Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las dependencias y entidades del gobierno federal.

El modelo INTRAGOB, está basado en los siguientes principios/criterios de calidad (Espinoza, 2004):

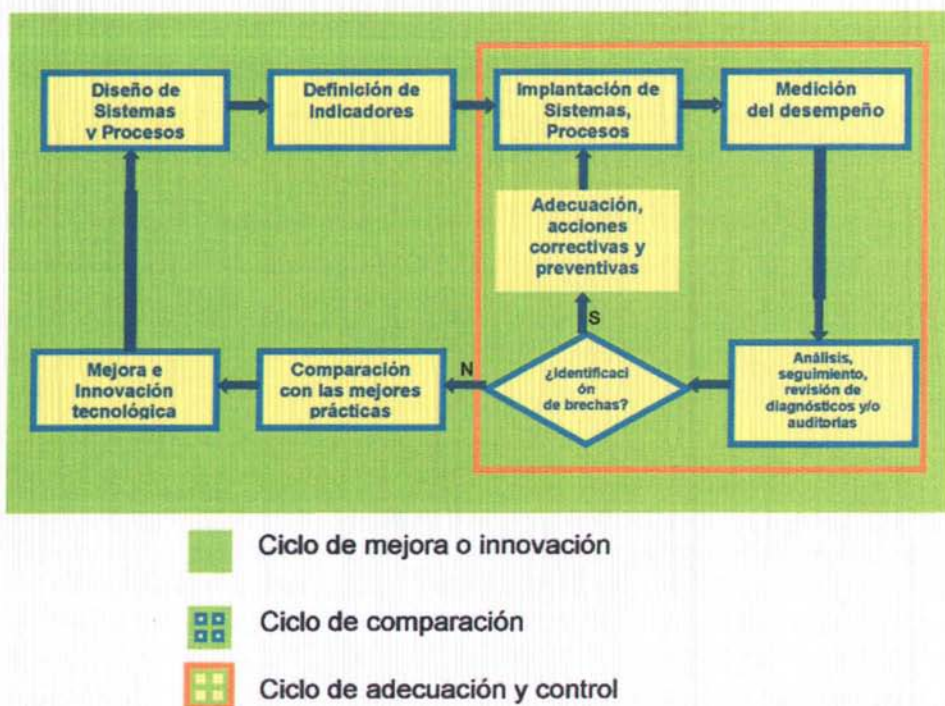
- ☒ Enfoque al cliente: identificar las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas, ya que toda organización depende de éstos.

- ☑ Liderazgo: es a través de los líderes que se crea y mantiene el ambiente organizacional necesario para que el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos de una organización.
  
- ☑ Participación personal: el personal es de suma importancia dentro de una organización, independientemente del nivel que ocupen dentro de la misma, ya que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello que resulta esencial contar con personal comprometido.
  
- ☑ Enfoque basado en procesos: cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso, los resultados deseados se alcanzan más eficientemente.
  
- ☑ Enfoque de un sistema para la gestión: al gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
  
- ☑ Mejora continua: esta debe ser un objetivo permanente dentro de la organización.
  
- ☑ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: el análisis de los datos y la información son la base de las decisiones eficaces.
  
- ☑ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: los proveedores y la organización son interdependientes, por lo que una relación beneficiosa posibilita en ambas partes la capacidad para crear valor.

De acuerdo con Esponda (2004), para implantar el modelo INTRAGOB se requiere:

- ☑ Diseñar el sistema o proceso con método
- ☑ Definir los indicadores para cada sistema diseñado
- ☑ Implantar mediante programas claramente establecidos adecuados a la unidad administrativa, con sus mecanismos de control
- ☑ Mediciones que permitan conocer los avances de la implantación efectuando análisis cuantitativos acerca de los parámetros de aceptación y las metas establecidas
- ☑ Comparación referencial que permita saber, respecto a otras unidades administrativas, la situación en la que se encuentran.
- ☑ Establecer ciclos de mejora con proyectos claramente determinados.

El modelo INTRAGOB es un ciclo de innovación y mejora continua. En el Esquema 1, se muestra este ciclo el cual a su vez contiene un "Ciclo de Comparación" cuyas acciones están enmarcadas de color azul dentro del gráfico, así como de un "Ciclo de adecuación y control"; este último conformado por aquellas acciones que se encuentran dentro del recuadro anaranjado.



**Esquema 1.** Modelo de calidad INTRAGOB

Modificado del esquema original de Esponda Espinoza, A. (2004) *Modelo de calidad Total INTRAGOB y su implantación*. Memorias del Primer Congreso para la Competitividad en las Organizaciones Públicas. México D.F.: AMECAP.

El modelo INTRAGOB se basa en una serie de criterios que es necesario cuidar para obtener resultados exitosos dentro de la organización y así mejorar la gestión y la calidad en el sector público. Uno de estos criterios que requiere ser cuidado se refiere a los procesos, debido a la importancia que juegan dentro de una organización, por lo que la reingeniería de procesos es de gran utilidad al respecto ya que permite mejorar los procesos principales y en consecuencia ofrecer productos y servicios de mejor calidad a través de la reducción en sus tiempos y costos.

Como se ha visto la reingeniería de procesos está orientada tanto a instituciones que ofrecen productos como a aquellas que ofrecen servicios, y a pesar de que en el sector público se torna complicado ofrecer a sus clientes todo lo que desean debido a que no se pueden cambiar las normas relativas a la elegibilidad, el dar un nuevo enfoque de los procesos administrativos a través de la reingeniería generaría una mejora en la calidad del servicio que está buscando la administración pública federal a través del Modelo INTRAGOB.

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1 Planteamiento y justificación del problema**

Los procedimientos que se llevan a cabo en la coordinación administrativa de una dependencia del sector público presentan deficiencias en su ejecución, como por ejemplo, están organizados por tareas más no por objetivos (Parro, 1996); existe descentralización de la información que se maneja generando dependencia entre departamentos, etc. Todo lo anterior, se refleja en un servicio que presenta dificultades en cuanto a su calidad, así como tiempos improductivos, situación que dificulta el cumplimiento de los elementos que la actual administración pública federal promueve a través del Modelo de Calidad INTRAGOB (Esponda, 2004) y a los que se hace referencia en el Capítulo 1 del presente trabajo. Entre estos elementos se incluye la mejora de la calidad de los servicios en el sector público, desarrollo de una cultura de calidad, una visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las dependencias y entidades del gobierno federal.

Ante la problemática que se vive, la reingeniería de procesos es una herramienta útil, ya que como se ha mencionado ésta permite proveer productos y servicios de gran calidad, mejorando la satisfacción de los clientes e incluso del personal mismo al saber exactamente las actividades

que debe desempeñar a través del rediseño de los procesos identificando la organización de:

- ☑ Los elementos del proceso: reconocer los procesos principales, los subprocesos que la conforman a estos procesos y a su vez, las actividades de cada sub-proceso.
- ☑ Del proceso: es decir, cómo es que las "entradas" son transformadas a través de las personas, los equipos y las actividades específicas de cada proceso, para generar las "salidas".
- ☑ Del responsable del proceso: definir quién es el encargado de coordinar las diversas funciones y actividades a todos los niveles del proceso.
- ☑ De la evaluación y análisis de los procesos: la evaluación objetiva, debe examinar las áreas fuertes y débiles dentro de los procesos de la organización. El análisis por su parte, debe de considerar las posibles simplificaciones de los procesos, la eliminación de elementos innecesarios o redundantes, así como al mejoramiento de todos los elementos involucrados en el proceso.

(Edosomwan, 1996)

## **2.2 Objetivo**

Estimar los beneficios que se podrían alcanzar a través de la implantación de una propuesta de reingeniería de procesos, en la coordinación administrativa de una dependencia del sector público.

### **2.3 Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se realizó es *descriptivo*, ya que como Hernández y Fernández (2000) mencionan, esta clase de estudios busca especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno a través de la recolección de datos, es decir se seleccionan una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas para describirlas.

En el caso del presente trabajo, la cuestión se refiere a la propuesta de reingeniería de procesos que se hace, sobre la cual tuvieron que recolectarse datos para describir los impactos que podría tener al implantarla.

### **2.4 Diseño**

El diseño que se aplicó en la investigación fue *no experimental transeccional descriptivo*, ya que como Hernández y Fernández (2001) mencionan, este tipo de diseño nos permite presentar un panorama del estado de una situación o un fenómeno, que en este caso se refiere a los beneficios que se podrían alcanzar a través de la propuesta de reingeniería de procesos en la coordinación administrativa de una dependencia del sector público, por lo que no se manipuló ninguna variable.

### **2.5 Muestreo y sujetos**

Debido a que se trabajó con la totalidad del personal de la coordinación administrativa, no se llevó a cabo ningún tipo de muestreo, es decir se trabajó con la totalidad de la población.



En la investigación participaron las 23 personas que laboran en la Coordinación Administrativa de la dependencia del sector público, divididos de la siguiente manera:

<b>PUESTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Director de Área (Coordinador Administrativo)	1
Subdirector de Área	2
Jefe de Departamento	4
Profesional Ejecutivo	15
Analista Programador	1

Los 23 trabajadores, se encuentran repartidos en cinco departamentos que conforman la coordinación administrativa:

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>No. PERSONAS</b>
Dirección	2
Recursos Humanos	3
Recursos Financieros	4
Recursos Materiales	6
Informática	6
Capacitación	2

## **2.6 Instrumentos y materiales**

### **☑ Manual sobre reingeniería de procesos**

Se entregó al personal de la coordinación administrativa durante su sensibilización. Este manual está conformado por seis capítulos, los que contienen temáticas relacionadas con la reingeniería de procesos como: actitudes, el proceso del cambio, técnicas de servicio, calidad, el desarrollo de procesos y sus herramientas y trabajo en equipo.

### **☑ Diagrama PEPSU (Anexo 1)**

Esta herramienta es útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios.

Esta herramienta nos permite:

Conocer el comportamiento del proceso y sus límites, así como su relación con otros procesos; la identificación de las áreas de oportunidad; la determinación del área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver; detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

### **Cuestionario de diagnóstico (Anexo 2)**

Consiste en preguntas abiertas, las cuales están estructuradas de manera que nos permiten identificar la percepción que el grupo operativo tiene con respecto a la efectividad de los elementos que participan en los procesos prioritarios.

### **Hoja de trabajo para el análisis de procesos (Anexo 3)**

Permite identificar de manera gráfica los diferentes tipos de actividades que conforman a cada proceso. A través de ésta es posible reconocer aquellas actividades dentro del proceso que agregan valor y las áreas de oportunidad en las que pudieran implementarse acciones de mejora.

### **Formato para definir procesos (Anexo 4)**

Permite plasmar de manera gráfica el flujo que sigue cada una de las actividades de los procesos así como las diferentes áreas de la dependencia que intervienen en ellos.

## **2.7 Procedimiento**

Para poder establecer la propuesta de reingeniería de procesos en la coordinación administrativa en una dependencia del sector público, fue necesario retomar tres de las cuatro etapas de la metodología de la reingeniería de procesos planteada en el capítulo 1.

### ☑ **ETAPA 1: Definición de objetivos**

Esta etapa a su vez se subdividió en:

- a. *Establecimiento de prioridades y sesiones de trabajo:* se realizó una reunión con el personal de mando (Director, Subdirectores y Jefes de Departamento), con la finalidad de acordar con ellos el orden en el que se iniciaría el trabajo con cada uno de los cinco departamentos. Una vez establecidas las prioridades para trabajar con cada departamento, se establecieron las fechas y número de sesiones de trabajo con el personal de mando de cada uno de ellos.
- b. *Sensibilización de personal:* Se realizó una reunión con todo el personal adscrito a la coordinación administrativa, en la que se les explicó el trabajo a realizarse y la importancia de hacerlo. Durante dicha reunión, se les entregó el manual sobre reingeniería de procesos, para que se familiarizaran con la dinámica de las sesiones de trabajo.
- c. *Preparación de materiales para el proceso:* se elaboraron los formatos a emplearse en la etapa 2 "Mapeo de procesos" y 3 "Innovación y rediseño de procesos", tales como las hojas de trabajo, cuestionarios de diagnóstico de procesos, diagramas PEPSU y los formatos para definir procesos.

### ☑ **ETAPA 2: Mapeo de procesos**

Con base en las fechas establecidas en la etapa de planeación, se llevaron a cabo las sesiones con los trabajadores de cada departamento.

La primera actividad que se desarrolló en esta etapa, fue la identificación de los procesos principales del departamento con el que se estaba trabajando en la sesión. Se prosiguió con la identificación del inicio,

entradas, salidas y el final de cada uno de los procesos con apoyo de los diagramas PEPSU, tal como se muestra en el anexo 5.

Posteriormente se emplearon los formatos para definir procesos, en los cuales los integrantes de cada departamento, plasmaron los diagramas de flujo de cada uno de los procesos como el ejemplo que se muestra en el anexo 6; las actividades de los procesos registradas en los diagramas de flujo se listaron en las hojas de trabajo tal como en el anexo 7, identificando el tipo de actividad (operación, transporte, demora, verificación, archivo o corrección) así como el tiempo aproximado que tomaba desarrollarlas.

Finalmente durante esta primera etapa, los integrantes de cada departamento, contestaron en equipo el cuestionario de diagnóstico del cual se muestra un ejemplo en el anexo 8.

### **☑ ETAPA 3: Innovación y rediseño de procesos**

Una vez definidos los procesos de cada departamento y la forma en que se ejecutan, se identificaron junto con los trabajadores adscritos a cada uno de éstos y en los horarios establecidos en la etapa de planeación, las áreas en las que podían ser mejorados los procesos, así como la forma; es decir con base en las áreas de mejora identificadas en los diagramas PEPSU, el número de actividades improductivas de los procesos obtenidas a través de las hojas de trabajo para el análisis de procesos y los factores que afectan su eficiencia, se definieron en equipo junto con los trabajadores de cada departamento las acciones que podrían ayudar a mejorar las áreas de oportunidad cada uno de los procesos. Estas acciones de mejora, fueron identificadas en las hojas de trabajo para el análisis de procesos.

### CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

Los resultados que a continuación se presentan, fueron obtenidos a través de la comparación de los distintos tipos de actividades que conforman los procesos que actualmente se ejecutan dentro de la coordinación administrativa contra los procesos propuestos. La información para hacer los contrastes, fue tomada de los instrumentos empleados durante las sesiones de trabajo con cada uno de los departamentos, tales como: hojas de trabajo para el análisis de procesos, formatos para definir procesos y diagrama PEPSU.

De los cinco departamentos de la coordinación administrativa que conformaron la muestra del presente trabajo, se identificaron en total veinte procesos principales. La Tabla 1 muestra la forma en que estos procesos se encuentran divididos:

DEPARTAMENTO	No. PROCESOS
Capacitación	5
Recursos Financieros	2
Recursos Materiales	2
Recursos Humanos	6
Informática	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

TABLA 1. Distribución de los principales procesos en los departamentos de la coordinación administrativa.

El área de mayor oportunidad de mejora de los procesos del departamento de Capacitación y de la coordinación administrativa en general, se encuentra en la reducción del número de transportes. La tabla 2 muestra el concentrado del número de actividades que conforman los cinco procesos actuales del departamento de Capacitación contra el número de actividades de los procesos propuestos.

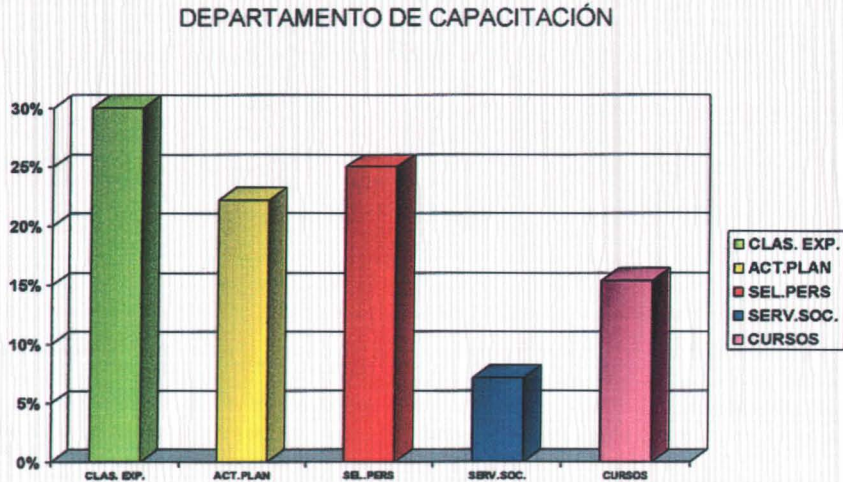
En el proceso de clasificación de expedientes, de un total de diez actividades con el proceso propuesto se reduciría a 7; es decir desaparecería un traslado, una demora y una verificación. Dentro de la mejora de 9 a 7 actividades que se obtendría con el proceso propuesto para la actualización de la plantilla de personal, desaparecería un traslado y una demora que actualmente existen. Para la selección de personal, la principal mejora dentro de la propuesta, se observa en la desaparición de tres verificaciones y un retrabajo, lo cual permitiría reducir el total de actividades de 16 a 12. En el proceso de servicio social propuesto, se elimina un traslado reduciendo así el total de actividades de 14 a 13. Finalmente en el proceso de cursos se reduciría de un total de 13 actividades de las que consta el actual, contra 11 actividades del propuesto, lo cual se debe a la desaparición de dos transportes.

NOMBRE DEL PROCESO		Clasificación de expedientes LFTAIPG	Actualización de Plantilla de Personal	Selección de Personal	Servicio Social	Cursos
OPERACIÓN	ACT	4	4	9	10	8
	PROP	4	4	9	10	8
TRANSPORTE	ACT	3	2	1	2	3
	PROP	2	1	1	1	1
DEMORA	ACT	1	1	0	0	1
	PROP	0	0	0	0	1
VERIFICACIÓN	ACT	1	1	5	1	1
	PROP	0	1	2	1	1
ARCHIVO	ACT	1	0	0	1	0
	PROP	1	0	0	1	0
CORRECCIÓN	ACT	0	1	1	0	0
	PROP	0	1	0	0	0
TOTAL ACTIVIDADES	ACT	10	9	16	14	13
	PROP	7	7	12	13	11

TABLA 2. Comparación de las actividades de los procesos actuales contra los procesos propuestos del departamento de Capacitación.



El porcentaje promedio de mejora de los procesos del departamento de Capacitación sería de 19.95%, con rangos que van desde un 7.14% hasta un 30%, tal como se muestra en la gráfica 1.



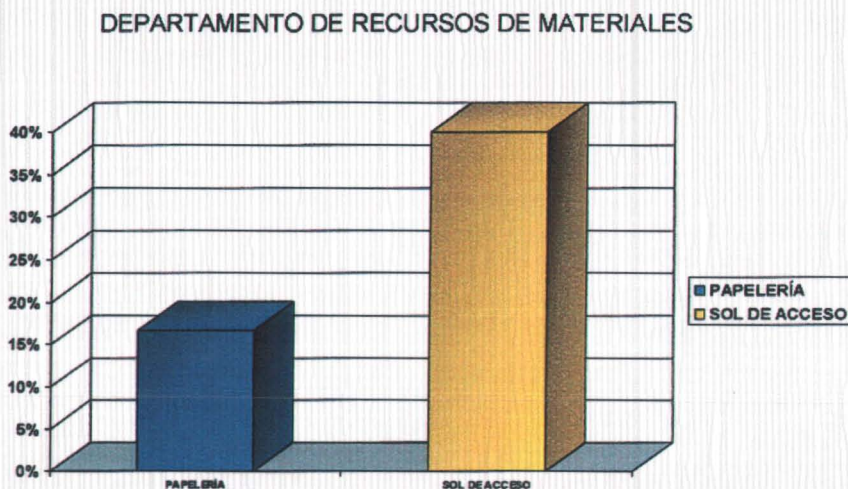
Gráfica 1. Porcentajes de reducción de actividades de los procesos del departamento de Capacitación

Como se puede observar en la tabla 3, el tipo de actividad con mayor oportunidad de mejora en los procesos del departamento de Recursos Materiales es el transporte. En el proceso de papelería, de un total de 6 actividades que tienen actualmente, con el proceso propuesto se tendrían 5 debido a la desaparición del transporte. En la solicitud de acceso, con el proceso propuesto se reducen 2 transportes dando como resultado un total de 3 actividades de 5 que conforman el proceso actual.

NOMBRE DEL PROCESO		Papelería	Solicitud de Acceso
OPERACIÓN	ACT	4	3
	PROP	4	3
TRANSPORTE	ACT	1	2
	PROP	0	0
DEMORA	ACT	0	0
	PROP	0	0
VERIFICACIÓN	ACT	0	0
	PROP	0	0
ARCHIVO	ACT	1	0
	PROP	1	0
CORRECCIÓN	ACT	0	0
	PROP	0	0
TOTAL ACTIVIDADES	ACT	6	5
	PROP	5	3

TABLA 3. Comparación de las actividades de los procesos actuales contra los procesos propuestos del departamento de Recursos Materiales.

El porcentaje promedio de mejora para los procesos del departamento de Recursos Materiales sería de 28.33%. En la gráfica 2 se pueden observar los porcentajes de mejora para cada uno de los procesos de dicho departamento.



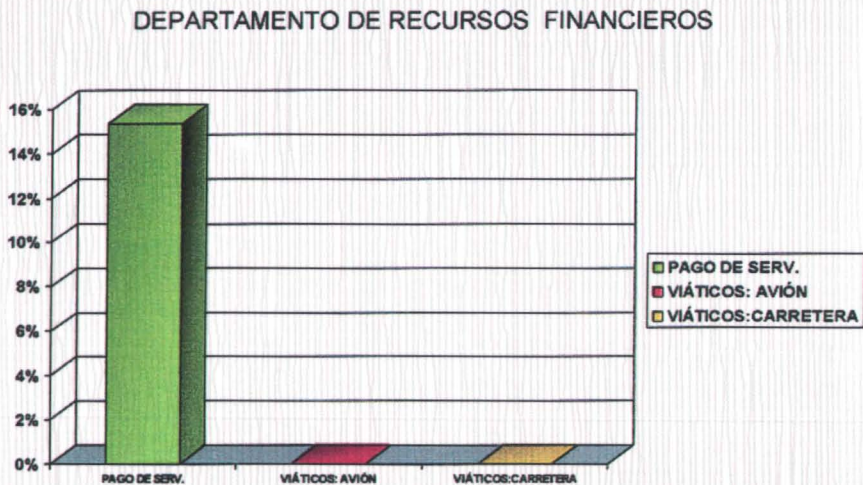
Gráfica 2. Porcentajes de reducción de actividades de los procesos del departamento de Recursos Materiales

Como se puede observar en la tabla 4, dentro del departamento de Recursos Financieros, el proceso en el que se obtendrían mejoras con la propuesta, es en el de pago de servicios, el cual con la propuesta reduciría de 13 a 11 actividades, ya que de 3 transportes que existen actualmente dentro de este, se reduciría a uno.

NOMBRE DEL PROCESO		Pago de Servicios	Viáticos: Avión	Viáticos: Carretera
OPERACIÓN	ACT	8	24	20
	PROP	8	24	20
TRANSPORTE	ACT	3	1	1
	PROP	1	1	1
DEMORA	ACT	1	1	1
	PROP	1	1	1
VERIFICACIÓN	ACT	0	2	2
	PROP	0	2	2
ARCHIVO	ACT	1	0	0
	PROP	1	0	0
CORRECCIÓN	ACT	0	0	0
	PROP	0	0	0
TOTAL ACTIVIDADES	ACT	13	28	24
	PROP	11	28	24

TABLA 4. Comparación de las actividades de los procesos actuales contra los procesos propuestos del departamento de Recursos Financieros.

El porcentaje de mejora promedio para el departamento de Recursos Financieros sería de 5.12 debido a que, tal como se observa en la gráfica 3 en los procesos para viáticos: avión y viáticos: carretera el porcentaje de mejora es de cero.



Gráfica 3. Porcentajes de reducción de actividades de los procesos del departamento de Recursos Financieros.

El número de los diferentes tipos de actividades para los procesos actuales y propuestos del departamento de Informática se muestran en la tabla 5, en donde al igual que en los otros departamentos de la coordinación administrativa el tipo de actividad con mayor área de oportunidad es el transporte.

Para el proceso de soporte técnico se reduciría de 8 a 7 actividades gracias a la desaparición del transporte existente. De 3 transportes que actualmente tiene el proceso de actualización de la página Web, con el proceso propuesto se reduciría a 1, dando un total de 9 actividades contra once que existen en este momento.

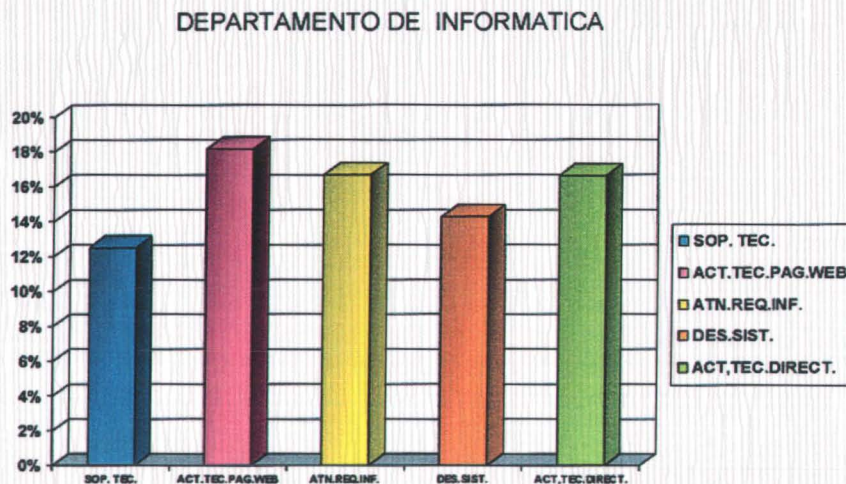
Por otro lado de 12 actividades que ahora requiere en total el proceso de atención a requerimientos de infraestructura, con el propuesto se requerirían 10.

Los 2 transportes que desaparecerían con la propuesta para el proceso de desarrollo de sistemas reducirían de un total de 14 actividades a 12; también al reducir una verificación, el proceso de actualización del directorio quedaría con un total de 5 actividades contra 6 de las que consta el proceso actual.

NOMBRE DEL PROCESO		Soporte Técnico	Atn. de la Tecnología: Página Web	Actualización de Requerimiento de Infraestructura	Desarrollo de Sistemas	Actualización de la Tecnología de la Información: Directorio
OPERACIÓN	ACT	4	6	6	9	2
	PROP	4	6	6	9	2
TRANSPORTE	ACT	1	3	4	4	1
	PROP	0	1	2	2	1
DEMORA	ACT	0	0	0	0	0
	PROP	0	0	0	0	0
VERIFICACIÓN	ACT	1	1	1	1	2
	PROP	1	1	1	1	1
ARCHIVO	ACT	1	0	0	0	0
	PROP	1	0	0	0	0
CORRECCIÓN	ACT	1	1	0	1	1
	PROP	1	1	0	1	1
TOTAL ACTIVIDADES	ACT	8	11	12	14	6
	PROP	7	9	10	12	5

TABLA 5. Comparación de las actividades de los procesos actuales contra los procesos propuestos del departamento de Informática.

El Promedio de mejora de los proceso del departamento de Informática sería de 15.65 con porcentajes que van de 12.5 hasta el 18.18, tal como se observa en la gráfica 4.



Gráfica 4. Porcentajes de reducción de actividades de los procesos del departamento de Informática.

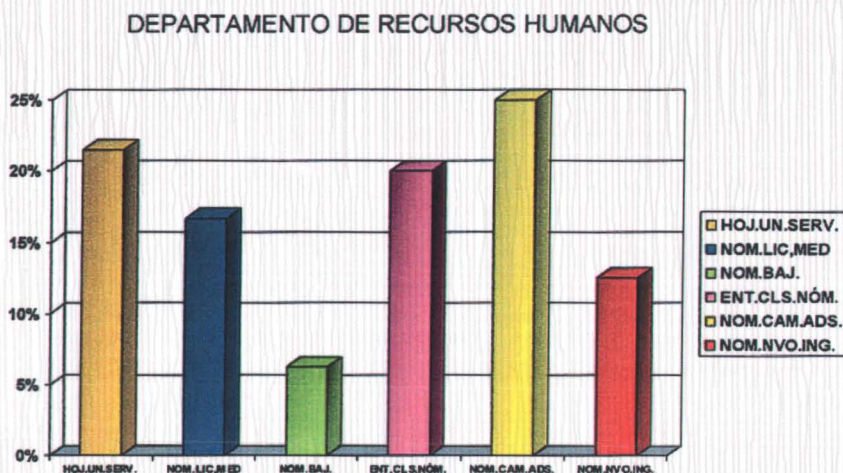
En la tabla 6 para el proceso de hoja única de servicio, se observa que de 14 actividades totales que actualmente lo conforman, con el propuesto reduciría a 11; para el proceso de bajas, se elimina un traslado. En el proceso propuesto para cambio de adscripción, desaparece una operación y tres traslados. Para la entrega y clasificación de nómina, se observa que de 10 actividades que componen el proceso actual, se reduciría a 8 actividades totales con el propuesto. En el proceso de nombramientos: nuevo ingreso, la principal reducción dentro de la propuesta se observa en la desaparición de 2 verificaciones.



NOMBRE DEL PROCESO		Hoja Única de Servicio	Nombr.: Licencias Médicas	Nombr.: Bajas	Nombr.: Cambio de adscripción	Entrega y Clasificación de Nómina	Nombr.: Nuevo Ingreso
OPERACIÓN	ACT	5	5	8	7	6	9
	PROP	5	5	8	6	6	9
TRANSPORTE	ACT	5	5	2	6	3	3
	PROP	2	3	1	3	1	1
DEMORA	ACT	0	0	1	0	0	1
	PROP	0	0	1	0	0	1
VERIFICACIÓN	ACT	1	2	2	2	0	1
	PROP	1	2	2	2	0	1
ARCHIVO	ACT	1	1	1	1	1	1
	PROP	1	1	1	1	1	1
CORRECCIÓN	ACT	1	1	2	0	0	1
	PROP	1	1	2	0	0	1
TOTAL ACTIVIDADES	ACT	14	12	16	16	10	16
	PROP	11	10	15	12	8	14

TABLA 6. Comparación de las actividades de los procesos actuales contra los procesos propuestos del departamento de Recursos Humanos.

Dentro del departamento de Recursos Humanos, el porcentaje promedio de mejora es de 16.98. Tal como muestra la gráfica 5 los porcentajes van desde 6.25%, hasta un 25%.



Gráfica 5 Porcentajes de reducción de actividades de los procesos del departamento de Recursos Humanos.

Calculando la media del promedio de los porcentajes de mejora que se obtendría a través de los procesos propuestos para cada uno de los departamentos de la coordinación administrativa, el porcentaje general estimado de mejora sería del 17.201%.

## **CAPÍTULO 4**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Como se revisó durante las primeras páginas de este trabajo, debido a los constantes cambios que en la actualidad se presentan en el entorno, es necesario que las organizaciones utilicen herramientas que les permitan adaptarse rápidamente a esos cambios; una de esas herramientas puede ser la reingeniería de procesos.

El objetivo del presente trabajo fue estimar los beneficios que se podrían alcanzar a través de la implantación de una propuesta de reingeniería de procesos en la Coordinación Administrativa de una dependencia del sector público.

La principal área de oportunidad para la mejora de los procesos actuales de la Coordinación Administrativa se centra en el número de transportes existentes dentro de los procesos. A través de la reducción de éstos en la propuesta de reingeniería de procesos, se superaría el quebrantamiento de los procesos al reducirse el constante intercambio de información que no da ningún valor agregado al producto pero si dificultan la obtención del producto final al alargar el tiempo de los procesos.

En la definición que Hammer y Champy (1993) dan sobre reingeniería, mencionan que para que las mejoras introducidas a una situación sean consideradas como un caso de Reingeniería deben superar los beneficios previsibles de 10%. Con base en lo anterior, se puede decir que:

- ☑ En los departamentos de Capacitación, Recursos Materiales, Informática y Recursos Humanos el porcentaje de mejora estimado para la propuesta elaborada para cada uno de ellos puede ser considerado como un caso exitoso de reingeniería.
- ☑ Dentro del departamento de Recursos Financieros no sería viable la implantación de los procesos rediseñados puesto que su porcentaje de mejora no supera el 10%.
- ☑ Para la coordinación administrativa, también es factible declarar que sería un caso exitoso de reingeniería puesto que como ya se mencionó en el capítulo anterior, el porcentaje de mejora sería del 17.20%, superando al propuesto por Hammer y Champy (1993).

Al reducir el número de actividades también hay que considerar aquellas reducciones que surgirían en consecuencia, tales como reducción en:

- ☑ El tiempo que compone a cada proceso:
- ☑ En recursos materiales (hojas, tonner de impresión, archivo, etc.) y
- ☑ Por lo tanto reducción en los costos de los procesos.

Cabe mencionar que por cuestiones internas de la dependencia y para fines de éste trabajo, esas mejoras no pudieron ser estimadas.

Se considera que las mejoras podrían ser aún mayores si los esfuerzos que está haciendo el gobierno federal por perfeccionar la calidad de los servicios se coordinaran Inter-institucionalmente y no solo intra-institucionalmente ya que el impacto sería mayor al mejorarse no solo los procesos internos a cada institución, si no también los procesos tanto de los proveedores como de los clientes externos.

Como ya se ha mencionado, la reingeniería de procesos como herramienta para el perfeccionamiento en los servicios públicos, implica generación de cambios dentro de las instituciones, entre ellos de tipo cultural, actitudinal, así como en la forma de hacer las cosas. En este sentido, el psicólogo puede ser un apoyo muy importante para conducir dichos cambios apoyando en actividades tales como: sensibilización al cambio a través del cambio de actitudes, capacitación tanto de las personas encargadas de gestionar la reingeniería, así como en las nuevas formas de hacer las cosas, evaluaciones del desempeño, planear e implantar programas de motivación etc.

Durante el desarrollo de este trabajo se presentaron algunas limitaciones que aunque no impidieron seguir adelante, de haberse controlado quizá su alcance habría sido más alto.

La principal de ellas es la sobrecarga de trabajo existente dentro de la coordinación administrativa por lo cual la alta dirección dudó mucho respecto al proyecto de reingeniería de procesos, situación que fue transmitida al resto de sus miembros.

---

Así mismo por la sobrecarga de trabajo no se pudo dedicar el tiempo planeado para las sesiones de trabajo y en ocasiones tuvieron que posponerse las reuniones, retrasándose el programa de actividades. El espacio de tiempo que hubo entre sesión y sesión también provocó que los trabajadores de cada departamento perdieran la secuencia del trabajo elaborado en sesiones anteriores, dificultando el ritmo de trabajo dentro de las reuniones.

Como sugerencia, antes de iniciar cualquier proyecto de reingeniería, es necesario que exista compromiso tanto de la dirección como de los mismos trabajadores para dedicar el tiempo y la atención necesaria al proyecto de reingeniería y así los resultados obtenidos impacten positivamente dentro de la organización.

**REFERENCIAS**

Barrientos Gómez, M.A. (2000). *Recursos Humanos; Evaluación de la Aplicación de una Reingeniería de Procesos en el área de Administración y Determinación del Impacto en el Personal de una Empresa*. Tesis de Licenciatura en Administración. UNAM: FES Cuautitlán.

Cook, Sarah. (1996). *Process Improvement. A Handbook for Managers*. USA:Gower.

Coromines, J. (2000). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. España: Gredos.

Edosomwan Jhonson, A. (1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*. USA: St. Luice Press and The Quality Observer Corporation.

Espinosa Segovia, A. (2004). *Vinculación entre el Sistema ISO 9000 y el Modelo INTRAGOB*. Memorias del Primer Congreso para la Competitividad en las Organizaciones Públicas. México D.F.: AMECAP.

Esponda Espinoza, A. (2004) *Modelo de calidad Total INTRAGOB y su implantación*. Memorias del Primer Congreso para la Competitividad en las Organizaciones Públicas. México D.F.: AMECAP.

Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation Manifest for Business Revolution*. New York: Harvard Business Review.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Jiménez Osornio A. (1976). *Análisis Experimental de la Conducta aplicado a los Negocios*. En prensa.

Kanahuaty, G. (2002). *Introducción al Estudio del Trabajo*. México: Limusa.

Lowenthal, J. (2002). *Reingeniería de la Organización. Enfoque Sistémico para la Revitalización Corporativa*. México: Panorama Cultural.

Macdonald, John. (1996). *Cómo Entender Reingeniería de Procesos en una Semana*. México: Panorama.

Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería: Cómo Aplicarla con Éxito en los negocios*. México: Mc. Graw Hill.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la Psicología Organizacional*. México: Internacional Thompson Editores.

Muro Rico, G. y Pedraza Rodríguez, R.A. (2001). *La Evaluación del Desempeño como Herramienta para lograr la Reingeniería Organizacional*. Tesis de Licenciatura. UNAM: Facultad de Psicología.

Parro, N.R. (1996). *Reingeniería. Empezar de Nuevo*. Argentina- Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Pérez Fernández de Velasco, J.A. (1996). *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa*. Madrid: Esic Editorial.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo "SECODAM". (2002). *Manual del Taller de Proyectos de Procesos*. Módulo I. Desarrollo de Procesos. México.

Winters, C.M. (1990). *Reengineering and Business Process Redesign: Management Control and Audit Publication*. Wellesley Hills, Massachusetts: Management Advisory Services and Publication.

### PÁGINAS WEB

Anónimo. *En la búsqueda de un Buen Proceso para el cambio*. <http://www.paisrural.org/molino/10/reingenieria>. 23 de febrero de 2005.

Anónimo. [http://innova.gob.mx/wbz/innova/Agenda Presidencial de Buen Gobierno](http://innova.gob.mx/wbz/innova/Agenda%20Presidencial%20de%20Buen%20Gobierno). 29 de octubre de 2004.

Anónimo. <http://www.monografias.co./trabajos5/implementacion/implementacion.shtml>. 23 de febrero de 2005.

Anónimo. *Inicia ICRESON meta de Reingeniería de su Proyecto de Modernización*. (2004). <http://www.icreson.gob.mx/boletines>. 24 de Febrero de 2005.

Anónimo. *La Reingeniería de las Instituciones de Seguridad Social*. <http://www.issa.int/span/domact/om/reengin>. 23 de febrero de 2005.



Anónimo. *Reingeniería Administrativa. Reingeniería en las Organizaciones Gubernamentales*. <http://www.monografias.com/trabajos11/guber/guber.shtml>. 8 de febrero de 2005.

Anónimo. *Transformación y Universidad. Un estudio de caso: la USB*. (2003). <http://www.cenda.usb.ve/publicaciones/trabajosdeascenso>. 24 de febrero de 2005.

Fernández, C. (1999). *El Instituto San José de Gerona intenta aprovechar al máximo sus recursos*. <http://www.diariomedico.com/gestion>. 23 de febrero de 2005.

García, E. (2003) *Reingeniería Aplicada a los Recursos Humanos*. <http://www.tress.com.mx/boletin/julio2003/reing.htm>. 24 de febrero de 2004.

Leifcovich, M. *Reingeniería de Procesos*. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=584>. 8 de febrero de 2005.

Metropolitano. *Aplican Reingeniería en organigrama izcallense*. <http://www.diariodemexico.com.mx>. Febrero de 2005.

Muñoz, R. <http://www.conocimientosweb.net>. 23 de Febrero de 2005.

Mora, F. y Schupnik, W. *La Reingeniería*. <http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0006>. 24 de Febrero de 2005.

Navarro, E. *Gestión y Reingeniería de Procesos*. [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/gestion\\_reingenieria.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestion_reingenieria.php). 3 de enero de 2004.

Nemiña, Ricardo. *Reingeniería*. <http://ilustrados.com/publicaciones>. 8 de agosto de 2003.

Sáez, V. García, P. Rojo, P. *Innovación Tecnológica en las Empresas. Reingeniería de Procesos*. <http://www.gsi.dit.upm.es>. 8 de febrero de 2005.

ANEXO I

## HOJA DE TRABAJO PARA EL DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU

Nombre del proceso:	Actual ( ) Propuesto ( )
---------------------	--------------------------

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO

Fecha:	Página: de
--------	------------

OXEZA

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

Nombre del Proceso:	<b>PROCESO</b>
	Actual ( ) Propuesto ( )

<b>1. ¿Cuál es el principal objetivo del proceso?</b> _____ _____ _____
<b>2. ¿Qué considera que NO se está cumpliendo del objetivo dentro del proceso?</b> _____ _____ _____
<b>3. Describa cuales son los productos o servicios que se generan del proceso</b> _____ _____ _____
<b>4. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?</b> _____ _____ _____
<b>5. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?</b> _____ _____ _____
<b>6. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permiten identificar posibles desviaciones?</b> _____ _____ _____

Nombre del Proceso:

**PROCESO**

Actual ( ) Propuesto ( )

**7. ¿Actualmente existen acciones de mejora que se estén ejecutando en el proceso?**

---

---

---

**8. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas dentro de éste proceso?**

---

---

---

**9. ¿Cómo considera usted que debería de operar el proceso (en cuanto a tiempo, costo, productividad etc.)?**

---

---

---

Fecha:

W O X M Z A

**HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS**

Nombre del Proceso:	<b>PROCESO</b>
Actual (    )    Propuesto (    )	

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO	○	⇒	D	□	▽	Ⓜ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
<b>TOTAL</b>		<b>0:00:00</b>						

Elaboró:	Autorizó:
----------	-----------

- |                                    |                                       |                                     |  |
|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> OPERACIÓN | <input type="checkbox"/> DEMORA       | <input type="checkbox"/> ARCHIVO    |  |
| <input type="checkbox"/> TRASLADO  | <input type="checkbox"/> VERIFICACIÓN | <input type="checkbox"/> CORRECCIÓN |  |

Fecha:	Página:
--------	---------



4OXMZA

**FORMATO PARA DEFINIR PROCESOS**

Nombre del Proceso:	<b>PROCESO</b>
	Actual ( ) Propuesto ( )

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO**

--

Elaboró:	Autorizó:
----------	-----------

Fecha:	Página:
--------	---------

5 OXETA

## HOJA DE TRABAJO PARA EL DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU

<b>Nombre del proceso:</b> CLASIFICACIÓN DE EXPEDIENTES LFTAIPG	Actual ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Propuesto ( <input type="checkbox"/> )
---	---

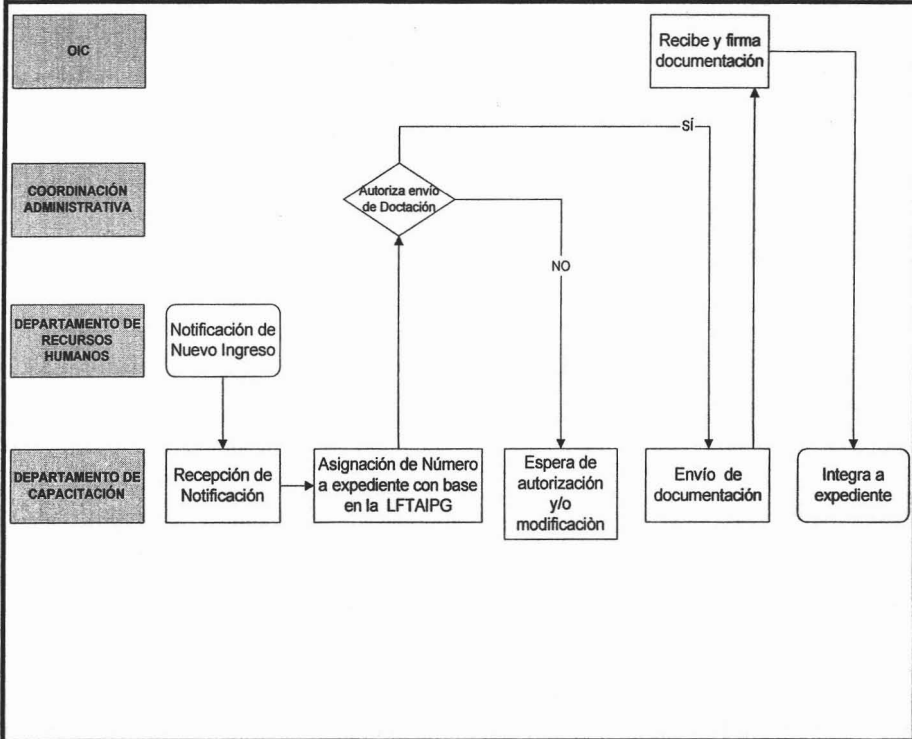
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Departamento de Recursos Humanos	Notificación de Nuevo Ingreso	Asignación de No. De expediente con base en la LFTAIPG	Documentación con No. De expediente asignado	Coordinación Administrativa
Coordinación Administrativa	Documentación para autorización de envío	Envío de documentación	Documentación enviada	OIC
Coordinación Administrativa	Documentación con No. De expediente asignado	Firma de documentos	Documentos firmados	Capacitación
OIC	Documentos firmados	Archivo de expediente con base en la LFTAIPG	Expediente archivado	IFAI

OXFORD

FORMATO PARA DEFINIR PROCESOS

Nombre del Proceso: <b>CLASIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE LFTAIPG</b>	<b>PROCESO</b>	
	Actual ( X )	Propuesto ( )

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO**



Elaboró:

Autorizó:

NOXON

**HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS**

Nombre del Proceso: <b>CLASIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE LFTAIPG</b>	<b>PROCESO</b>
Actual ( x )    Propuesto (   )	

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO	○	⇒	D	□	▽	Ⓜ
1	Notificación de Nuevo ingreso	0:10:00	X					
2	Recepción de Notificación	0:05:00	X					
3	Asignación de Número a Expediente con base en la LFTAIPG	0:10:00	X					
4	Autorización de envío de Documentación	0:15:00		X				
5	Espera de Autorización	0:20:00			X			
6	Envío de documentación	0:10:00		X				
7	Recibir y firmar documentación	16:00:00	X					
8	Integrar expediente	0:30:00					X	
<b>TOTAL</b>		<b>17:40:00</b>	<b>16:25:00</b>	<b>0:25:00</b>	<b>0:20:00</b>		<b>0:30:00</b>	

Elaboró:

Autorizó:

- |                                   |                                       |                                     |  |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> OPERACIÓN   | <input type="checkbox"/> DEMORA       | <input type="checkbox"/> ARCHIVO    |  |
| <input type="checkbox"/> TRASLADO | <input type="checkbox"/> VERIFICACIÓN | <input type="checkbox"/> CORRECCIÓN |  |



OXITZ

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: <b>CLASIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE LFTAIPG</b>	<b>PROCESO</b>
	Actual ( X ) Propuesto ( )
<b>1. ¿Cuál es el principal objetivo del proceso?</b>	
<b>CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA LFTAIPG, RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA EN CADA ÁREA DEL OIC.</b>	
<b>2. ¿Qué considera que NO se está cumpliendo del objetivo dentro del proceso?</b>	
<b>NO, SE CUMPLE EN TIEMPO Y FORMA, DEBIDO A QUE DICHA LEY TIENE TIEMPOS DE ENTREGA.</b>	
<b>3. Describa cuales son los productos o servicios que se generan del proceso</b>	
<b>LA CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN, RESPECTO A SU DISPONIBILIDAD TEMPORAL.</b>	
<b>4. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?</b>	
<b>SI</b>	
<b>5. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?</b>	
<b>SI</b>	
<b>6. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permiten identificar posibles desviaciones?</b>	
<b>SI, EL TIEMPO DE ENTREGA QUE ESTABLECE EL IFAI.</b>	

Nombre del Proceso: <b>CLASIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE LFTAIPG</b>	<b>PROCESO</b>
	Actual ( X )    Propuesto (    )
<b>7. ¿Actualmente existen acciones de mejora que se estén ejecutando en el proceso?</b>  <b>NO, DEBIDO A QUE SE TIENE QUE RESPETAR LAS ESPECIFICACIONES ESTABLECIDAS EN LA LEY.</b>	
<b>8. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas dentro de éste proceso?</b>  <b>LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS ESTABLECIDAS PARA INFORMAR AL IFAI.</b>	
<b>9. ¿Cómo considera usted que debería de operar el proceso (en cuanto a tiempo, costo, productividad etc.)?</b>  <b>EN TIEMPO DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN DE CADA ÁREA.</b>	