

40
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PROPUESTA DE APLICACION DE UN MODELO DE REINGENIERIA
DE PROCESOS, PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS DE LA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

ADRIANA ADRIANA HERNANDEZ AYALA
VICTOR VICTOR MANUEL GARCIA REYES

ASESOR DEL SEMINARIO:

LIC. EC. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES

MEXICO, D.F.

1996



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Prof. Silvestre Mendez:

**Gracias a su ayuda logramos
realizar este pequeño sueño,
el cual sin su colaboración
no hubiera sido posible.**

**Con nuestro profundo respeto
y agradecimiento...**

Adriana Hernández y Víctor M. García

LIC. JOSE LUIS RAMIREZ

*Gracias por la oportunidad que nos
brindo y por la ayuda que siempre
nos ha proporcionado durante todo
este tiempo.*

*Esperamos que su vida siga siempre en
ascenso y que los obstáculos que
se nos presentan son por que
muchas veces apartamos la
vista de nuestros objetivos...*

Mamá

*En todo momento has estado a mi lado.
Eres la amiga que nunca me defrauda
Eres la confidente que siempre me escucha y apoya.
Pero sobre todo eres la persona que más admiro y respeto en mi vida... y por todo lo que has hecho, mis triunfos te los dedico con un profundo agradecimiento a tu gran valor en la vida.*

Papá

Siempre tomaba tu mano para caminar en la vida ahora gracias a tu apoyo he aprendido a superarme siempre y a nunca desistir, te quiero mucho.

Toño

*Eres una persona muy especial en mi vida.
Me has ayudado en tantas ocasiones, que solo puedo decirte... gracias*

Victor

*Solo quiero decirte gracias, ya que contigo he aprendido el significado de las palabras; apoyo, comprensión y cariño.
Por lo cuál espero que en adelante sigamos compartiendo muchos momentos como éste.*

Con mucho cariño

A d r i a n a

mamá:

*Verme nacer fue tu alegría,
crecer y desarrollarme fue
tu orgullo,
triunfar en la vida fue tu
sueño.
Hoy le doy gracias a Dios
por haberme entregado lo
mejor de la vida...
Tú amor, entrega y
sacrificios.
Gracias por todo lo que
me diste.*

papá:

*Has sido un gran maestro
ya que me enseñaste a
trabajar mi vida,
descuidando la tuya.
Ahora me corresponde
agradecerles todo lo
recibido y dedicárselos
con todo respeto, cariño
y admiración.*

Gracias por lo que soy, que es el fruto de lo que han logrado y esto es una parte de ustedes.

Con todo mi agradecimiento y cariño...todo esto es por ustedes y para ustedes que lo han dado todo por mí...

Dios:

*Saber que me has otorgado la dicha de
ver la luz de cada día,
y que nunca estaré solo.
Quiero compartir todas mis alegrías y sueños,
hasta el momento de estar
nuevamente a tu lado.*

Adriana:

*Gracias a tí tengo siempre
una inspiración para
superarme .
Lograste cambiar toda mi vida,
me apoyas en todo
momento.
Y sabes encontrar más que
palabras para hacer
más feliz mi vida.*

y a todos mis amigos, maestros y personas que me han ayudado en toda la vida...

Victor

INTRODUCCION

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es mejorar constantemente y para lograr ésto es necesario cambiar, sobre este aspecto han existido muchos y diversos puntos de vista, entre los que destacan: Desarrollo Organizacional y Calidad Total, los cuales han tenido gran éxito, pero actualmente se requiere un esfuerzo que vaya más allá de estas filosofías.

Desde sus inicios, la Reingeniería de Procesos ha demostrado que con su aplicación se obtienen mejoras en todas las áreas de la organización, de ahí que su importancia radique en la manera de rediseñar los procesos, apoyarse en la tecnología, definir correctamente las actividades de la empresa, obtener un buen lugar en el mercado, ampliar la satisfacción del cliente y de incrementar las ventas disminuyendo costos.

En México, esta corriente no ha tenido una adecuada difusión, por ello muchas compañías no conocen los beneficios derivados de la aplicación de reingeniería.

Dentro de esta investigación se da a conocer el significado de la reingeniería de procesos y de cómo a través de su correcta aplicación es posible realizar grandes cambios. Aplicamos de manera teórica el modelo de reingeniería de procesos al Departamento de nombramientos académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, para así enmarcar los beneficios que se pueden obtener, por medio del rediseño de sus procesos básicos.

Los capítulos que integran esta investigación son los siguientes:

I. Metodología de la investigación.- Este capítulo describe el procedimiento que se observó para obtener la información relativa a este trabajo de investigación.

II. Reingeniería de procesos.- En este capítulo se definen los conceptos básicos de Reingeniería, tales como características, ventajas y desventajas, proceso de negocios, y el modelo básico para su aplicación.

III. Procedimientos administrativos.- Este capítulo describe la metodología utilizada para el análisis y diseño de procedimientos administrativos, su concepto, características y diagramación.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

IV. Procedimientos del departamento de nombramientos académicos.- En este capítulo se analiza la situación actual del departamento, en lo referente a su estructura orgánica, servicios proporcionados, y el procedimiento actual para la elaboración, trámite y control de nombramientos.

V. Propuesta de aplicación de un modelo de reingeniería administrativa para mejorar los procedimientos del Departamento de nombramientos académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.- Este capítulo comprende el diseño de un proyecto de reingeniería administrativa para reconstruir los procedimientos del departamento de manera que se adecuen a las necesidades de la planta docente de la Facultad.

Los autores esperamos que esta investigación resulte interesante para los lectores que a ella se acerquen y que las ideas que en ella se plasmaron sean tomadas en cuenta para una posible aplicación.

INDICE

INTRODUCCION

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
<i>A. Delimitación del tema</i>	
<i>B. Justificación del tema</i>	
<i>C. Objetivos de la investigación</i>	
<i>D. Planteamiento del problema</i>	
<i>E. Hipótesis</i>	
<i>F. Alcances y limitaciones</i>	
2. RECOPIACION DE LA INFORMACION	5
<i>A. Investigación documental</i>	
<i>B. Observación directa</i>	
3. ANALISIS DE LA INFORMACION	5
<i>A. Tratamiento de datos</i>	
<i>B. Procesamiento de la información</i>	
4. INTERPRETACION DE LA INFORMACION	6

II. REINGENIERIA DE PROCESOS

1. CONCEPTOS BASICOS	7
<i>A. Concepto de Reingeniería</i>	
<i>B. Características</i>	
<i>C. Supuestos básicos</i>	
<i>D. Enfoques incorrectos de reingeniería</i>	
<i>E. Ventajas y desventajas</i>	

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

2. PROCESO DE NEGOCIOS	12
<i>A. Concepto de Proceso</i>	
<i>B. Concepto de Proceso de negocios</i>	
<i>C. Límites y deficiencias en las actividades de una organización</i>	
<i>D. Reconstrucción de procesos</i>	
3. POSICIONAMIENTO	15
<i>A. Concepto</i>	
<i>B. Objetivo</i>	
<i>C. Guía básica de posicionamiento</i>	
4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN REINGENIERIA	17
5. MODELO DE REINGENIERIA DE PROCESOS	21
<i>A. Condiciones para el éxito de un programa de reingeniería</i>	
<i>B. Metodología para su aplicación</i>	
III. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
1. CONCEPTOS BASICOS	30
<i>A. Concepto de procedimiento</i>	
<i>B. Clasificación de los procedimientos</i>	
<i>C. Características de los procedimientos</i>	
2. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	31
<i>A. Recopilación de la información</i>	
<i>B. Integración de la información</i>	
<i>C. Clasificación de la información</i>	
<i>D. Análisis de la información</i>	
<i>E. Representación de procedimientos</i>	
<i>F. Recomendaciones para la simplificación de procedimientos</i>	
3. ELABORACION DE DIAGRAMAS	36
<i>A. Concepto de diagrama</i>	
<i>B. Clasificación de los diagramas</i>	
<i>C. Simbología</i>	
<i>D. Formato de los diagramas</i>	
<i>E. Recomendaciones para su elaboración</i>	

IV. EL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE	41
2. ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS	41
3. SERVICIOS PROPORCIONADOS AL PERSONAL ACADEMICO	42
4. MARCO TEORICO PARA LA ELABORACION DE NOMBRAMIENTOS PARA PROFESORES DE ASIGNATURA	43

- A. Marco legal que rige las relaciones laborales entre la Universidad Nacional Autónoma de México y el personal académico*
- B. Categorías del personal académico*
- C. Concepto de nombramiento*
- D. Clasificación de los nombramientos*

V. PROPUESTA DE APLICACION DE UN MODELO DE REINGENIERIA DE PROCESOS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

1. PRESENTACION DE SOLICITUDES DE PROBABLES PROYECTOS	57
2. VALORACION DEL IMPACTO DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS	59
3. SELECCION DEL PROYECTO Y DEFINICION DE SU ALCANCE	62
4. ANALISIS DE LA INFORMACION BASICA DEL DEPARTAMENTO Y DEL PROCESO DE TRABAJO	63

- A. Identificación de los problemas relacionados con el Departamento*
- B. Proceso actual para la Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura*
 - i. Proceso actual para la elaboración de la plantilla de Control*
 - ii. Proceso actual para la elaboración de los Nombramientos*
 - iii. Proceso actual para elaboración de las Relaciones de Consejo Técnico*
 - iiii. Proceso actual para la elaboración de Oficinos de Consejo Técnico*

C. Identificación de los problemas relacionados con el proceso de Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura.

5. DEFINICION DE NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO 81

A. Rediseño de puestos del Departamento de Nombramientos Académicos

B. Reglas y políticas del Departamento de Nombramientos Académicos

C. Proceso propuesto para la Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura

i. Proceso propuesto para la elaboración de Nombramientos

ii. Proceso propuesto para la elaboración de Relaciones de Consejo Técnico

iii. Proceso propuesto para la elaboración de Oficinos de Consejo.

iiii. Proceso propuesto para la elaboración de la Plantilla de Control

6. ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO 103

7.IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA 104

CONCLUSIONES 105

RECOMENDACIONES 107

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA 108

CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

- A. Delimitación del tema*
- B. Justificación del tema*
- C. Objetivos de la investigación*
- D. Planteamiento del problema*
- E. Hipótesis*
- F. Alcances y limitaciones*

2. RECOPIACION DE LA INFORMACION

- A. Investigación documental*
- B. Observación directa*

3. ANALISIS DE LA INFORMACION

- A. Tratamiento de datos*
- B. Procesamiento de la información*

4. INTERPRETACION DE LA INFORMACION

CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Dentro de este capítulo se plantea de manera concreta el procedimiento utilizado para el desarrollo de la presente investigación.

La metodología utilizada consta de cuatro fases:

1. Planeación de la investigación
2. Recopilación de la información
3. Análisis de la información
4. Interpretación de la información

1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Dentro de esta etapa se plantea el curso de la investigación, a través del análisis de los siguientes aspectos:

A. Delimitación del tema.- Se procedió a elegir el tema objeto de la investigación de la siguiente manera:

Licenciatura: Administración

Area: Administración general

Tema générico: Reingeniería de procesos

Tema específico: Reingeniería de procesos en la administración del personal docente.

Especificación del tema: Propuesta de aplicación de un modelo de reingeniería de procesos para mejorar los procedimientos del departamento de nombramientos académicos de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

B. Justificación del tema.- El tema se eligió por considerarlo innovador en el campo de la administración moderna, y su realización se dió en función de los siguientes motivos:

- Proporcionar un documento que sirva como referencia para el desarrollo de los procedimientos del departamento de nombramientos académicos.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- La ausencia de planeación formal en el departamento, así como de reglas y políticas que ayuden al buen desempeño de las actividades del mismo.
- La necesidad existente en el departamento en el sentido de proporcionar un mejor servicio al personal académico de la Facultad.
- El interés y la necesidad de manejar un tema nuevo en el campo de la administración, para mantenernos actualizados en un ámbito cada vez más competitivo.

C. Objetivos de la Investigación.- Dentro de este apartado se señalan los objetivos que se plantearon para el desarrollo de la investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de reingeniería de procesos para mejorar los procedimientos del departamento de nombramientos académicos de la F.C.A. - U.N.A.M.

Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo de reingeniería de procesos, cuyo propósito sea mejorar los procedimientos del departamento de nombramientos académicos de la F.C.A. - U.N.A.M.
- Conocer los procedimientos administrativos del departamento y sus características principales.
- Buscar los beneficios derivados de la aplicación de reingeniería de procesos al departamento de nombramientos académicos.
- Adquirir conocimientos sobre el tema de reingeniería de procesos.
- Presentar el examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

D. Planteamiento del Problema.- El delimitar el problema, objeto de la investigación, es un aspecto muy importante, debido a que constituye la base para la recopilación y análisis de la información.

El problema que se planteó fue el siguiente:

¿Por qué la tardanza en el desarrollo de los procedimientos del departamento de nombramientos académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México?

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Para formular el problema se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles y cómo son los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de nombramientos académicos?
- ¿Cuáles son las deficiencias que presentan los procedimientos del departamento de nombramientos académicos?
- ¿Cuál es la(s) causa(s) de la tardanza en el desarrollo de los procedimientos del departamento de nombramientos académicos?
- ¿De qué manera se aplicaría reingeniería de procesos, al departamento de nombramientos académicos en lo referente a sus procedimientos?

E. Hipótesis.- Para dar solución a la tardanza en el desarrollo de los procedimientos del departamento de nombramientos académicos de la F.C.A.-U.N.A.M. se ofrecen varias soluciones alternativas conocidas como hipótesis.

Existen tres tipos de hipótesis:

- De trabajo
- Nula
- Alternativa

Las hipótesis de nuestra investigación son:

- **Hipótesis de trabajo:** "La reingeniería de procesos permite mejorar los procedimientos que se desarrollan dentro del departamento de nombramientos académicos de la F.C.A - U.N.A.M"

* Variable dependiente: Los procedimientos administrativos

* Variable independiente: Reingeniería de procesos

* Unidad de observación: Departamento de nombramientos académicos de la F.C.A. - U.N.A.M.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- **Hipótesis nula:** "La reingeniería de procesos no permite mejorar los procedimientos que se desarrollan dentro del departamento de nombramientos académicos de la F.C.A. - U.N.A.M."

* Variable dependiente: Los procedimientos administrativos

* Variable independiente: La reingeniería de procesos

* Unidad de observación: Departamento de nombramientos académicos de la F.C.A. - U.N.A.M.

- **Hipótesis alternativa:** "La planeación a corto plazo permite mejorar los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en el departamento de nombramientos académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México".

* Variable dependiente: Los procedimientos administrativos

* Variable independiente: Planeación a corto plazo

* Unidad de observación: Departamento de nombramientos académicos de la F.C.A. - U.N.A.M.

F. Alcances y limitaciones.- Para desarrollar en forma adecuada la investigación fué necesario fijar los alcances y limitaciones de la misma.

Alcances

- Elaborar un modelo de reingeniería de procesos para el departamento de nombramientos académicos en lo referente a sus procedimientos.
- Proporcionar un documento en el cual se plasmen los procedimientos del departamento y las mejoras a los mismos.
- Establecer de manera formal los elementos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades del departamento.
- Los resultados de esta investigación contribuirán a mejorar la eficiencia de este departamento y con ello la atención al personal académico de la Facultad.

Limitaciones

- La investigación no comprende la aplicación del modelo, sólo su propuesta.
- Las propuestas de esta investigación se refieren a la elaboración, trámite y control de nombramientos para profesores de asignatura (interinos y definitivos)
- En esta investigación sólo se presentan propuestas a los procedimientos de carácter interno, sin tratar de modificar los de otros departamentos con los que se guarde algún tipo de relación.

2. RECOPIACION DE LA INFORMACION

Una vez que se han definido el tema y los objetivos de la investigación, se procedió a recopilar la información para la misma.

Para obtener la información requerida en la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

A. Investigación Documental

Se realizó, buscando información del tema de interés, en libros y revistas; observando los siguientes pasos:

- Elección del material documental
- Lectura del material
- Elaboración de fichas de registro y trabajo
- Clasificación de las fichas, por capítulos

B. Observación directa

Nuestra investigación tiene el carácter de descriptiva y prospectiva, debido a que señala la situación de los procedimientos del departamento de nombramientos académicos, y propone mejoras a los mismos. Por lo que se utilizó como instrumento para obtener la información necesaria la observación directa.

La observación directa se realiza por medio de los sentidos y permite poner en evidencia las condiciones de los problemas de la investigación. En este caso la observación se considera como estructurada y participante, debido a que de antemano se estableció que se analizarían los procedimientos del departamento de nombramientos académicos, y se examinó su situación formando parte del mismo.

3. ANALISIS DE LA INFORMACION

A. Tratamiento de datos: La información documental obtenida se ordenó de acuerdo a temas y subtemas, con el objetivo de depurarla hasta eliminar aquella que no fuera básica para el desarrollo de la investigación.

La información obtenida a través de la investigación, se fué registrando en fichas de trabajo.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

B. Procesamiento de la información: Después de que se obtuvo la información necesaria para la investigación, se procedió a procesarla, con ayuda del método electromecánico, ya que la información se capturó y ordenó en el paquete microsoft works, con la finalidad de facilitar su análisis e interpretación.

4. INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Esta etapa corresponde al contenido capitular, que contiene interpretación, conclusiones y recomendaciones.

PROGRAMA DE TRABAJO

NO.	ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		4 - 8	11 - 15	18 - 22	25 - 29	2 - 6	9 - 13	16 - 20	23 - 27	6 - 10	13 - 17	20 - 24	27 - 30	4 - 8	11 - 15	18 - 22	25 - 30
1	PLANEAION DE LA INVESTIGACION	E															
	A1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	R															
	B1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	E															
	C1 TIPO DE INVESTIGACION	R															
	D1 PLANTAMIENTO DE LA HIPOTESIS	E															
	E1 ALCANCE Y LIMITACIONES	R															
2	RECOPLACION DE LA INFORMACION	E															
		R															
3	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	E															
		R															
4	PRESENTACION DE RESULTADOS	E															
		R															

E = TIEMPO ESTIMADO
 R = TIEMPO REAL

CAPITULO II. REINGENIERIA DE PROCESOS

1. CONCEPTOS BASICOS

- A. Concepto de Reingeniería*
- B. Características de Reingeniería*
- C. Supuestos básicos*
- D. Enfoques incorrectos de Reingeniería*
- E. Ventajas y desventajas*

2. PROCESO DE NEGOCIOS

- A. Concepto de Proceso*
- B. Concepto de Proceso de Negocios*
- C. Límites y deficiencias que existen en las actividades de una organización*
- D. Reconstrucción de procesos*

3. POSICIONAMIENTO

- A. Concepto*
- B. Objetivo*
- C. Guía básica de posicionamiento*

4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN REINGENIERIA

5. MODELO DE REINGENIERIA DE PROCESOS

- A. Condiciones para el éxito de un programa de reingeniería*
- B. Metodología para su aplicación*

CAPITULO II. REINGENIERIA DE PROCESOS

El hablar de reingeniería actualmente es un tema común en muchas empresas; como toda actividad novedosa ha recibido gran variedad de nombres, entre los que destacan: modernización, transformación, reestructuración, y rediseño entre otros.

Independientemente del nombre, la meta de la reingeniería es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos.

Debe aclararse que el surgimiento de la reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas; ya que la ingeniería industrial, el estudio de tiempos y movimientos, la economía administrativa, y el análisis de sistemas han estado relacionados con el análisis de los procesos de negocios.

La reingeniería resulta innovadora en el sentido del interés que tiene en el reconocimiento de la necesidad de una empresa de competir para el triunfo o sobrevivencia en el mundo de los negocios.

Se debe considerar que la reingeniería, como técnica administrativa nos ayudará a emprender acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas de una organización.

Por lo cuál, dentro de este capítulo se presenta el concepto de reingeniería, sus características, ventajas y desventajas, la definición de proceso de negocios y su reconstrucción, la importancia de la tecnología y el modelo de reingeniería de procesos que al aplicarse adecuadamente hace posible lograr mejoras radicales en la situación de una empresa.

1. CONCEPTOS BASICOS

A. Concepto

Según Hammer y Champy, reingeniería es "la revisión FUNDAMENTAL y el rediseño RADICAL de los PROCESOS para alcanzar mejoras ESPECTACULARES en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". (1)

(1). HAMMER, Michael, y James Champy. Reingeniería. Bogotá, Norma, 1994, p. 34

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

A continuación se analizan cada uno de los aspectos sobresalientes de este concepto:

Fundamental

Consiste en hacerse preguntas básicas sobre la organización y sobre su funcionamiento como las siguientes: ¿por qué?, ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? ó ¿por qué lo estamos realizando de esta forma?.

Esta actividad se debe iniciar sin ningún preconcepto y plantear la manera en que se pueden realizar en forma más eficiente cada una de las actividades de la organización.

Radical

Como la reingeniería parte de la raíz, su finalidad es no sólo efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya se encuentra instalado, más bién es descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes, para reinventar el negocio, lo cuál no significa mejorarlo o modificarlo, sino reinventarlo.

Espectacular

Dentro de la reingeniería uno de los principales puntos que se busca es dar pasos gigantescos, en aspectos como: calidad, servicio y costos.

Procesos

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que reciben uno o más insumos con la finalidad de crear un producto con valor para el cliente.

Por su parte Daniel Morris y Joel Brandom limitan el término reingeniería al "rediseño de los procesos de trabajo de negocios y a la implementación de nuevos diseños". (2)

(2). MORRIS Daniel y Joel Brandom. Reingeniería (Cómo aplicarla con éxito en los negocios). México, McGraw Hill. México, 1994. p. 10

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

B. Características

A continuación se estudiarán las características de reingeniería.

Hammer y Champy, plantean que las características de reingeniería son las siguientes: (3)

- Debido a que surgió apenas hace diez años en Estados Unidos puede considerarse como un nuevo modelo de negocios y técnicas para reinventar la organización.
- No es un remedio rápido para la administración, no propone arreglar nada, ni forzar a viejos sistemas computarizados a trabajar con mayor rapidez, la reingeniería significa volver a empezar de cero.
- La reingeniería no trata de desechar lo establecido, pero si dejar a un lado gran parte de la administración tradicional, que hasta nuestros días sigue teniendo gran aceptación entre varios empresarios.
- En reingeniería la primera pregunta que se hace es ¿por qué estamos haciendo esto? y no ¿cómo podemos hacerlo mejor, más rápido y a bajo costo?. Debido a que uno de los principales aspectos es descubrir todas las tareas que se realizan pero que directa o indirectamente no tienen nada que ver con el resultado final o son repetitivas, ya que lo que nos interesa es la satisfacción del cliente y no realizar tareas que simplemente satisfagan las necesidades internas de la organización.

C. Supuestos básicos

Para Joel Brandom y Daniel Morris, los supuestos básicos de reingeniería son:(4)

- a. La calidad sólo se alcanza a través de un proceso de mejora continuo.
- b. El cambio no debe detenerse, ya que cuando éste se realiza de manera continua permite que la calidad y la reingeniería se integren a la compañía de manera completa y eficaz, debido a que si existe una clara metodología de su aplicación se podrán mejorar los procesos
- c. Los cambios propuestos deben evaluarse a través de modelos establecidos, determinando la diferencia entre la operación actual y el nuevo diseño, con lo cual se pueden controlar de manera exacta los cambios en la compañía.
- d. Los modelos deben estar en posibilidad de cambiar en forma controlada.
- e. Los esfuerzos de cambio deben basarse en el claro entendimiento de los procesos, ya que éstos son la esencia del negocio y contribuyen a lograr ventaja competitiva, debido a que si son claros y del conocimiento de todos no existirán ambigüedades al realizar las tareas.

(3). HAMMER, Michael, y James Champy, op. cit. p. 43.

(4). MORRIS Daniel y Joel Brandom, op. cit. p.p. 73 y 73.

D. Enfoques incorrectos de Reingeniería.

Hammer y Champy, plantean lo que no es reingeniería: (5)

- No es la automatización por emplear la informática. A pesar del destacado papel de la tecnología en la reingeniería, su utilización no debe buscar la automatización de los procesos existentes, simplemente es ofrecer maneras más eficientes para realizar las actividades de la empresa.

- No es reconstruir sistemas obsoletos de información con nueva tecnología, esto significa que la reingeniería se enfoca a los procesos de la empresa y no se debe confundir con la reingeniería del software, ya que ésta se enfoca a reconstruir sistemas obsoletos con tecnología moderna.

- Tampoco se trata de reducir personal al azar, es hacer más con menos. Rediseñar no se trata específicamente de reducir el número de niveles o a hacer más plana una empresa, debido a que en muchas ocasiones el problema no proviene de la estructura organizacional. Por lo que uno de los objetivos de la reingeniería es aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa.

- La reingeniería tampoco es calidad total, debido a que la calidad total trabaja dentro del proceso existente mejorando los programas y las actividades que se realizan actualmente. La reingeniería busca lograr avances decisivos sin tratar de corregir nada, cambiando las actividades por otras con las que se logre mayor eficiencia. Aunque también se debe mencionar que comparten un punto en común, ya que ambas reconocen la importancia de los procesos y se basan en las necesidades del cliente, para mejorar las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Daniel Morris y Joel Brandom, plantean que los errores que se dan con mayor frecuencia en la aplicación de reingeniería de procesos son:(6)

- Considerarla como un esfuerzo de revisión operacional, y como un intento aislado y rápido.- La reingeniería no pretende ser un remedio rápido. Debe ser un intento serio y paulatino, el cual debe ser observado por la dirección e involucrar a todas las áreas de manera adecuada.

- Incorrecta definición de su alcance.- Esto implica que se debe considerar al total de la empresa o en su caso una área o departamento.

(5) HAMMER, Michael, y James Champy, op. cit. p.p. 50-52.

(6) MORRIS Daniel y Joel Brandom, op. cit. p. 71.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Deficiente obtención de la información.- Toda la información que se obtiene en la empresa debe ser la indispensable para poder tomar decisiones en cualquier nivel y no sólo para saber que procesos son los que se deben modificar.

- No comprender el efecto de la onda del cambio.- Cuando se efectúan cambios en la organización es común que existan personas que no los acepten y tengan resistencia a lo que se propone.

- No considerar los recursos, tecnología y cultura organizacional.-Una organización tiene una cierta capacidad para trabajar, la cual debe ser tomada en cuenta y no se debe desechar o querer adquirir maquinas; cambiar los recursos existentes o tratar de imponer una forma de trabajo sin tomar nada de lo existente.

E. Ventajas y desventajas

Algunas de las ventajas de la reingeniería son:

- Toma de decisiones a cualquier nivel, que puede ser horizontal o vertical y se convierte en parte del trabajo, a lo cual se le llama comprimir el trabajo horizontal ó verticalmente.

- Deslinealización de procesos.- En las organizaciones tradicionales, se puede identificar que los procesos se dividen a veces en varias partes o pasos, en donde, para realizar el paso 2 es necesario haber terminado el paso 1 y así sucesivamente, por lo que dentro de reingeniería, se recomienda realizar tareas simultáneas y así reducir el tiempo que transcurre entre los primeros y los últimos pasos.

- Término de la estandarización de la producción.- Dentro de reingeniería, se recomienda olvidarse del concepto antiguo que contempla manejar los insumos de manera idéntica dentro de determinado proceso, con la finalidad de producir bienes y servicios exactamente uniformes. Esta idea se vuelve obsoleta debido a que el mercado actual es diverso y cambiante.

- Reducir verificaciones y controles cuando no son necesarios.- Cada vez que se tiene que realizar un control se realiza un gasto en tiempo y en costo, por tal motivo los procesos rediseñados tienen la característica de estar diseñados para tolerar "abusos" limitados o moderados , por ejemplo existen muchos departamentos que requieren material para poder trabajar por lo que se les otorga una "tarjeta de crédito" con un cierto límite, el cual se coteja al final con el estado de cuenta del banco y así se sabe en la organización cuánto se gasta por cada área o departamento.

- Existen metodos de reposición continua de insumos.

Los departamentos que tienen un contacto con proveedores se encargan de determinar cada cuándo se tiene que surtir a la empresa y con ello le evitan al comprador gastos de inventario y el proveedor maneja su producción y su operación logística de manera adecuada.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- La reingeniería trata de modificar la relación entre empleados y jefes en la búsqueda de la estabilidad laboral, estimulando la competencia de unos con otros.

Entre las principales desventajas de la reingeniería se encuentran:

- La puesta en marcha de la reingeniería requiere de la aplicación de tecnología, costos, tiempo y riesgos.

- La inestabilidad y la falta de interés de los directivos en su puesto, a largo plazo provoca que los proyectos de reingeniería no cuenten con el apoyo suficiente.

- El tiempo es uno de los factores que limitan la aplicación de reingeniería, debido a que los gerentes no tienen o no quieren dedicarle el tiempo suficiente a estos proyectos.

2. PROCESO DE NEGOCIOS

Después de analizar los principales conceptos de reingeniería, así como sus características, ventajas y desventajas, es necesario mencionar el proceso de negocios como la unidad básica de una empresa, ya que a partir de su análisis es posible reconstruir sus principales actividades.

A. Concepto de Proceso

Se puede definir un proceso como "la unidad básica de la empresa, es una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente". (7)

B. Concepto de Proceso de Negocios

Un proceso de negocios se define como "una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos". (8)

Generalmente un proceso de negocios es más que una tarea, está conformado por tareas.

El análisis del proceso de negocios proporciona la posibilidad de mejorar en lo referente a la calidad, eficiencia, costos, servicio, y respuesta al cliente.

(7). MORRIS Daniel y Joel Brandom. op. cit. p. 41.

(8). Ibidem 7, p. 42.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

C. Límites y deficiencias que existen en las actividades de una organización.

Una organización puede presentar las siguientes deficiencias dentro de su estructura de trabajo:

- Falta de registro de los flujos de trabajo administrativo.

Siempre que hablamos de un trabajo, ya sea administrativo o de otra índole se tienen procesos que realizar, los cuales llevan consigo un flujo o dirección, que en varias ocasiones no se encuentra documentado o bien definido, más bien se da por entendido debido a que todos los empleados lo realizan de manera autodidacta o empírica.

- La documentación se vuelve obsoleta.

Una organización que permite que su documentación, ya sea emitida o recibida, se acumule de tal manera que no propicie que los procesos se realicen de manera ágil y oportuna, provoca que no se lleve a cabo la toma de decisiones de manera adecuada.

- Los flujos de trabajo se encuentran supeditados a cambios informales.

Esto es una consecuencia de los dos puntos anteriores, ya que el no tener por escrito los flujos de trabajo y permitir que la documentación se vuelva obsoleta ocasiona que cada vez que existan contingencias no se puedan realizar las actividades de manera oportuna y eficaz.

D. Reconstrucción de procesos.

Una organización puede reconstruir sus procesos al realizar los siguientes cambios:

- Las unidades de trabajo deben cambiar de departamentos a equipos de proceso: Al disponer los insumos en un lugar para que el trabajo se realice conjuntamente y no por separado, permite reunir a un grupo de trabajo en lo que llama un "equipo de proceso".

- Los oficios cambian de tareas simples a trabajos multidimensionales: Al trabajar en equipos de proceso cambia el trabajo repetitivo y en serie. Así los trabajadores en equipos de procesos son los únicos responsables de los resultados del proceso. Cuando se trabaja de manera tradicional el trabajo resulta monótono, simple y repetitivo, lo cuál origina que la gente experimente el aburrimiento por lo mecánico de su trabajo. La sobreespecialización promovió la formación de barreras departamentales, en donde cada quién se preocupa solamente por la parte del proceso que le corresponde. La sobreespecialización limita la creatividad y la innovación de las personas.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- El papel del trabajador cambia, de controlados a facultados: Los organismos tradicionales han buscado que sus empleados sigan las reglas y en una organización rediseñada lo que se necesita son personas facultadas, que tomen el riesgo de las decisiones, en donde se les exige que piensen, que se comuniquen y que actúen con su propio criterio. Cuando las aprobaciones tienen que pasar por varios supervisores sólo se ocasionan demoras en el proceso, pero si tenemos personal facultado, con iniciativa, disciplinado y con carácter para hacer las cosas, se evitarán las demoras ya que se asumirá la responsabilidad que conlleva las toma de decisiones.

- La preparación para el oficio cambia, de entrenamiento a educación: El entrenamiento aumenta la destreza y propicia la competencia y enseña el "cómo" de las cosas. La educación aumenta la perspicacia y la comprensión y enseña el "por qué" de las cosas.

- Cambio del enfoque de desempeño y compensación, de actividades a resultados: En las compañías tradicionales, la remuneración a los trabajadores es relativamente sencilla, ya que se les paga por su tiempo y su trabajo individual, es decir no existe un valor cuantificable de su trabajo que se recompense, ya que sólo el artículo final tiene valor. Por el contrario en una organización rediseñada se mide por el número y la rentabilidad de los negocios que se realicen y por la calidad de los mismos, y el pago podrá hacerse con base en el valor que crean y no con base en la antigüedad o el rango.

- Cambio de los criterios de ascenso, de rendimiento a habilidad: El ascenso en una organización rediseñada es una función de habilidad, no de desempeño; es un cambio no una recompensa. En cambio en una compañía tradicional se promueve a la gente por su antigüedad o categoría y del mismo modo se les asigna una retribución económica. En resumen, en una compañía rediseñada se paga por el desempeño y se promueve por la habilidad.

- Los gerentes cambian, de supervisores a entrenadores: Los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan a cada trabajador; en una organización rediseñada los mismos equipos de proceso lo hacen por si mismos. Los jefes tradicionales supervisan, controlan y verifican el trabajo, los equipos de proceso lo hacen por si mismos. La práctica tradicional subestima el trabajo y a la administración, ya que la única forma en que el trabajador avanza es siendo gerente, pero esto no significa que sea buen administrador, ya que administrar es una habilidad y hay poca relación entre sobresalir en el trabajo y ser un buen administrador.

- Las estructuras cambian, de jerárquicas a planas: En las organizaciones rediseñadas el trabajo se organiza en tomo a procesos y la gente se comunica con quién sea necesario sin importar las líneas jerárquicas, y el control está en manos de quién ejecuta el trabajo.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Los ejecutivos cambian, de anotadores de puntos a líderes: Las personas en las organizaciones rediseñadas se interesan por la forma en cómo se hace el trabajo y no sólo esperan resultados, sino que se comprometen con los logros y ayudan a obtener éxitos.

3. POSICIONAMIENTO

Quando se han definido las actividades de la empresa, el paso a seguir es establecer el área en donde los procesos no se llevan a cabo de manera adecuada o no tienen un objetivo claro, para ello es necesario valerse del posicionamiento.

El término posicionamiento se utiliza para describir el esfuerzo encaminado a satisfacer requerimientos, fijar metas, determinar una nueva infraestructura y, en general, reubicar al negocio para las nuevas formas de desarrollar el trabajo.

A. Concepto

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporcionan la entrada y la planeación necesaria para la aplicación de la reingeniería, a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz, esto incluye el establecimiento de estrategias de mercado, preparación del ambiente para el cambio y la definición de la operación actual de la empresa.

B. Objetivos

Dentro de los objetivos del posicionamiento destacan los siguientes:

- Establecer estrategias de mercado con base en la revisión corporativa de sus capacidades, fortalezas y debilidades para competir tomando en cuenta la posición que se desea alcanzar.
- Crear un ambiente dispuesto a aceptar el cambio.
- Definir los detalles de la operación actual de la empresa.
- Controlar y facilitar el cambio de manera sistemática.
- Recopilar los datos de investigaciones y observaciones de la organización.
- Coordinar programas de calidad.

C. Guía básica de posicionamiento

Los puntos a desarrollarse dentro de esta guía son los siguientes:

- * Determinar la meta a largo plazo de la compañía, para definir las expectativas y el nivel de esfuerzo de reingeniería.
- * Buscar el respaldo de los ejecutivos o construir un Comité de dirección del programa, al cual se le entregará copia de los informes sobre el progreso logrado.
- * Establecer el equipo de posicionamiento constituido por un funcionario, jefe del cambio y un pequeño grupo de administración del cambio.
- * Identificación de los departamentos en donde comenzará el proceso y el orden de desplazamiento.
- * Configuración del medio ambiente, mediante la reunión de los documentos de posicionamiento, integración del staff y la implementación de la forma como ha de manejarse la información.
- * Estudio del organigrama, ya que aunque éste no se encuentre por escrito, ni actualizado, es obvio que existe. Si éste es formal, la compañía tendrá un diagrama jerárquico que defina la estructura corporativa en unidades interrelacionadas. Este diagrama puede ó no presentar las relaciones y responsabilidades, pero si no es así, definirse.
Se deberá identificar la misión general de la empresa y la de los diferentes departamentos para garantizar que toda la compañía comparta la misma misión.
- * Estudio de los procesos de trabajo, teniendo en cuenta su fragmentación, los procesos de trabajo deben identificarse por partes y luego reconstruirlos.
La definición del proceso parte de la identificación de los componentes de cada función de negocio. La definición de las actividades empieza en cada departamento y continúa con la descomposición de las actividades hasta que las funciones de negocios hayan sido especificadas.
Toda la información acerca del flujo de trabajo debe redefinirse al máximo detalle, en donde las tareas se anotarán primero en la secuencia que se realizan, especificando todas las decisiones e identificando los archivos de información automáticos o manuales.
Posteriormente se establece el flujo de trabajo exacto, anotando cuando se recurre a los sistemas computacionales y el tipo de informe que se produce.
- * Identificar el tipo de planeación, ya que el tipo de plan proporciona a la compañía una dirección y la justificación básica para toda actividad.

* Estudiar políticas y reglas, ya que al diseñar los modelos de posicionamiento muchas reglas verbales se definirán y muchas otras se descartarán de algunas tareas o flujos de trabajo. Las reglas se deberán definir por consenso para resolver una situación, debido a que una política o regla define la manera de ejecutar una tarea.

* Analizar los recursos humanos, en este aspecto es importante fortalecer la lealtad del personal y lograr que comprendan las implicaciones de su trabajo. Es importante que todos los empleados comprendan el fundamento de cada acción, con la finalidad de que el miedo y la ansiedad sean reemplazados por la aceptación y la confianza. Se debe concientizar al empleado sobre la importancia de comprender el proceso para corregir problemas de costos o infraestructura.

* Controlar los sistemas de información, ya que algunas compañías cuentan con sistemas anticuados que requieren un gran esfuerzo de mantenimiento, o los sistemas de software no se comunican entre sí para compartir información. Para solucionar este problema es necesario realizar un inventario de todos los equipos, sistemas y software con que se cuenta. Es conveniente que todos los sitios donde se encuentren equipos se relacionen y los nombres de los usuarios aparezcan, indicando una breve descripción respecto al uso del equipo

* Reconstruir los procesos de trabajo; ya que el mejoramiento de la calidad y la eficiencia junto con la racionalización de la operación sólo pueden alcanzarse reconstruyendo los procesos de trabajo, debido a que las dificultades de calidad, y operaciones ineficaces son síntomas de problemas relacionados con los procesos.

4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN REINGENIERIA

Uno de los puntos básicos a desarrollarse en la etapa de posicionamiento es el análisis de los procesos de trabajo, por lo cual será necesario estudiar las herramientas que permiten visualizar y aplicar la reingeniería a los procesos y flujos de trabajo.

Entre las herramientas que se utilizan para modelar los negocios se encuentran las siguientes:

- Diagrama de Flujo.- Es la representación gráfica de la secuencia de las etapas de una tarea o actividad.

- Diagrama de árbol.- Es una técnica de descomposición, que plantea que una operación se puede dividir hasta que todas las tareas queden identificadas, pero no muestra el flujo de las operaciones.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Diagrama de Warnier-Orr.- Son cuadros de descomposición que muestran la estructura jerárquica de las funciones ó sistemas de los negocios, cuya representación es horizontal.

- Diagrama de Espina de Pescado.- Es aquel que utiliza una línea central de proceso y las principales actividades se ubican a lo largo de la línea formando intersecciones.

La principal herramienta para reconstruir los procesos es el Diagrama de actividad de negocios (DAN).

Diagrama de actividad de negocios

Es la primera técnica para crear modelos de flujo de trabajo, que permite identificar y definir las actividades operacionales.

Los diagramas de actividad de negocios se utilizan en las siguientes etapas de reingeniería.

- a. Etapa de posicionamiento, para describir el flujo actual del trabajo.
- b. Reconstrucción de los procesos de trabajo.
- c. Apoyo al modelamiento de la simulación del flujo de trabajo.
- d. Implantación del proyecto.

Componentes de los diagramas de actividad de negocios

Sus símbolos son acción, decisión, inicio, término, líneas de conexión del flujo de trabajo, uso de informes, y cambio de página.

-  Símbolo de acción.- Es conocido como burbuja, cada una de ellas es una etapa separada del trabajo a la cuál se le asigna un breve nombre descriptivo y un número. Las burbujas pueden conectarse entre sí, y es común que tengan dos o más salidas.

-  Símbolo de decisión.- El símbolo de decisión es una burbuja con un diamante que la toca, utilizado para representar una condición, donde la selección de la siguiente burbuja depende del resultado de la decisión. La ubicación del diamante es cuestión de conveniencia y desde éste pueden trazarse dos o más líneas de flujo, dependiendo del número de opciones condicionales de la decisión

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

 Símbolo de iniciación/terminación del flujo.- Los flujos se inician o detienen mediante un símbolo oval; la iniciación siempre esta relacionada con un evento y la terminación es acompañada de una acción única como "archivar un documento"

 Símbolo de conexión del flujo.- Cada burbuja se conecta a otras o a un símbolo de iniciación o terminación por medio de líneas o flechas de conexión del flujo, cuya punta indica la dirección del mismo.

 Símbolo de uso de informes.- Muchas acciones requieren de información o de otros documentos, esta necesidad de información se expresa a través del símbolo uso de informes, representado por un rectángulo con uno de sus lados abiertos, utilizado también para indicar el archivo de información manual o automatizado.

 Símbolo de cambio de página.- Debido a que el flujo se mueve de una página a otra es necesario contar con un conector entre páginas, para mostrar como se relacionan las burbujas de una página a otra.

Creación de un diagrama de actividad de negocios

Se crea por medio de entrevistas con los gerentes ó miembros del staff, los cuales aportan información sobre uno o dos niveles de descomposición.

Esto tiene dos objetivos fundamentales:

- Informar al entrevistado acerca del proceso de reingeniería y de las causas del mismo.
- Reunir información de respaldo.

Información que proporciona el diagrama de actividad de negocios

Entre los datos que se pueden obtener del diagrama, se encuentran los siguientes:

- Identificación de todas las terminales de computadora del negocio.
- Identificación de informes, y empleados por computadora.
- Reglas y políticas del negocio.
- Apoyo de procesamiento externo.
- Información cíclica sobre ventas ó periodos de producción.
- Descripción sobre qué, quién, cómo y por qué se realiza cada tarea.
- Descripción de cargos, niveles y puestos.
- Labores y tareas desempeñadas en la empresa.
- Deficiencias o problemas sobre la forma en cómo se realiza el trabajo.

Estándares que se deben observar dentro del diagrama de actividad de negocios

- Cada diagrama debe comenzar con una breve descripción de la actividad, la parte a la que pertenece dentro del flujo de la operación y su relación con otros diagramas.
- En cada diagrama se debe identificar: punto de origen, fecha de iniciación, persona que autorizó la acción, quién la realizó y su fecha.
- Cada diagrama debe estar identificado con la unidad organizacional que la realiza.
- Cada diagrama debe descomponerse hasta que se identifiquen todas las tareas.
- Las burbujas deben tener un breve nombre de identificación, un número para el nivel y otro para el orden que conservan dentro del flujo.
- Todos los flujos deben moverse desde la esquina superior izquierda de la página, hacia abajo y hacia la derecha.
- Las burbujas deben tener un iniciador y un punto de salida.
- Las decisiones deben tener una breve explicación.
- Las burbujas deben estar relacionadas con la información de referencia mediante un nombre y un número.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Las burbujas de información deben permitir apreciar la siguiente información: quién, cómo, qué, cuándo y por qué del proceso.
- Todas las decisiones de diamante deben tener por lo menos dos puntos de salida. Cada uno de ellos debe tener marcada con claridad la alternativa que representa.
- Todas las decisiones de diamante deben contener un breve enunciado sobre la decisión que representan.
- Toda la información de apoyo relacionada con una burbuja de acción debe estar referenciada con claridad con respecto a ella mediante nombre y número.
- Todas las burbujas de acción del nivel de función del negocio deben contener información que describa quién, qué, cuándo, dónde, cómo y los criterios de edición asociados con las burbujas.
- Todos los documentos implicados en el flujo deben estar claramente identificados en el diagrama por cada uno de los correctores de flujo. Los paquetes de documentos pueden definirse con un nombre único y cada documento debe estar referenciado con respecto a la información detallada que lo apoya.
- Todos los conectores de cambio de página deben contar con un conector correspondiente, en el punto de referencia del diagrama de actividad de negocios.

5. MODELO DE REINGENIERIA DE PROCESOS

El estudio del diagrama de actividad de negocios y el diagrama de relación son de gran ayuda para la aplicación del modelo de reingeniería, en lo referente al análisis de los procesos y los flujos de trabajo, lo cual permite mejorar las operaciones básicas de una organización.

A. Condiciones para el éxito de un Programa de Reingeniería

Para que un proyecto de Reingeniería tenga éxito debe basarse en los siguientes aspectos:

- Compromiso a largo plazo por parte de los directivos más experimentados de la compañía.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Comprensión del proceso y de los flujos de trabajo, así como de las relaciones existentes dentro de la compañía.
- Comprensión de la estrategia corporativa, metas y problemas por departamentos.
- Empleo de modelos y diagramas adecuados en la representación de los flujos de trabajo.
- Comprensión de la tecnología actual (equipo, redes, software, etc.)
- Comprensión de la cultura corporativa.
- Comprensión del efecto de los cambios en la organización.

B. Metodología para su aplicación

Las nueve etapas del Proceso de Reingeniería son:

1. Presentación de solicitudes de probables proyectos
2. Valoración del impacto de cada uno de los proyectos
3. Selección del proyecto y definición de su alcance
4. Análisis de la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
5. Definición de los nuevos procesos de trabajo
6. Análisis de costo-beneficio
7. Implantación del modelo

1. Presentación de solicitudes de probables proyectos

Consiste en identificar las mejoras potenciales que podrán dar origen a proyectos de Reingeniería.

Para identificar dichas mejoras será necesario:

- Identificar los proyectos que involucran a toda la empresa

Debido a que la fuente más obvia de un cambio son las instrucciones de la alta dirección. Los planes corporativos de la empresa, deberán considerarse como proyectos con gran potencial.

- Identificar los proyectos en el proceso

Tomando en cuenta que los proyectos que se emprenden para mejorar procesos individuales son los mejores prospectos para la aplicación de reingeniería, será necesario obtener información con base en entrevistas con los directivos de cada departamento en orden descendente, con la finalidad de evaluar cada función de negocios para mejorarla, tomando en cuenta que si una función de negocios no apoya una meta no hay razón para que se realice.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Determinar los objetivos del proyecto

Es importante que al definir los objetivos del proyecto se incluya la visión de todos los gerentes relacionados con él.

El estudio debe enfocarse hacia el consenso para definir el esfuerzo y la estimación inicial del impacto en términos de las áreas que necesitan modificaciones.

- Determinar los requerimientos de los objetivos del proyecto

Cada objetivo tendrá un conjunto de requisitos específicos entre los que destacan:

- / Apoyar una parte del Plan de Negocios de la compañía.
- / Reducir el tiempo para realizar una actividad.
- / Observar si alguno de los procesos se puede ejecutar con menos personal.
- / Mejorar una nueva línea de negocios.
- / Solucionar un problema.
- / Mejorar los estándares y la calidad del proceso.
- / Mejorar el servicio.

A su vez, estos factores servirán como referencia para juzgar el éxito alcanzado, ya que los esfuerzos de reingeniería estarán orientados a brindar un beneficio específico como eliminar cierta redundancia, cuello de botella en la operación, ó eliminar alguna actividad innecesaria.

- Determinación del esfuerzo inicial

Debido a que el esfuerzo debe dar confianza al proceso de reingeniería es importante que se especifique con claridad un conjunto de criterios:

- El esfuerzo y su alcance deben definirse con claridad.
- El alcance debe ser amplio para aportar un beneficio significativo, pero debe contar con precisión para controlar el cambio con facilidad.
- El esfuerzo inicial no debe ser demasiado difícil, ya que para emprender este proyecto se necesitara adquirir experiencia.
- Las personas vinculadas al proyecto deben buscar el éxito del mismo, y conseguir los recursos para alcanzarlo.

* Elementos entregados al Comité de dirección del programa:

- Evaluación de las solicitudes de proyectos de Reingeniería.
- Definición de los objetivos del esfuerzo y sus requerimientos.

2. Valoración del impacto de cada uno de los proyectos

Los proyectos aceptados en la etapa anterior se revisarán comparándolos con los modelos de la guía básica de posicionamiento para determinar el impacto potencial sobre la operación de la compañía, debido a que la revisión de todos los procesos conceptuales en cada departamento influirá sobre el esfuerzo de reingeniería. Una revisión de los planes, políticas y procedimientos de los departamentos implicados dará una idea de la extensión del esfuerzo, ya que a mayor proporción de políticas y procedimientos afectados más profundo será el impacto del proyecto.

* Elementos entregados al Comité de dirección del programa:

- Análisis del impacto sobre el flujo de trabajo, la organización de cada departamento, los procesos de negocios, reglas, apoyo de los servicios de información y personal.

3. Selección del proyecto y definición de su alcance

Dentro de esta etapa se analiza el impacto inicial del programa, cuantificando algunos aspectos, a través de estimativos de costos y pronósticos.

Para evitar la complejidad del proyecto, se limitará su alcance, siendo necesario determinar cuales procesos se estudiarán.

- Alcance de ameba.- Esta es una técnica orientada por procesos que se emplea para definir el alcance del esfuerzo de reingeniería, reconociendo la evolución fortuita de los negocios. Su fundamento consiste en que si todos los departamentos potencialmente involucrados se plasman en un organigrama jerárquico, el límite del flujo de trabajo de proceso se desplegará formando una silueta irregular, que se modificará a medida que el proceso cambia, proporcionando la imagen de una ameba.

Cuando se define el alcance del esfuerzo, el punto de partida será una revisión de los diagramas actuales de actividad de negocios.

Las fronteras del flujo se utilizarán para definir el alcance del proyecto; al revisar las interacciones entre los procesos se identificará cualquier otro que pueda afectarse proporcionando una valoración completa y clara del impacto.

Sin embargo, si una compañía necesita el trabajo de reingeniería en un departamento será necesario identificar todas las funciones que realiza.

* Elementos entregados al Comité de dirección del programa:

Lista de proyectos seleccionados

4. Análisis de la información básica del negocio y del proceso de trabajo.

Esta etapa comprende la definición de los modelos, desarrollo de información y análisis de los flujos de trabajo.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Implica analizar políticas, reglas, valores, flujos de trabajo, modelos de procesos de negocios, funciones de estructura organizacional, y sistemas de computación. El aspecto más importante dentro de esta etapa es que se desarrollan modelos muy detallados de los procesos actuales para permitir el diseño de los nuevos.

Cabe señalar que existen dos tipos de proyectos:

- Para corregir problemas
- Para mejorar el proceso

- **Proyectos para corregir problemas.**- Estos proyectos inician determinando dónde se encuentran los problemas y sus síntomas con el fin de proporcionar una solución a una dificultad específica o a un grupo de problemas que tienen relación entre sí.

Para su análisis, se retrocede en el flujo de trabajo para identificar aquella operación que produce el síntoma, a continuación se identificara completamente la actividad, las relaciones y las áreas problema, partiendo del diagrama de actividad de negocios, tomando en cuenta la tecnología utilizada para apoyar las funciones de la organización.

Las deficiencias encontradas suelen ser de naturaleza procedimental y casi siempre implican comunicaciones deficientes, trabajo definido de manera incorrecta, procedimientos de trabajo frágiles, imprecisión en la definición de las tareas, y apoyo técnico deficiente, entre otros.

- **Proyectos para mejorar el proceso.**- Estos proyectos comienzan con la identificación de una oportunidad y están orientados a analizar todas las interfases de los procesos, dentro de los flujos de trabajo y los departamentos.

Para que el análisis de los diagramas resulte más completo es necesario agregar cuantificación a los modelos. Estos diagramas tienen dos componentes: las flechas que representan el flujo del esfuerzo y los círculos que representan acciones.

Los flujos sólo pueden tener una cantidad asociada, el tiempo de retraso y las actividades del proceso pueden tener muchas medidas como costo, calidad, tiempo y valor agregado.

* Elementos entregados al Comité de dirección del programa:

- Análisis detallado de los procesos en los que se va a aplicar reingeniería, como modelos de posicionamiento y diagramas de actividad de negocios.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

5. Definición de nuevos procesos de trabajo.

Para definir nuevos procesos de trabajo es necesario:

- Revisar el flujo de trabajo de todo el proceso, con la finalidad de que las metas específicas del proceso coadyuven al logro de la misión corporativa.
- El nuevo flujo de trabajo se optimiza , hasta llegar al mejor nivel.

Crear nuevos diagramas de actividad de negocios

Para diseñar un proceso único y nuevo estos diagramas se elaborarán varias veces.

Cambios en la estructura organizacional

Si se necesitan reorganizaciones corporativas para llevar al máximo nivel los beneficios de un nuevo diseño del proceso, deberán mostrarse a la alta gerencia ejecutiva, determinando si tiene mayor sentido establecer funciones similares en un departamento o dejarlas por separado.

Modelos de simulación

Los modelos pueden utilizarse para simular cambios en los flujos de trabajo. El análisis inicial de los modelos del nuevo diseño se desarrollará en el nivel de proceso utilizando los diagramas de actividad de negocios y posteriormente en el nivel de función de negocios empleando los diagramas de relación.

Las brechas que provocan interrupciones en el proceso y el flujo de trabajo, se pueden identificar mediante un análisis que considere:

- Redundancias en actividades y procesos.
- Cuellos de botella.
- Operaciones ineficaces.
- Problemas de sistemas de apoyo.
- Verificar si las interfases son válidas y que empalmen con las entradas siguientes.

* Elementos entregados al Comité de Dirección del programa:

- Rediseño de los procesos apropiados.
- Rediseño de funciones de negocios, tareas y flujos de trabajo.
- Diseño de las ampliaciones de los sistemas de computación y comunicaciones.
- Creación de nuevas reglas y políticas.
- Rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.

6. Análisis de costo-beneficio

En esta etapa se utiliza el análisis de costo-beneficio, y se estudian los siguientes aspectos:

- Identificar el impacto de un cambio

Consiste en definir costos y beneficios, confirmando el entendimiento que el equipo de cambio tiene acerca de los resultados del proyecto.

En este punto, se revisará el proceso y las listas de interfaces para asegurar que el alcance del cambio sea el correcto.

Se deberán realizar estimativos sobre el impacto del proyecto, para determinar de manera correcta los costos y los beneficios.

- Determinar los costos del nuevo diseño

Existen dos tipos de costos asociados con el nuevo diseño; el costo de la implementación del nuevo diseño y el nuevo costo que ocurre en forma continua con la nueva forma de operación de la empresa. Estos dos costos sumados, son la inversión de la compañía en el nuevo proceso.

Entre los tipos de costos que se tomarán en cuenta se encuentran: salarios y gastos generales de mano de obra, costo de los sistemas de computación y comunicaciones, adaptación o reposición de los equipos de producción, adaptación de tecnología, cambios en la planta física, entre otros.

Además pueden añadirse las interrupciones en los negocios o en las actividades de la empresa, costos de reentrenamiento de personal, y costos de desplazamiento.

- Definir los beneficios esperados

Los beneficios pueden dividirse en dos categorías; los que pueden cuantificarse (reducción de desechos o tiempo) y los intangibles que ocasionan un mayor beneficio a largo plazo.

La asignación de valor se relaciona con ahorros de tiempo, desperdicios, economías en materia prima y reducción de personal.

Los beneficios intangibles pueden ser aumento de la participación en el mercado o apertura de nuevos mercados.

* Elementos entregados al Comité de dirección del programa:

- Análisis detallado de costo-beneficio asociado a la implementación y al uso del nuevo sistema de operación.

7. Implantación del modelo

Consiste en llevar a cabo el plan de emigración, cuyo objetivo fundamental es brindar un control continuo sobre el cambio y la nueva operación del negocio.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Cabe señalar que el plan de emigración es un documento que muestra las actividades necesarias para llevar a cabo la alternativa seleccionada, en donde se considera el papel que juega cada persona y las tareas asignadas; así como la adquisición de tecnología.

Los componentes principales del plan de emigración son:

- Cambios en la planta física.
- Movimiento dentro de nuevos espacios.
- Establecer la nueva estructura organizacional.
- Establecer el nuevo flujo de trabajo.
- Cambio de sistema de producción.
- Cambio de apoyo de sistemas computacionales.
- Comprobación del nuevo proceso.
- Establecimiento de planes contingentes de operación.
- Entrenamiento del personal.
- Cambio de políticas y reglas de negocios.

* Elementos entregados al Comité de dirección del programa:
Plan de emigración.

6. Importancia de la Tecnología.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes dentro de reingeniería para mejorar la eficiencia, ya que su contribución fundamental es proporcionar la posibilidad de trabajar con un menor esfuerzo y ayudar a diseñar nuevas formas de trabajo. La contribución principal de la tecnología, en lo referente a reingeniería, es que a través de ella se puede apoyar el seguimiento de un proceso de negocios, como se muestra en los siguientes aspectos:

Aumentar la velocidad: La tecnología puede utilizarse para realizar las actividades de manera más rápida, disminuyendo el tiempo empleado en la realización de los procesos.

Archivo y recuperación: La tecnología permite archivar grandes cantidades de información y recuperarla más tarde con rapidez, organización y capacidad de búsqueda.

Comunicaciones: La tecnología puede mover datos e información en cualquier proceso de un lugar a otro, casi de manera instantánea y en diversidad de formas.

Controlar las tareas de los procesos y mejorar la calidad: La tecnología puede controlar en forma directa las tareas de un proceso, aumentando la calidad del resultado, ya que elimina el error humano.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Monitoreo: La tecnología puede comparar lo que se está realizando con un conjunto de estándares, mientras ejecuta una tarea y así corregir problemas de manera inmediata.

Apoyo en la toma de decisiones: Los datos necesarios para la toma de decisiones pueden recopilarse y manejarse en gráficas para ayudar a los empleados a una mejor toma de decisiones y en algunos casos hacerla de manera automática.

Apoyo a las funciones de trabajo del proceso: La tecnología puede asesorar en diferentes formas a los trabajadores para aumentar su velocidad y mejorar la calidad.

Estas son algunas de las formas en que la tecnología y el uso de las computadoras, pueden ayudar a ampliar la eficiencia, y lograr economías de costos.

Tomando en cuenta que el trabajo conjunto de la administración de computadores y la reingeniería aplicada a los procesos de negocios, es el comienzo del uso eficaz y controlado de la tecnología de la información, se deberán analizar previamente los siguientes aspectos:

1. **Capacidades:** Es lo que la tecnología puede hacer por el negocio, para esto es necesario conocer las capacidades funcionales de estas unidades, ya sean PC, minicomputadores o unidades centrales de computación; con lo cual apoyará a las personas en la toma de decisiones.

2. **Limitaciones:** Son las fronteras de las capacidades tecnológicas de los computadores.

3. **Costo.-** Consiste en analizar el costo total de comprar, instalar, aprender, utilizar, mantener y apoyar la tecnología.

4. **Métodos.-** Es estudiar los métodos mediante los cuales se hace uso de la tecnología incluyendo desarrollo de sistemas, enfoques de administración de centros de datos, métodos de contabilidad de costos, administración de redes y muchos otros.

Podemos considerar que la reingeniería es una técnica que permite reconstruir los procedimientos de cualquier organización y/o departamento, siendo necesario preparar a la empresa para dicho cambio por medio del posicionamiento.

Cabe señalar que dentro de la metodología de reingeniería se maneja como herramienta el análisis de los diagramas de actividad de negocios que permiten descomponer al máximo los procesos para posteriormente proponer mejoras a los mismos.

CAPITULO III. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1. CONCEPTOS BASICOS

- A. Concepto de Procedimiento*
- B. Clasificación de los procedimientos*
- C. Características de los procedimientos*

2. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- A. Recopilación de Información*
- B. Integración de Información*
- C. Clasificación de la Información*
- D. Análisis de la Información*
- E. Representación de procedimientos*
- F. Recomendaciones para la simplificación de procedimientos*

3. ELABORACION DE DIAGRAMAS

- A. Concepto de diagrama*
- B. Clasificación de los diagramas*
- C. Simbología*
- D. Formato de los diagramas*
- E. Recomendaciones para su elaboración*

CAPITULO III. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Debido a que la reingeniería es la revisión y el rediseño de los procesos fundamentales de cualquier empresa, es necesario analizar los conceptos básicos de los procedimientos administrativos en lo referente a su clasificación, análisis y diagramación.

1. Conceptos Básicos.

A. Concepto de Procedimiento

Un procedimiento puede considerarse como la "sucesión cronológica y secuencial de operaciones unidas entre sí que constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación".(9)

Todo procedimiento involucra actividades, tareas del personal, determinación de tiempos de realización, uso de recursos y aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

B. Clasificación de los procedimientos

Dentro del ámbito de la Administración pública federal, los procedimientos se clasifican en:

- Macroadministrativos.- Son aquellos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública federal o en determinado sector administrativo. Son propuestos y aplicados por las dependencias de apoyo global, es decir aquellas Secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo de alguna función.

- Mesoadministrativos o sectoriales.- Son aquellos que involucran a todo un sector administrativo, o a dos o más instituciones que lo conforman.

- Microadministrativos.- "Son los que se observan para realizar las operaciones internas de una dependencia o entidad con el fin de cumplir sus funciones". (10)

Estos a su vez pueden clasificarse en: generales y específicos.

(9). Secretaría de la Presidencia. Coordinación General de Estudios administrativos. "Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos". México 1981. pp 10.

(10). Ibidem 9., pp. 12

C. Características de los procedimientos

Tomando en cuenta que un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de personas, ya sea dentro del mismo departamento o abarcando varias dependencias, se puede decir que sus características básicas son:

- El procedimiento no es un sistema, ya que sería un conjunto de ellos tendientes al mismo fin.
- Un procedimiento se refiere a la ejecución de un trabajo, no a un método individual.
- Un procedimiento no es un programa, ya que un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.

2. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

En virtud de que mediante el conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara, sistematizada y ordenada de las operaciones que se realizan en una institución, es importante que cuando se emprenda un estudio de esta naturaleza se aplique una metodología que garantice que la descripción de los procedimientos responda a la realidad operativa.

Cuando se investiga un procedimiento, ya sea para implantarlo, mejorarlo o sustituirlo, es necesario establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con su estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen alternativas de acción más viables.

Las cinco etapas de la metodología para el análisis y diseño de procedimientos administrativos son:

- A. Recopilación de la información
- B. Integración de la información
- C. Clasificación de la información
- D. Representación de procedimientos
- E. Recomendaciones para la simplificación de procedimientos

Modelo de Reingeniería de Procesos_____

A continuación se presenta la metodología a seguir:

A. Recopilación de información

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideren convenientes.

Este análisis comprende:

a. Estudio preliminar de las unidades administrativas.- El cual se hace de acuerdo a la necesidad de conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área en el que se va a actuar.

b. Formulación del inventario de procedimientos.- Con la finalidad de contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio, es de gran ayuda contar con un inventario de los procedimientos de trabajo que se inician y terminan en el área a investigar, así como los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

Este inventario puede ser tan simple como la integración de una relación que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos, y las unidades administrativas responsables de su ejecución o control.

c. Determinación de los métodos para recopilar información.- Los medios para el levantamiento de información pueden ser: investigación documental, encuesta y observación directa. Según sea el caso se definirá el método más conveniente para aplicar con mayor eficacia de acuerdo a las condiciones generales del estudio.

Las fuentes de información pueden ser: archivos de la institución, funcionarios, empleados, y las áreas de trabajo involucradas.

B. Integración de la información.

Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio se procede a ordenar y sistematizar los datos agrupados, a efecto de poder concatenar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan

C. Clasificación de la información.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga se organice en carpetas con apartados específicos. Dichas carpetas pueden ser una o varias, por cada procedimiento de trabajo que se estudia.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Para efectuar la integración de la información, puede ser agrupada en dos grandes áreas: antecedentes y situación actual.

a. **Antecedentes.** Se toma en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que ha regulado la realización del trabajo, como los puestos que lo han venido ejecutando y supervisando, para poder determinar si continúa siendo válida la forma como se realiza el trabajo.

También es conveniente considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales y los resultados que se obtuvieron.

b. **Situación actual.** Por lo que respecta a este punto es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivos.**- Identificar y en su caso definir los objetivos del área de trabajo y de los procedimientos que se estudian, procurando que ambos sean congruentes, es decir que el procedimiento tenga como propósito apoyar la consecución de los objetivos del área.

- **Estructura orgánica.**- Consiste en revisar cuidadosamente la estructura orgánica para determinar si esta responde adecuadamente a las necesidades de trabajo y en caso necesario proponer los cambios pertinentes.

- **Normas y políticas administrativas.**- Son lineamientos generales que regulan la actividad de toda institución o de una unidad administrativa y que deben ser observados por el personal. Es importante determinar si las normas y políticas se han emitido y plasmado en documentos, y si son conocidas por los funcionarios y empleados; de no ser así se procederá a plantear las reformas pertinentes, o localizar deficiencias, o ausencia de normas y políticas, o proponerlas.

- **Funciones y operaciones.**- Se requiere definir las funciones de cada una de las áreas o unidades que están relacionadas con el procedimiento.

- **Instrumentos jurídico-administrativos.**- Conviene conocer los instrumentos jurídico-administrativos vigentes, tales como manuales de organización, circulares, reglamentos, entre otros, para definir que fundamento existe para la realización del trabajo.

- **Equipo y ambiente laboral.** Es recomendable tomar en cuenta, el equipo que se utiliza para cumplir con las actividades, si este es suficiente y apropiado y si la distribución del mismo en el área de trabajo es la adecuada.

- Relaciones de trabajo.- Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas que se establecen dentro de la unidad administrativa para determinar el ambiente de trabajo que prevalece. Este conocimiento es útil para el desarrollo de la investigación y permitirá atenuar las resistencias al cambio y conseguir la colaboración activa del personal.

D. Análisis de la Información.

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, ya que para poder diseñarlos adecuadamente se requiere realizar un examen detallado de la información que se recopiló. El análisis consiste en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron.

Para analizar la información recabada es conveniente responder a cinco cuestionamientos fundamentales:

¿Qué trabajo se hace?. Se cuestiona sobre la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen. En el caso de un procedimiento, se trata de saber qué operaciones se efectúan para lograr el cometido o propósito del mismo.

¿Cómo se hace?. Se refiere a los métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo y la forma en que han sido adoptados y adaptados en la institución. También se interroga acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las labores.

¿Cuándo se hace?. Se refiere a la información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

¿Dónde se hace?. Se refiere a la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

¿Por qué se hace?. Se busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento, también se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento.

E. Representación de procedimientos.

Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información, se procede a graficar los procedimientos, siguiendo las operaciones hasta el término del procedimiento o trámite correspondiente.

F. Recomendaciones para la simplificación de procedimientos

Una vez que las operaciones se han sometido al análisis anterior, se presentan algunas alternativas para diseñar o mejorar los procedimientos entre los que podemos destacar los siguientes:

a. Eliminar trabajo innecesario, como en el caso del llenado excesivo de formatos, que en muchos casos duplican información al manejar un gran número de copias que ingresan a múltiples archivos. Otras tareas innecesarias son aquellas relativas al exceso de firmas y registros que, lejos de controlar más adecuadamente las operaciones, demeritan el significado de la responsabilidad, al asignar a varios funcionarios un solo documento, o tratar de regular el uso de formas a través de diversos registros.

b. Cambiar las diversas operaciones o elementos de las mismas, en ocasiones es deseable la subdivisión del trabajo en varias operaciones sencillas, pero también sucede que el proceso de fragmentación es tan grande que hace a los procedimientos ineficientes, por ser sometidos a reiteradas revisiones que repercuten en pérdida de tiempo y esfuerzo. Para evitar este tipo de ineficiencias se pueden combinar dos o más operaciones en una sola, o hacer modificaciones a los elementos del procedimiento de manera que permitan optimizarlo, incorporando aquellas operaciones que lo hagan más lógico, completo y congruente.

c. Cambiar el orden de las operaciones, se pueden presentar casos en los que el simple cambio en el orden de las operaciones puede hacer más eficiente un procedimiento.

d. Simplificar las operaciones necesarias, para lo cual se aplican los principios de economía de movimientos, dibujo de esquemas del lugar de trabajo, cuestionamiento de la existencia y orden de cada etapa de la operación, tecnología y equipos utilizados y en general, todos aquellos aspectos que tiendan a lograr con mayor eficacia el cometido del procedimiento.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

e. Modificar las actividades de los puestos y equilibrar cargas de trabajo, cuando se observa que en algunos puestos se congestionan los asuntos por negligencia, falta de adiestramiento del personal o inequitativas cargas de trabajo, en los dos primeros casos, es necesario controlar, motivar y capacitar al personal; y en el último caso, replantear las actividades entre los empleados que participan en los procedimientos. Estas acciones deben ser consideradas en las propuestas de cambio a fin de optimizar la distribución de actividades y equilibrar las cargas de trabajo para que no surjan obstáculos o "cuellos de botella" en las labores de la organización.

3. ELABORACION DE DIAGRAMAS.

Los diagramas de flujo se emplean en el análisis de los procedimientos, debido a que presentados en forma sencilla y accesible proporcionan una descripción gráfica que facilita la comprensión de los mismos.

A. Concepto de diagrama

Es aquel que representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, mostrando las unidades administrativas o los puestos que intervienen.

B. Clasificación de los diagramas.

Debido al extenso uso de los diagramas de flujo, éstos han tomado muchas variaciones; sin embargo existe una clasificación de la cuál se puede elegir el tipo de diagrama que más se ajuste a nuestros requerimientos.

La clasificación se basa en tres grupos:

- * Por su presentación.
- * Por su formato.
- * Por su propósito.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

* Por su presentación, los diagramas de flujo pueden ser:

- De bloque, cuyos procedimientos se presentan en términos generales con el propósito de hacer resaltar determinados aspectos. Este tipo de diagramas es de gran utilidad para realizar presentaciones ante autoridades superiores.

- De detalle, en donde se presentan los procedimientos en su mínima expresión. Este tipo de diagramas es útil en la capacitación de personal, supervisión de labores, entre otros.

* Por su formato, un diagrama puede ser:

- De formato vertical, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

- De formato horizontal, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

- De formato tabular, también conocido como panorámico en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad, correspondiendo cada puesto ó unidad administrativa a una columna. Su formulación se basa en el formato vertical y es el más recomendado debido a que proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad.

- De formato arquitectónico, el cuál presenta en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas las formas o materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se realiza el trabajo.

* Por su propósito, un diagrama puede ser:

- De forma, el cuál se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes, con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Mediante símbolos se presenta la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa la forma en sus diferentes copias y a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas, desde que se origina hasta que se archiva.

Modelo de Reingeniería de Procesos

- De labores (¿qué se hace?), el cuál también se conoce como diagrama abreviado de proceso, presenta, mediante símbolos, el flujo o secuencia de las operaciones, quién o en dónde se hace la operación y en que consiste esta, normalmente se usa el formato vertical para representar un diagrama de flujo de labores.

- De método (¿cómo se hace?), presenta la secuencia de las operaciones, la persona que debe de realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de diagramas es útil para el adiestramiento del personal, normalmente su formulación se basa en el formato vertical.

- Analítico (¿para qué se hace?), presenta no sólo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación, sino también para que sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando es importante, consigna además el tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación complementaria, normalmente se usa el formato vertical para su diseño.

C. Simbología.

Con la finalidad de dar consistencia a un diagrama de flujo, elaborado con un lenguaje gráfico, se ha adoptado la simbología desarrollada por la American Society of Mechanical Engineers (ASME), quienes desarrollaron una serie de signos que han tenido gran aceptación en el trabajo de diagramación administrativa.

D. Formato de los diagramas

Cualquier tipo de diagrama de flujo deberá contener los siguientes datos de identificación:

- En la parte superior y al centro, el nombre de la unidad administrativa a la cuál corresponde el procedimiento.
Inmediatamente abajo del dato anterior, el nombre completo del procedimiento, incluyendo su número, si estuviere numerado.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- En la parte inferior, el nombre de la unidad administrativa responsable de la elaboración del diagrama, el nombre completo del puesto que ocupa la persona que autoriza el procedimiento, y la fecha de elaboración del diagrama.
- En el ángulo derecho superior o inferior, según se estile, el número de la página que ocupa el diagrama dentro del manual.

E. Recomendaciones para su elaboración.

*** En cuanto a dibujo:**

- Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de escisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad, en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

*** En cuanto a su contenido y uso.**

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal modo que su comprensión sea clara.
- Cuando el símbolo terminal, identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella, cuando se utilicen iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Cuando se presenten varios tantos de un documento, el original se identifica con la letra "o" y las copias mediante dígitos "1", "2", "3", etc. Se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

En resumen, la descripción de los procedimientos es vital en todas las organizaciones para garantizar que las actividades se realicen con un conocimiento previo y con uniformidad.

Para su análisis es necesario llevar a cabo una metodología que permita unificar su diseño de tal modo que a través de su documentación se muestren aspectos como las relaciones entre los departamentos de una empresa y la secuencia de operaciones de cada uno de ellos.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

CAPITULO IV. EL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

- 1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE**

- 2. ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS**

- 3. SERVICIOS PROPORCIONADOS AL PERSONAL ACADEMICO**

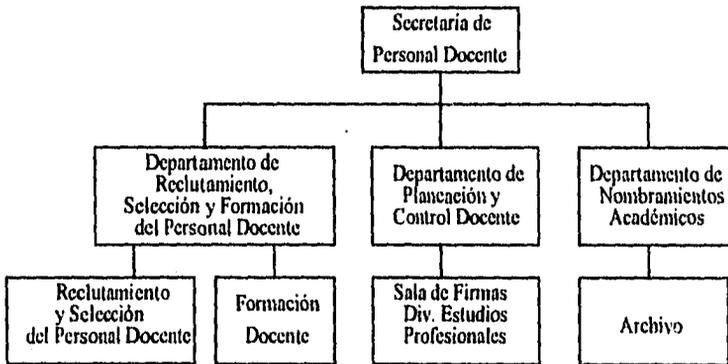
- 4. MARCO TEORICO PARA LA ELABORACION DE NOMBRAMIENTOS PARA PROFESORES DE ASIGNATURA.**

- A. Marco legal que rige las relaciones laborales entre la Universidad Nacional Autónoma de México y el personal académico.***
- B. Categorías del Personal Académico***
- C. Concepto de Nombramiento***
- D. Clasificación de los nombramientos***

CAPITULO IV. EL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

Una vez analizados los conceptos básicos del análisis y diseño de procedimientos administrativos, se estudian aspectos relacionados con la elaboración de nombramientos de alta para profesores de asignatura, por lo que a continuación se definen conceptos como la estructura orgánica de la Secretaría de personal docente y del departamento de nombramientos académicos, clasificación de los nombramientos y marco legal para su elaboración.

1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE



2. ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS.



FUNCIONES:

* *Jefe del departamento.*- Sus funciones son: designar y coordinar las actividades que realizan los asistentes y el asistente-bajas, llevar un control de la nomina de la Facultad.

* *Asistente-posgrado.*- Su función es elaborar y tramitar los nombramientos de alta y baja del personal académico de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

* *Asistentes.*- Su función es elaborar y tramitar los nombramientos de alta del personal académico de la División de Estudios Profesionales de la F.C.A. , de acuerdo a la siguiente distribución:

(Ver Figura IV.1.)

* *Asistente-bajas.*- Se encarga de elaborar las bajas del personal académico de la Facultad (De todos los departamentos académicos) que labora en la División de Estudios Profesionales.

* *Secretaria.*- Se encarga de:

- Elaborar oficios, memorándums, cartas y demás documentos que requiera el Jefe del Departamento.
- Llevar el control de las entradas y salidas de documentos relacionados con el departamento.
- Recibir y atender llamadas telefónicas referentes al Departamento.
- Recibir y atender, en primera instancia, al personal académico que desea resolver algún asunto en el departamento.

3. SERVICIOS PROPORCIONADOS AL PERSONAL ACADEMICO

Entre los servicios que proporciona el Departamento al personal académico de la Facultad, destacan los siguientes:

1. Elaboración, trámite y control de nombramientos para profesores de asignatura interinos y definitivos.
2. Aclaraciones de descuentos por concepto de asueldos.
3. Trámite de aguinaldo ó gratificación anual.
4. Trámite para la expedición de credenciales de académico.

DISTRIBUCION ACTUAL
(FIGURA IV.1.)

ASISTENTE	DEPARTAMENTO ACADEMICO	ASIGNATURAS
I	<p>ADMINISTRACION AVANZADA</p> <p>CONTABILIDAD AVANZADA</p> <p>CONTABILIDAD BASICA</p> <p>FINANZAS</p>	<p>ADMINISTRACION V</p> <p>ADMINISTRACION DEL SECTOR PUBLICO</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA I</p> <p>AUDITORIA ADMINISTRATIVA II</p> <p>DIRECCION</p> <p>EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS</p> <p>CONTABILIDAD V.</p> <p>OPTATIVA. ADMON. DEL CREDITO Y LA COBRANZA</p> <p>OPTATIVA. CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS</p> <p>OPTATIVA. CONTABILIDAD E INFORMACION EN LA INDUSTRIA HOTELERA</p> <p>CONTABILIDAD I</p> <p>CONTABILIDAD II</p> <p>CONTABILIDAD III</p> <p>CONTABILIDAD IV</p> <p>TALLER V</p> <p>ADMINISTRACION FINANCIERA I</p> <p>ADMINISTRACION FINANCIERA II</p> <p>FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION</p> <p>TEORIA Y PRACTICA DE LA CONTRALORIA</p> <p>CASOS DE FINANZAS</p>
II	<p>ADMINISTRACION BASICA</p> <p>COSTOS Y PRESUPUESTOS</p> <p>DERECHO</p> <p>SEMINARIOS DE ACTUALIZACION</p> <p>CURSOS INTERANUALES</p>	<p>ADMINISTRACION I</p> <p>ADMINISTRACION II</p> <p>ADMINISTRACION III</p> <p>ADMINISTRACION IV</p> <p>CONTABILIDAD DE COSTOS</p> <p>COSTOS I</p> <p>COSTOS II</p> <p>PRESUPUESTOS</p> <p>DERECHO I</p> <p>DERECHO II</p> <p>DERECHO III</p> <p>DERECHO IV</p> <p>DERECHO MERCANTIL</p> <p>MARCO LEGAL DE LA ADMON. PUBLICA</p> <p>VARIOS</p> <p>VARIOS</p>

DISTRIBUCION ACTUAL
(FIGURA IV.1.)

ASISTENTE	DEPARTAMENTO ACADEMICO	ASIGNATURAS
V	<p>INFORMÁTICA AVANZADA</p> <p>INFORMÁTICA BÁSICA</p> <p>MERCADOTECNIA</p> <p>PERFECCIONAMIENTO ACADEMICO</p> <p>OTRAS FUNCIONES</p>	<p>ADMINISTRACION DE BASE DE DATOS</p> <p>ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA INFORMATICA</p> <p>BASES DE DATOS</p> <p>CIBERNETICA</p> <p>PERSPECTIVAS Y TOPICOS SELECTOS DE INFORMATICA</p> <p>PROGRAMICA</p> <p>TALLER VI</p> <p>PROGRAMACION DE INTERFASES</p> <p>ADMINISTRACION DE CENTROS DE COMPUTO</p> <p>ARQUITECTURA DE COMPUTADORAS</p> <p>INTELIGENCIA ARTIFICIAL</p> <p>LABORATORIO DE SISTEMAS DE INFORMACION</p> <p>PROGRAMACION III</p> <p>INFORMÁTICA IV</p> <p>TALLER V</p> <p>TALLER I</p> <p>TALLER II</p> <p>INFORMÁTICA I</p> <p>INFORMÁTICA II</p> <p>INFORMÁTICA III</p> <p>MERCADOTECNIA I</p> <p>MERCADOTECNIA II</p> <p>MERCADOTECNIA III</p> <p>MERCADOTECNIA IV</p> <p>OPTATIVA. MERCADOTECNIA</p> <p>OPTATIVA. ADMINISTRACION DE VENTAS</p> <p>TALLER DE REDACCION DE INFORMES ADMINISTRATIVOS</p> <p>TRAMITE PARA LA EXPEDICION DE CREDENCIALES DE ACADEMICO</p> <p>ELABORACION DE CONSTANCIAS AL PERSONAL ACADEMICO</p> <p>ENTREGA DE DIVERSOS DOCUMENTOS</p> <p>ELABORACION DE OFICIOS DIVERSOS</p>
VII	<p>MATEMATICAS</p> <p>OPERACIONES, ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS</p> <p>OTRAS FUNCIONES</p>	<p>ESTADISTICA I</p> <p>ESTADISTICA II</p> <p>MATEMATICAS I</p> <p>MATEMATICAS II</p> <p>MATEMATICAS III</p> <p>MATEMATICAS IV</p> <p>ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION I</p> <p>ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION II</p> <p>ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS</p> <p>OPERACIONES I</p> <p>OPERACIONES II</p> <p>TRAMITE DE ACLARACION DE DESCUENTOS POR CONCEPTO DE ASUELDOS</p> <p>TRAMITE DE GRATIFICACION ANUAL</p> <p>TRAMITE PARA LA ACLARACION DE ANTIGÜEDAD</p>

5. Expedición de constancias de asignaturas impartidas, en la FCA.
6. Entrega de diversos documentos como: cédulas del ISSSTE, constancias del SAR, pólizas de seguros, e invitaciones a eventos.
7. Trámite para aclaración de antigüedades.
8. Control y registro del personal académico asignado a seminarios de actualización y titulación.

Cabe señalar que dentro de estos servicios, la actividad preponderante del departamento es la elaboración, trámite y control de nombramientos de profesores de asignatura interinos y definitivos.

4. MARCO TEORICO PARA LA ELABORACION DE NOMBRAMIENTOS PARA PROFESORES DE ASIGNATURA INTERINOS Y DEFINITIVOS.

A. Marco legal que rige las relaciones laborales entre la Universidad Nacional Autónoma de México y el personal académico.

La Universidad como todo organismo descentralizado del Estado cuenta con un documento en donde encuentran contenidas la forma de organización de la institución, así como los derechos y obligaciones de los universitarios, la Ley Orgánica de la Universidad Nacional.

Dicha legislación establece en su artículo 13 que las relaciones entre la Universidad y su personal de investigación, docente y administrativo se regirán por estatutos especiales que dictará el Consejo Universitario; por lo que consideramos necesario estudiar el Título Primero del Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México. (11)

Art. 1º Este Estatuto regirá las relaciones entre la Universidad y su personal académico, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 13 y 14 de la Ley Orgánica y en el Título Cuarto del Estatuto General de la UNAM.

Art. 2. Las funciones del personal académico de la Universidad son: impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores, Universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional, y desarrollar actividades conducentes a extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura, así como participar en la dirección y administración de las actividades mencionadas.

(11). Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México. Editores S.A. de C.V., 1983, p.p. 3-6

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Art. 3. La enseñanza de las asignaturas que forman parte de los planes de estudio para el otorgamiento de grados académicos, títulos o diplomas, se impartirá bajo el control académico de las facultades y escuelas que enumera el artículo 8º, del Estatuto General de la Universidad.

La investigación y labores conexas que realice el personal académico se desarrollarán en los institutos, en las facultades y escuelas que enumera el Estatuto General, en las coordinaciones de Ciencias y Humanidades y en los centros que dependan de ellas. Las enseñanzas complementarias se podrán llevar a cabo en las dependencias citadas y unidades de extensión universitaria.

Artículo 4º. El personal académico de la Universidad estará integrado por:

Técnicos Académicos.

Ayudantes de profesor o de investigador.

Profesores o investigadores.

(Artículo modificado por el Consejo Universitario en su sesión del 9 de junio de 1975).

Artículo 5º. El personal académico podrá laborar mediante nombramiento interino o definitivo o por contrato de prestación de servicios.

Artículo 6º. Serán derechos de todo el personal académico:

I. Realizar sus actividades de acuerdo con el principio de libertad de cátedra e investigación, de conformidad con los programas aprobados por el respectivo consejo técnico, interino o asesor.

II. Percibir la remuneración correspondiente a su nombramiento o contrato; los aumentos generales y los establecidos por razón de antigüedad.

III. Obtener, de acuerdo con los recursos presupuestales disponibles y en forma independiente de la promoción a categorías o niveles más elevados, los aumentos que conceda la UNAM al revisar bienalmente los sueldos del mismo personal académico.

IV. Recibir las prestaciones que les otorguen la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y las demás disposiciones legales aplicables.

Modelo de Reingeniería de Procesos

V. Conservar su adscripción de dependencia, su categoría y nivel, pudiendo ser cambiados únicamente de acuerdo con los procedimientos que establece este Estatuto.

VI. Laborar 40 horas a la semana cuando se trate de personal de tiempo completo y 20 horas semanales cuando sea de medio tiempo.

VII. En ningún caso podrá encomendarse a un profesor enseñanza oral por más de 30 horas a la semana en el nivel de bachillerato o de 18 horas a la semana en los niveles profesionales y de posgrado. En los casos anteriores, podrán autorizarse horas adicionales de enseñanza práctica, sin que la suma total exceda de 40 horas semanales. Cuando se trate exclusivamente de enseñanza práctica el máximo será también de 40 horas semanales.

VIII. El tiempo total de servicios que preste el personal académico a la Universidad en cualquier cargo, no podrá exceder de las 48 horas semanales.

IX. Disfrutar con goce de salario los días de descanso obligatorio que determinan las leyes.

X. Disfrutar de 40 días naturales de vacaciones al año de acuerdo con el calendario escolar y, en su caso, con el calendario de actividades de la dependencia a la que estén adscritos; y percibir la prima correspondiente.

XI. Gozar de licencias en los términos de este Estatuto y de las demás disposiciones aplicables.

XII. Disfrutar en total de 90 días naturales de descanso, repartidos antes y después del parto, percibiendo salario íntegro.

XIII. En caso de defunción, la UNAM entregará a la persona o personas que el miembro del personal académico hubiere señalado, o en caso de omisión a sus herederos legales, el importe de cinco meses de salario si tenía una antigüedad de diez a menos de quince años de servicio al concluir su fallecimiento, o de seis meses de salario en caso de que su antigüedad fuese de quince o más años de servicios.

XIV. Recibir de la UNAM al jubilarse, independientemente de cualquier otra prestación, una gratificación conforme a la siguiente tabla:

1º Con una antigüedad en la UNAM de cinco a menos de veinte años, dos meses de salario.

2º. Con una antigüedad en la UNAM de veinte a menos de veinticinco años, cuatro meses de salario.

3º. Con una antigüedad en la UNAM de veinticinco años en adelante, seis meses de salario.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

XV. Manifestar su situación académica dentro y fuera de la UNAM y hacer uso de la toga universitaria de acuerdo con el reglamento respectivo.

XVI. Recibir las distinciones, estímulos y recompensas que les correspondan de acuerdo con la legislación universitaria.

XVII. Votar en los términos que establecen los reglamentos respectivos, para la integración de los consejos técnicos y Universitarios u otros cuerpos colegiados, y, en su caso, formar parte de dichos órganos.

XVIII. Ser notificado de las resoluciones que afecten su situación académica en la UNAM e inconformarse de ellas, con arreglo a la legislación universitaria aplicable.

XIX. Conservar los derechos que este Estatuto les confiere cuando sean nombrados por la Junta de Gobierno o por el Rector de la Universidad, para el desempeño de un cargo académico-administrativo de tiempo completo.

XX. Organizarse en forma libre e independiente de conformidad con las disposiciones de la Ley Orgánica y del Estatuto General de la UNAM.

XXI. Percibir por trabajos realizados al servicio de la Universidad las regalías que les correspondan por concepto de derechos de autor y/o de propiedad industrial.

Art. 7º. Los miembros del personal académico deberán recabar autorización previa y escrita de los directores, consejos técnicos u otras autoridades universitarias competentes, para gestionar ayuda económica en beneficio de la Universidad, de cualesquiera personas o instituciones.

Art. 8º. Todo lo relativo al personal académico de los centros de extensión universitaria, se establecerá en el reglamento respectivo.

B. Categorías del Personal Académico.

Según el artículo 4o. del Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, el personal académico de la Facultad estará integrado por:

- Técnicos académicos
- Ayudantes de profesor o de investigador
- Profesores e investigadores

Modelo de Reingeniería de Procesos_____

Dentro del departamento, se elaboran los nombramientos correspondientes a los ayudantes de profesor y a los profesores de asignatura; por lo que se estudia con detalle cada una de estas categorías.

* *Ayudantes de profesor.*- Según el artículo 20, 1er. párrafo, del E.P.A., "Son ayudantes de profesor, quienes auxilian a los profesores en sus labores. La ayudantía debe capacitar al personal para el desempeño de labores docentes."

- Tipo de nombramiento de los ayudantes de profesor .- (Art. 21 E.P.A.) "Los ayudantes de profesor serán nombrados por horas, medio tiempo o tiempo completo"

- Niveles que podrán ocupar los ayudantes de profesor .- (Art. 21 E.P.A.) "Los ayudantes por horas podrán ocupar los niveles A ó B y auxiliar a los profesores en una materia determinada, un curso específico o una sección académica, sin exceder de doce horas semanales, salvo que por acuerdo especial de Consejo Técnico, se autorice un número mayor de horas". Los ayudantes de profesor de medio tiempo ó de tiempo completo podrán ocupar cualquiera de los siguientes niveles A, B ó C y realizarán las labores determinadas en los planes y programas de trabajo de la respectiva dependencia".

- Requisitos para ingresar ó en su caso ser promovidos a cada uno de los niveles

Nivel A: Haber acreditado cuando menos el 75% del plan de estudios de una licenciatura o tener la preparación equivalente a juicio del Consejo Técnico respectivo y un promedio no menor de 8 en los estudios realizados.

Nivel B: Además de satisfacer los requisitos exigidos para el nivel A, haber acreditado la totalidad del plan de estudios de una licenciatura o tener la preparación equivalente a juicio del Consejo Técnico respectivo.

Nivel C: Además de los requisitos para el nivel B, haber trabajado cuando menos un año como ayudante de profesor, de investigador o de técnico académico.

* *Profesores.*- Según el artículo 30 del EPA, "Son profesores quienes tienen a su cargo las labores permanentes de docencia, por un tiempo determinado, las cuales podrán ser remuneradas por la Universidad".

- Profesores de asignatura (Art. 35).- "Son profesores de asignatura quienes de acuerdo con la categoría que fije su Nombramiento, sean remunerados en función del número de horas de clase que impartan".

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- Clasificación de los profesores de asignatura .-(Art. 35 E.P.A.) "Los profesores de asignatura podrán ser interinos o definitivos".

Profesor Interino

Es aquel que ha sido designado para impartir cátedra por un plazo no mayor a un período lectivo, cuyo nombramiento es sometido a la ratificación del Consejo Técnico.

Profesor definitivo

Es aquel profesor que se somete a un concurso de oposición abierto, con la finalidad de demostrar aptitud para impartir determinada asignatura. En el caso de que la Comisión Dictaminadora emita un dictamen favorable para el profesor, este obtendrá estabilidad en la planta docente de la FCA, con las siguientes prioridades:

- + Preferencia en la asignación de grupos y horarios.
- + No existira la necesidad de que su nombramiento sea sometido a ratificación del Consejo Técnico cada semestre.

Cabe hacer mención que cuando un profesor ha adquirido su definitividad no implica que deba obtener un sueldo sin impartir cátedra alguna.

- Categorías que podrán ocupar los profesores de asignatura (Art. 35 E.P.A.) Los profesores de asignatura "podrán ocupar las categorías A o B".

- Requisitos para profesor de asignatura

Nivel A: Tener título superior al de bachiller en una licenciatura del área de la materia que se vaya a impartir, y demostrar aptitud para la docencia.

Nivel B: Además de los requisitos señalados para la categoría A, se requiere; haber trabajado cuando menos dos años en labores docentes o de investigación en la categoría A, haber cumplido satisfactoriamente sus labores académicas, y haber publicado trabajos de investigación que acrediten su competencia en la docencia.

C. Concepto de Nombramiento

Es un documento que muestra los siguientes datos: la Dependencia que presenta el movimiento, clave de contratación, datos personales del profesor, categoría, asignatura, sueldo, código programático (partida presupuestal afectada con el movimiento), horas, período, horario de trabajo, observaciones y firmas de conformidad.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Este documento será tramitado ante la Dirección General de Personal de la Universidad Nacional Autónoma de México, con la finalidad de que se inicie, continúe, disminuya ó suspenda el pago al Personal Académico de la Facultad.

D. Clasificación de los Nombramientos.

Los Nombramientos se clasifican de la siguiente manera:

ALTAS

Son los Nombramientos que se tramitan con la finalidad de que se inicie ó se continúe con el pago al personal académico, a excepción de las altas de tiempo completo y altas para efectos académicos, por las cuales no se recibe remuneración alguna, debido a las siguientes causas:

- **Altas por tiempo completo.**- Se dice que un profesor tiene tiempo completo, cuando semanalmente cubre un total de 40 horas dentro de la Facultad, que es el máximo permitido por la Universidad, motivo por el cuál no se le puede pagar en forma adicional por impartir alguna asignatura, existiendo la excepción de que un profesor puede cubrir hasta 48 horas, siempre y cuando cuente con la autorización del Consejo Técnico correspondiente.

- **Altas por efectos académicos.**- Se asigna la clave alta por efectos académicos, cuando un profesor trabaja de tiempo completo en otra Dependencia y además imparte alguna asignatura dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, misma que no se le puede pagar, a excepción de contar con la autorización del Consejo Técnico.

Los movimientos de alta por los cuales, si se puede percibir cierta remuneración son:

* **Alta por nuevo ingreso (ANI).**- Se asigna esta clave cuando un profesor decide laborar dentro de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), por primera vez.

* **Alta por reingreso (AREI).**- El reingreso se efectúa cuando un profesor laboró en la Facultad, pero por algún motivo dejó de hacerlo, y tiempo después decide regresar a la docencia.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Ejemplo.-

Un profesor laboró en la FCA, en el semestre 90-2 (01-03-90 al 31-09-90), impartiendo la asignatura de Matemáticas Básicas, pero al finalizar el período decide no continuar impartiendo cátedra, por lo cuál se procede a tramitar su baja, suspendiéndose los pagos correspondientes.

Y para el semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96), se reintegra a la docencia, por lo cuál su contratación se considera como un reingreso.

** Alta por prórroga (APRO).*- Esta clave significa que un profesor se encuentra laborando en la FCA, con cierto número de horas en determinado semestre y al finalizar éste decide seguir impartiendo el mismo número de horas en semestres subsecuentes por lo que sus pagos se efectúan sin interrupción alguna.

Ejemplo.-

Un profesor que labora dentro de la FCA, imparte la asignatura de Fiscal II, con 4 horas a la semana, dentro del semestre 96-1 (01-09-95 al 31-01-96), cobrando normalmente.

En el siguiente semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96), impartirá la asignatura de Código Fiscal, con las mismas 4 horas a la semana por lo cuál su contratación será una prórroga.

** Alta por prórroga con afectación a nómina (APCAN).*- Es cuando un profesor ha cubierto un determinado período, pero por diversos motivos obtiene la remuneración al mismo hasta el final del período, por lo cuál se emite un solo cheque el cuál contendrá el pago por el tiempo laborado, ocasionando que dentro de la nómina de la UNAM ya no se considere vigente su próxima contratación (en caso de que así sucediera).

El pago puede efectuarse un mes antes de concluir el período o hasta un año después de su término.

Si para el siguiente semestre decide seguir laborando para la Facultad será necesario que se reinicie su pago afectando nuevamente la nómina de la UNAM.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Ejemplo.-

Un profesor imparte la asignatura de Matemáticas II, con tres horas a la semana durante el semestre 96-1 (01-09-95 al 31-01-96), obteniendo el pago por el mismo un mes antes de concluir el semestre.

Para el siguiente semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96) imparte la asignatura de Matemáticas I, con tres horas a la semana, por lo cual la clave para su contratación será prórroga con afectación a nómina.

* *Alta por aumento de horas (AAH).*- Esta clave se otorga cuando un profesor laboró cierto número de horas a la semana durante un semestre y al concluir éste decide seguir laborando, pero impartiendo un número mayor de horas a las anteriores.

Ejemplo.-

En el semestre 96-1 (01-09-95 al 31-01-96) un profesor impartió la asignatura de Mercadotecnia II, con cuatro horas a la semana y para el siguiente semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96) imparte la asignatura de Mercadotecnia I con cuatro horas a la semana y Mercadotecnia III con 4 horas a la semana, por tal motivo existe un aumento de 4 horas para este semestre.

* *Alta por otro nombramiento (AON).*- Esto sucede cuando un profesor que labora dentro de otra dependencia de la UNAM decide laborar también para la FCA.

Ejemplo.-

En el semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96), labora en la Facultad de Ciencias impartiendo la asignatura de Cálculo II, con 4 horas a la semana y en ese mismo semestre decide impartir la asignatura de Estadística II en la FCA, lo cual ocasiona que su contratación sea como otro nombramiento.

* *Alta por reclasificación (AREC).*- Existe una reclasificación cuando un Profesor de Asignatura Interino Nivel "A" ó "B" y decide participar en un concurso de oposición abierto ó cerrado con el fin de obtener la titularidad en alguna asignatura, (cabe señalar que la titularidad se refiere, a que en base a sus conocimientos y experiencia como docente, la Comisión Dictaminadora del Consejo Técnico de la Facultad le otorga la Definitividad en esa asignatura.

Modelo de Reingeniería de Procesos

El solicitante tendrá derecho a participar en el concurso de oposición (publicado en la Gaceta de la UNAM) para obtener su titularidad, según los lineamientos señalados en el artículo 78 del Estatuto del Personal Académico (E.P.A.) de la UNAM.

Concurso de oposición abierto: Es cuando un profesor puede ingresar a la convocatoria publicada en la Gaceta de la UNAM, siempre y cuando cubra los requisitos establecidos en el art. 74 del E.P.A. de la UNAM.

Concurso de oposición cerrado: Es cuando un profesor solicita se efectúe un concurso en el cual únicamente se le evaluará a él.

Ejemplo.-

Un profesor tiene una antigüedad de tres años en la docencia, con la categoría de profesor de asignatura interino nivel "A", impartiendo la asignatura de Mercadotecnia I, posteriormente solicita que se abra un concurso de oposición abierto para obtener la titularidad en esa asignatura, para lo cual presenta las pruebas solicitadas en el artículo 74 del E.P.A.

El Consejo Técnico de la Facultad emite un dictamen en el cual se recomienda su contratación como Profesor de asignatura definitivo nivel "A".

Cabe señalar, que al elaborar este nombramiento como definitivo, en lo subsecuente no será necesario elaborar nombramientos de manera semestral, como sucede con los profesores interinos.

*** Alta por promoción (APROM).**- Se otorga una promoción cuando un profesor de asignatura interino ó definitivo nivel "A" decide ascender al siguiente nivel ("B"), por lo cual se abrirá un concurso de oposición cerrado, en el cual sera evaluado por la Comisión Dictaminadora del Consejo Técnico y éste a su juicio resolverá otorgar ó no dicha promoción.

Tendrán derecho a que se abra un concurso de oposición para promoción, los señalados en el artículo 78 del E.P.A.

Ejemplo.-

Un profesor de asignatura definitivo nivel "A" ha laborado en la Facultad por dos años, seis meses y ha publicado diversos trabajos de investigación, por lo cual solicita que se abra un concurso de oposición cerrado, para obtener la categoría de profesor de asignatura definitivo nivel "B", por lo que presenta las pruebas solicitadas por el Consejo Técnico de la Facultad, que resolvera otorgar ó no dicha promoción.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

* *Alta por definitividad (ADEF).*- Existe cuando un profesor ha obtenido su titularidad y ha continuado impartiendo la misma asignatura ó el mismo número de horas, por lo cuál se le otorga esta clave para los semestres subsecuentes, por lo que no será necesario elaborar nombramiento alguno.

BAJAS

Son los nombramientos que se tramitan con la finalidad de que se disminuya o se suspenda el pago a algún profesor.

* *Baja por interinato (BINT).*- Existe cuando un profesor de asignatura interino nivel A o B, decide dejar de impartir cátedra dentro de la Facultad.

Ejemplo.-

En el semestre 96-1 (01-09-95 al 31-01-96), un profesor impartió las siguientes asignaturas:

Matemáticas II	3 hrs. semanales
Informática I	3 hrs. semanales

Y para el siguiente semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96) decide abandonar la docencia, por lo cuál se elabora una baja por interinato en 6 hrs.

* *Baja por disminución de horas (BDIS).*- Se elaboran este tipo de bajas cuando un profesor de asignatura interino nivel A o B, decide dejar de impartir cátedra en un cierto número de horas dentro de la Facultad.

Ejemplo.-

En el semestre 96-1 (01-09-95 al 31-01-96), un profesor impartió las siguientes asignaturas:

Informática I	3 hrs. semanales
Informática III	3 hrs. semanales

En el siguiente semestre 96-2 (01-02-96 al 30-06-96), imparte la asignatura de:

Informática II	3 hrs. semanales
----------------	------------------

Por lo cuál se elaborará una baja por disminución de 3 horas.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

* *Baja por renuncia (BREN)*.- Es cuando un profesor decide dar por terminada su relación laboral con la Universidad, por lo cuál se elabora una baja por renuncia en las horas por las que estaba contratado.

* *Baja por jubilación (BJUB)*.- Existe cuando un profesor continuará percibiendo su sueldo de manera regular por parte del ISSSTE. Donde existe la posibilidad de que la Comisión Dictaminadora del Consejo Técnico autorice que continúe laborando por contrato sin cargo directo a las Dependencias en las que estaba adscrito. (Pago por honorarios de servicios profesionales).

* *Baja por defunción (BDEF)*.- Es cuando un profesor deja de impartir cátedra por causa de muerte natural ó accidental.

* *Baja por rescisión (BRES)*.- Es cuando un profesor ha ocasionado algún problema interno en la Dependencia en la que está adscrito, por lo cuál será necesario dar por finalizada su relación laboral con la UNAM.

* *Baja por enfermedad (BENF)*.- Es cuando un profesor deja de impartir cátedra debido a que padece alguna enfermedad.

* *Baja por revocación de contrato (BREV)*.- Existe cuando por diversos motivos (académicos o personales) es necesaria la separación del profesor de la cátedra, con lo cual existe un mutuo consentimiento entre éste y la Dependencia.

* *Baja por suspensión (BSUS)*.- La suspensión es una sanción al personal Académico, cuyas causas son:

> Incumplimiento a las obligaciones establecidas en los artículos 26,56 y 60 del E.P.A. de la UNAM, que se refiere a cubrir su horario de labores, cumplir las comisiones que les sean encomendadas por las autoridades de la dependencia, enriquecer los conocimientos en la materia o materias que impartan, cumplir con los programas de su materia aprobadas por el Consejo Técnico respectivo, entre otros.

> Deficiencia en las labores docentes o de investigación.

LICENCIAS

Cabe aclarar que las licencias son otorgadas exclusivamente a profesores de tiempo completo, investigadores y definitivos.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

*Licencias con sueldo

- *Licencia prejubilatoria (LSPRE)*.- Es cuando a un profesor se le concede un permiso con el cual podrá seguir percibiendo su remuneración por tres meses para poder realizar los trámites de su jubilación.

- *Licencia por año sabático (LSAÑO)*.- Es cuando un profesor ó investigador de tiempo completo, cumple seis años de servicios ininterrumpidos y decide separarse de sus labores durante un año, sin la pérdida de su antigüedad, para dedicarse al estudio u otras actividades que le permitan superarse académicamente. Para lograr el ejercicio de este derecho se observarán las reglas del artículo 58 del E.P.A.

- *Licencia por enfermedad (LSENF)*.- Es cuando un profesor solicita un permiso debido a que alguna enfermedad no le permite asistir a impartir cátedra durante algún tiempo.

- *Licencia por gravidez (LSGRA)*.- Es cuando alguna profesora solicita un permiso para ausentarse de la docencia, debido a que se encuentra embarazada.

- *Licencia por comisión oficial (LSCOM)*.- Es cuando un profesor es designado por alguna dependencia de la UNAM, a participar en algún curso, conferencia, ó a participar en la elaboración de planes de estudio, etc; siempre y cuando sean para beneficio de la misma institución.

- *Licencia particular (LSPAR)*.- Es cuando un profesor, por motivos personales solicita una licencia en una ó varias ocasiones, siempre y cuando la suma de los días no exceda de 15 durante un semestre ó de 30 durante un año. Además de que no afecte los intereses de la dependencia.

- *Licencia por estudios en el país (LSESP)*.- Es cuando un profesor decide realizar estudios dentro del país para beneficio de la Universidad y de la misma Facultad.

- *Licencia por estudios en el extranjero (LSESE)*.- Es cuando un profesor decide realizar estudios fuera de la nación, para beneficio de la Universidad y de la misma Facultad.

Solamente las licencias por enfermedad, comisión oficial ó gravidez son computables como tiempo efectivo de servicios a la UNAM. Cuando un profesor que se separó de la Universidad, sin causa justificada durante un lapso mayor al especificado, podrá reincorporarse en la categoría y nivel que tuvo a la fecha de separación, siempre y cuando el Consejo Técnico correspondiente lo consideren conveniente para la institución y exista la posibilidad presupuestal.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

* Licencias sin sueldo

Son las mismas que las anteriores, la diferencia radica en que no se percibirá remuneración alguna, durante el período de separación de la Universidad.

En síntesis, dentro de la Secretaría de Personal Docente, el Departamento de nombramientos académicos es el encargado de realizar la contratación formal del personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración, por ello es de gran importancia que dentro de él se brinde un servicio de calidad.

CAPITULO V. PROPUESTA DE APLICACION DE UN MODELO DE REINGENIERIA DE PROCESOS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

1. PRESENTACION DE SOLICITUDES DE PROBABLES PROYECTOS
2. VALORACION DEL IMPACTO DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS
3. SELECCION DEL PROYECTO Y DEFINICION DE SU ALCANCE
4. ANALISIS DE LA INFORMACION BASICA DEL DEPARTAMENTO Y DEL PROCESO DE TRABAJO
 - A. *Identificación de los problemas relacionados con el Departamento.*
 - B. *Proceso actual para la elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura.*
 - i. *Proceso actual para la elaboración de la plantilla de control*
 - ii. *Proceso actual para la elaboración de nombramientos*
 - iii. *Proceso actual para la elaboración de relaciones de consejo técnico*
 - iiii. *Proceso actual para la elaboración de oficios de consejo técnico*
 - C. *Identificación de los problemas relacionados con el proceso de "Elaboración, trámite y control de Nombramientos de alta para profesores de asignatura".*
5. DEFINICION DE NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO
 - A. *Rediseño de puestos del Departamento de Nombramientos Académicos*
 - B. *Reglas y políticas del Departamento de Nombramientos Académicos.*
 - C. *Proceso propuesto para la elaboración, trámite y control de los nombramientos de alta para profesores de asignatura.*
 - i. *Proceso propuesto para la elaboración de relaciones de consejo técnico*
 - ii. *Proceso propuesto para la elaboración de oficios de consejo técnico*
 - iii. *Proceso propuesto para la elaboración de la plantilla de control.*
6. ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO
7. IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

**CAPITULO V. PROPUESTA DE APLICACION DE UN MODELO DE REINGENIERIA
ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS DE LA FACULTAD DE
CONTADURIA Y ADMINISTRACION.**

Una vez que se han analizado los principales conceptos de Reingeniería, Procedimientos Administrativos y el funcionamiento del Departamento de Nombramientos Académicos, a continuación se formula un proyecto de Reingeniería cuya finalidad es hacer más eficientes sus procedimientos, con lo cual se proporcionará un servicio de calidad al personal académico de la Facultad.

A continuación se desarrollarán cada una de las etapas de este modelo.

1. PRESENTACION DE SOLICITUDES DE PROBABLES PROYECTOS

En esta etapa se presentan algunas propuestas de mejoras al Departamento de nombramientos académicos, que pueden dar origen a proyectos de reingeniería, para lo cual es necesario señalar los objetivos, requerimientos y una valoración del esfuerzo que se empleará en su realización.

Proyecto a: Calidad en el servicio al personal académico.

*** Objetivo**

Mejorar de manera continua la atención y los servicios proporcionados al personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración.

*** Requerimientos**

- Un mayor compromiso del personal que labora dentro del Departamento de Nombramientos Académicos.
- Agilización en los tramites que realiza el Departamento.

*** Valoración del esfuerzo**

El esfuerzo de este proyecto se considera mínimo debido a que sólo será necesario un cambio de actitud por parte de los integrantes del Departamento y hacer más eficaces las actividades realizadas en el mismo.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Proyecto b: Sistema de información interna

* Objetivo

Establecer un sistema de cómputo que responda a las necesidades del departamento de nombramientos académicos, de manera que la información con la que se cuenta se comparta entre los diferentes usuarios, para que su acceso sea ilimitado, ágil y oportuno.

* Requerimientos

- Colaboración del Area de Sistemas(CIFCA), para la instalación de una red de computo.
- Capacitación del personal que labora en el departamento para el manejo de dicho sistema.
- Colaboración de la secretaria de personal docente, para que este proyecto se lleve a cabo.

* Valoración del esfuerzo

El esfuerzo inicial es considerado, de gran magnitud, debido a que la instalación de este equipo, implica un alto costo, tiempo, y aprendizaje por parte del personal que labora en el Departamento de Nombramientos Académicos.

Proyecto c: Mejora de los procedimientos del Departamento de Nombramientos Académicos.

* Objetivo

Rediseñar los procedimientos que se realizan en el departamento de nombramientos académicos, para disminuir los retrasos, cuellos de botella y la redundancia en las actividades, con el apoyo del personal del mismo departamento y la optimización de los recursos tecnológicos.

* Requerimientos

- Colaboración de cada uno de los departamentos académicos, departamento de reclutamiento, selección y formación docente y del personal que labora dentro del departamento de nombramientos académicos.
- Apoyo de la secretaria de personal docente y del jefe del departamento de nombramientos académicos.
- Instalación y aplicación de un sistema de información acorde a las necesidades del departamento, con los costos que ello implica.

* Valoración del esfuerzo

El esfuerzo de este proyecto es considerable, debido a que son varias las áreas afectadas con la aplicación de reingeniería, pero los beneficios que aportará son significativos en cuanto a que se agilizarán los procedimientos que se realizan en el departamento, con lo cual se obtendrá una mejor atención y servicio al personal académico de la Facultad.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Proyecto d: Estructura orgánica y rediseño de puestos.

* Objetivo

Rediseñar la estructura orgánica y los puestos con la finalidad de obtener una equilibrada carga de trabajo dentro del departamento de nombramientos académicos.

* Requerimientos

- Actual organigrama de la secretaria de personal docente y de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Análisis de los puestos existentes.

* Valoración del esfuerzo

El esfuerzo será mínimo debido a que este proyecto se enfocaría a realizar un análisis de puestos y definición de la estructura orgánica del departamento de nombramientos académicos.

2. VALORACION DEL IMPACTO DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS

En esta etapa se analizará el impacto asociado a cada uno de los proyectos de reingeniería, lo cual incluye identificar los departamentos, procesos, planes y políticas que se verán afectados, así como el probable efecto que estos proyectos tendrán sobre los sistemas de información y el personal que labora en el departamento.

Proyecto a: Calidad en el servicio al personal académico.

* Departamentos involucrados:

- *Departamento de Nombramientos Académicos*
- *Secretaría de Personal Docente*

* Procesos afectados:

- Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta y baja para profesores de asignatura.
- Elaboración, trámite y control de contratos de honorarios para el pago de Seminarios de Titulación y Actualización.
- Prestación de diversos servicios, aclaración de antigüedades y asueldos, expedición de constancias, expedición de credenciales, etc.

* Planes y políticas afectados

El que no existan planes y políticas por escrito (aunque se dan de manera implícita) provoca que la calidad que se brinda en el servicio no sea la adecuada, por tal motivo será necesario, que al establecerlas se tenga como principal objetivo una mejora en el servicio proporcionado a cada profesor.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

* Sistemas de información

El efecto que tendría el aumentar la calidad en el servicio sobre los sistemas de información, sería nulo, ya que dentro de este proyecto no se contempla el instalar redes ó cualquier otro sistema; sólo optimizar el uso de las computadoras personales.

* Personal del departamento

El personal del departamento sería el factor más importante debido a que la colaboración del mismo, originará mejoras radicales en la forma de realizar el trabajo, imprimiéndole un mayor dinamismo y una nueva actitud hacia el mismo.

Proyecto b: Sistema de Información Interna.

* Departamentos involucrados

- *Departamento de Nombramientos Académicos*
- *Area de Sistemas de la División de Informática de la Facultad*
- *Archivo*

* Procesos afectados

- *Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta y baja para profesores de asignatura.*
- *Actualización de los datos personales del personal académico*
- *Actualización de la antigüedad del personal académico*

* Planes y políticas afectadas

Actualmente no existen políticas sobre la forma en como la información llega y cómo la emite el departamento, por tal motivo será necesario que existan por escrito.

* Sistemas de información

Los medios de información internos del departamento se encuentran dispuestos de manera individual, por lo que la implantación de este sistema sería favorable, debido a que implicaría un cambio notorio de computadoras personales a una red de información interna.

* Personal del departamento

La posible aplicación de este proyecto implicaría una mayor capacitación al personal que labora en el mismo, sobre el manejo de redes, con lo cual se obtendría información actual y en menor tiempo.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Proyecto c: Mejora de los procedimientos del Departamento de Nombramientos Académicos.

* Departamentos Involucrados:

- *Departamentos Académicos*
- *Secretaría de Personal Docente*
- *Departamento de Reclutamiento, Selección y Formación Docente*
- *Departamento de Planeación y Control Docente*
- *Departamento de Nombramientos Académicos*

* Procesos afectados

- *Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta y baja para profesores de asignatura.*
- *Recepción de documentos de nuevo ingreso por parte del departamento de reclutamiento, selección y formación docente*
- *Elaboración de la planta de horarios por parte del departamento de planeación y control docente.*
- *Elaboración de las plantillas de profesores por parte de los departamentos académicos.*

* Planes y políticas afectadas

Los planes y políticas sólo existen de manera informal por lo que al rediseñar los procedimientos del departamento de nombramientos académicos, será necesario que éstas se establezcan por escrito.

* Sistemas de información

La realización de este proyecto involucraría el instalar un sistema que emita compartir la información entre los diferentes usuarios, cambiando de computadoras personales a redes.

* Personal del Departamento

Este proyecto tendría un efecto sobre el personal que labora en el departamento, en el sentido de la necesidad de contar con cierto tiempo para adecuarse al nuevo sistema, capacitación para el desarrollo de los nuevos procedimientos y el cumplimiento de las reglas y políticas que se establezcan, además de que existiría un rediseño de las actividades realizadas por cada uno de los asistentes.

Proyecto d: Estructura orgánica y rediseño de puestos.

- * Departamentos involucrados
- *Departamento de Nombramientos Académicos*
- *Secretaría de Personal Docente*

* Procesos afectados
Ninguno

* Planes y políticas afectados
Estos se verán afectados, debido a que al definir la estructura orgánica del departamento de nombramientos académicos y el rediseño de los puestos, será necesario establecer también las reglas y políticas que regirán las funciones de cada persona dentro del departamento.

* Sistemas de información
Ninguno

* Personal del Departamento
Al definir la estructura orgánica y diseñar los puestos del departamento, cada persona tendrá una carga de trabajo similar a la de los demás y con ello se evitarán demoras de aquellas personas que tenían grandes cargas de trabajo, así mismo el jefe del departamento podrá tener un mejor control de cada una de las actividades que se realizan.

3. SELECCION DEL PROYECTO Y DEFINICION DE SU ALCANCE

Con base al análisis del probable impacto y alcance de cada uno de los proyectos anteriores, se seleccionó como una área potencial de mejorarse a través de reingeniería, el siguiente proyecto:

"Mejorar los procedimientos administrativos del Departamento de Nombramientos Académicos"

- * Procesos afectados
- Elaboración, trámite y control de nombramientos para profesores de asignatura.

De las funciones que desarrolla el departamento, se seleccionó este proceso debido que constituye su actividad primordial, cuya mejora provocaría una adecuada atención al personal académico.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

* Límites del proceso al que afectará:

La aplicación de reingeniería a este proceso se enfocará a:

- Mejorar el proceso de elaboración de nombramientos de alta.
- Las categorías que se manejarán serán:
 - Profesor Ordinario de Asignatura Interino Nivel "A" ó "B"
 - Profesor Ordinario de Asignatura Definitivo Nivel "A" ó "B"

* Departamentos afectados

Al rediseñar el procedimiento de "Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta del personal académico de la FCA", será necesario identificar los departamentos que se verán afectados con la modificación del procedimiento a mejorar.

Los departamentos afectados son:

- *Secretaría de personal docente*
- *Departamento de planeación y control docente*
- *Departamentos académicos*
- *Departamento de reclutamiento, selección y formación docente.*
- *Departamento de nombramientos académicos*

Este proyecto fué seleccionado, debido a que su alcance es amplio, con lo cuál se obtendrá un beneficio real en lo referente a la disminución de los retrasos y los cuellos de botella del procedimiento principal, ocasionando una mejor atención al personal académico de la Facultad.

4. ANALISIS DE LA INFORMACION BASICA DEL DEPARTAMENTO Y DEL PROCESO DE TRABAJO

El objetivo que se persigue en esta etapa, es comprender en forma detallada los principales aspectos del departamento de nombramientos académicos y proceso de trabajo.

* Departamento.- Nombramientos Académicos

* Objetivo del departamento.- Proporcionar una adecuada atención al personal académico de la F.C.A., en lo referente a la obtención oportuna de sus pagos, por la impartición de diversas cátedras, además de brindar diversos servicios como: expedición de credencial, trámite para aclaración de sueldos, etc.

Modelo de Reingeniería de Procesos

* Políticas.- Estas sólo existen de manera informal, ya que ninguna de ellas se encuentra plasmada en forma escrita, por lo que no existe uniformidad en la realización de las actividades del departamento.

* Estructura orgánica.- Actualmente no existe en forma escrita un organigrama del Departamento, aunque los puestos, niveles de autoridad y líneas de comunicación se dan en forma empírica.

* Funciones del Departamento:

- Elaboración, trámite y control de nombramientos de alta y baja para profesores de asignatura.
- Registro y control de contratos de honorarios, para el pago de Seminarios de Actualización y Titulación.
- Aclaración de descuentos por concepto de a sueldos.
- Trámite de aguinaldo ó gratificación anual
- Trámite para la expedición de credenciales de académico
- Expedición de constancias de asignaturas impartidas en la FCA
- Entrega al personal académico de diversos documentos como: cédulas del ISSSTE, constancias del SAR, pólizas de seguro, e invitaciones a eventos.
- Trámite para la aclaración de antigüedades.

* Sistemas de información.- Se cuenta con 8 PC's, una para cada asistente y una para uso del jefe del departamento, los cuáles cubren las necesidades actuales del Departamento.

* Análisis de los procesos básicos del departamento.- Este análisis se realiza con base en los Bam (Diagrama de Actividad de Negocios) y a partir de estos diagramas se detectará los principales problemas existentes en cada proceso.

A. Identificación de los problemas relacionados con el Departamento.

1. Inadecuada definición de puestos.

Los seis asistentes del departamento desarrollan una función específica, pero no existe un adecuado análisis de puestos, lo que ocasiona que las cargas de trabajo no se encuentren distribuidas en forma adecuada lo que provoca que algunos asistentes tienen asignados un mayor número de profesores a los cuales elaborar nombramientos que otros.

II. Deficiente planeación en el departamento.

El departamento de nombramientos académicos hasta el momento ha llevado a cabo sus actividades, sin que exista una adecuada planeación, pero al parecer esto no ha dificultado la realización de las tareas de cada asistente, debido a que cada uno de ellos cuenta con un conocimiento empírico suficiente para saber en que momento y de qué forma efectuar determinada actividad.

Es decir no se programan las actividades, y los tiempos necesarios para elaborar y trámitar los nombramientos, además:

- No se definen con anticipación los períodos con los que cuentan los jefes de los diferentes departamentos académicos para hacer entrega de la "plantilla de profesores", y tampoco existe un período limite en el cual se deban entregar cambios y/o correcciones de grupo, horario, salón ó profesor.

- No se asigna a tiempo la numeración de los contratos de cada grupo a impartirse durante el semestre, ya que no se reúne toda la información a tiempo debido a que cada uno de los jefes de los diferentes departamentos académicos envía de manera paulatina su información, ocasionando retrasos para el departamento.

- Los asistentes no proporcionan a tiempo el total de "relaciones de Consejo Técnico" que emplearán para cada asignatura lo cuál ocasiona que los demás se demoren en la consecución de su trabajo.

- No se obtiene a tiempo el número de sesión de Consejo Técnico para turnar los "Oficios" correspondientes para su autorización, debido a que no existe una adecuada comunicación con la Secretaría General de la Facultad, para que sea proporcionada esta información en su momento oportuno.

- Cuando se modifica el tabulador de sueldos, es necesario adecuar el programa de Normatividad, y si esto no se tiene a tiempo no es posible elaborar los nombramientos correspondientes.

III. No existen reglas y políticas internas

Esto indica que falta una planeación formal en el departamento, ya que las reglas y políticas apoyan en gran medida el desarrollo óptimo de las actividades, por ejemplo una política que apoyaría la oportuna elaboración y trámite de los

Modelo de Reingeniería de Procesos

nombramientos sería establecer un período de recepción de las "plantillas de profesores" así como los cambios y/o aclaraciones de horario, grupo, salón ó profesor, por parte de los jefes de los departamentos académicos, para evitar realizar cambios en todo el semestre durante la elaboración de los nombramientos, sino que se realice en determinadas fechas, salvo algunas excepciones.

IV. Falta de un manual de organización y procedimientos

El departamento de nombramientos no cuenta con esta herramienta, lo cuál ocasiona ciertos problemas, como:

- Deficiente comunicación entre este departamento, el departamento de planeación y control docente, los diferentes departamentos académicos y el departamento de reclutamiento, selección y formación docente.

- Falta de conocimiento para la realización de los procedimientos el departamento, ya que éstos se realizan como consecuencia de la experiencia adquirida en el puesto.

V. Apoyo de los sistemas de información

Actualmente el departamento cuenta con 8 PC's, lo que dificulta el compartir la información entre los diferentes usuarios, debido a que cada asistente cuenta con sus propios archivos, formatos, base de datos, etc.

Por lo que cada vez que se necesita algún tipo de información es necesario imprimirla para que todos tengan acceso a ella ó compartirla a través de discos.

Una vez determinados los problemas del departamento de nombramientos académicos, a continuación se detallan los procesos actuales para la elaboración de cada uno de los documentos necesarios para el trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura.

B. Proceso actual para la elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura
(Ver Figura V.1)

SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

PROCESO 1.0

1. El departamento de planeación y control docente, recibe la "relación de horarios" a cada uno de los diferentes departamentos académicos.

Documentos 1.0

- Relación de horarios

Datos 1.0

- Salón, días y horarios disponibles
- Grupos y asignaturas

Tiempo 1.0

- Un día

PROCESO 2.0

2. Los departamentos académicos reciben la "relación de horarios" del departamento de planeación y control docente.

3. Asignan profesores a los horarios disponibles para las asignaturas a su cargo.

4. Elaboran la "plantilla de profesores" en original y copia.

5. Envía, por medio de un mensajero, la "plantilla de profesores" en original y copia, al departamento de nombramientos académicos.

Documentos 2.0

- Plantilla de profesores, en original y copia

Datos 2.0

- Salón, días y horarios disponibles
- Grupos, asignaturas
- Profesores

Tiempo 2.0

- Un mes y medio

PROCESO 3.0

6. La persona X del departamento de nombramientos académicos recibe la "plantilla de profesores" en original y copia, del mensajero del departamento académico.
7. Anota nombre, fecha y firma de recibido en la copia de la "plantilla de profesores".
8. Entrega, al mensajero, la copia de la "plantilla de profesores".
9. Entrega, el original de la "plantilla de profesores", al encargado de elaborar los nombramientos de ese departamento académico (Asistente).

Documentos 3.0

- Plantilla de profesores, en original

Datos 3.0

- Nombre, fecha y firma de recibido de la plantilla de profesores

Tiempo 3.0

- Un día

PROCESO 4.0

10. El asistente recibe el original de la "plantilla de profesores".
11. Obtiene dos copias fotostáticas del original de la "plantilla de profesores".
12. Entrega, la copia núm. 1 de la "plantilla de profesores", al asistente-bajas.
13. Entrega, la copia núm. 2 de la "plantilla de profesores", al jefe del departamento de nombramientos académicos.
14. Captura, el original de la "plantilla de profesores", en su PC en el formato "plantilla de control".
15. Anota los datos correspondientes a a cada profesor del original de la "plantilla de control", en la "tarjeta de control".
16. Asigna a cada profesor una clave en la "tarjeta de control".
17. Anota la clave asignada en la "plantilla de control".
18. Elabora, el "nombramiento" con base en la clave de contratación asignada en la "plantilla de control".
19. Anota, la fecha de elaboración del "nombramiento", en su "plantilla de control".
20. Elabora, las "relaciones de Consejo Técnico" en original y tres copias, con base en la "plantilla de control".
21. Elabora los "oficios de Consejo Técnico" con base en la "relación de Consejo Técnico".
22. Anota la fecha de elaboración de las "relaciones de Consejo Técnico" y de los "oficios de Consejo Técnico", en su "plantilla de control" (2ª hoja).
23. Envía, las "relaciones de Consejo Técnico" en original y tres copias y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes, al jefe del departamento de nombramientos académicos.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Documentos 4.0

- Plantilla de profesores
- Tarjeta de control
- Nombramiento
- Relaciones de Consejo Técnico, en original y tres copias
- Oficios de Consejo Técnico

Datos 4.0

- Fecha de elaboración del nombramiento
- Fecha de elaboración de los oficios de Consejo Técnico y las relaciones de Consejo Técnico.

Tiempo 4.0

- Un mes y medio

PROCESO 5.0

24. El asistente-bajas recibe la copia num. 1 de la "plantilla de profesores".
25. Captura la "plantilla de profesores" en su PC.
26. Actualiza la nómina de la Facultad.
27. Archiva la copia num. 1 de la "plantilla de profesores".

Documentos 5.0

- Copia 1 de la plantilla de profesores

Datos 5.0

- Firma de recepción de la copia 1 la plantilla de profesores, por parte del Asistente-bajas.

Tiempo 5.0

- Una semana

PROCESO 6.0

28. El jefe del departamento de nombramientos académicos recibe la copia núm. 2 de la "plantilla de profesores".
29. Captura, la copia num. 2 de la "plantilla de profesores" en su PC.

Documentos 6.0

- Copia 2 de la plantilla de profesores

Datos 6.0

- Ninguno

Tiempo 6.0

- Simultaneo al proceso 5.0

PROCESO 7.0

30. El jefe del departamento de nombramientos académicos recibe las "relaciones de Consejo Técnico" en original y tres copias y los "oficios de Consejo Técnico".

31. Firma, cada una de la "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico".

32. Entrega, las "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" autorizados, al asistente.

Documentos 7.0

- Relaciones de Consejo Técnico, en original y tres copias
- Oficios de Consejo Técnico

Datos 7.0

- Visto Bueno de las relaciones de Consejo Técnico

Tiempo 7.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 8.0

33. El asistente recibe las "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" autorizados por el jefe del departamento de nombramientos académicos.

34. Entrega, a la secretaria de personal docente, las "relaciones de Consejo Técnico" en original y tres copias y los "oficios de Consejo Técnico".

Documentos 8.0

- Relaciones de Consejo Técnico, en original y tres copias
- Oficios de Consejo Técnico

Datos 8.0

- Visto Bueno de las relaciones de Consejo Técnico

Tiempo 8.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 9.0

35. La secretaria de personal docente recibe las "relaciones de Consejo Técnico" en original y tres copias y los "oficios de Consejo Técnico" del asistente.

36. Anota firma de recibido en una copia de las "relaciones de Consejo Técnico".

37. Entrega, la copia firmada de las "relaciones de Consejo Técnico" al asistente.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Documentos 9.0

- Relaciones de Consejo Técnico, en original y tres copias
- Oficios de Consejo Técnico

Datos 9.0

- Fecha y firma de recibido de las relaciones de Consejo Técnico y de los oficios de Consejo Técnico, de la Secretaría de Personal Docente.

Tiempo 9.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 10.0

38. El asistente, recibe la copia firmada de las "relaciones de Consejo Técnico".

39. Anota, en la "plantilla de control", la fecha en que envió las "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico".

40. Entrega, los "nombramientos", a cada profesor para su firma.

Documentos 10.0

- Copia de las relaciones de Consejo Técnico
- Plantilla de control
- Nombramientos

Datos 10.0

- Fecha de envío de las relaciones de Consejo Técnico

Tiempo 10.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 11.0

41. El profesor recibe el (los) "nombramiento (os)", de parte del asistente.

42. Firma el (los) "nombramiento (s)".

43. Entrega, el (los) "nombramiento (s)", al asistente.

Documentos 11.0

- Nombramientos

Datos 11.0

- Firma de aceptación del profesor

Tiempo 11.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 12.0

44. El asistente recibe el (los) "nombramiento(s)", por parte del profesor.
45. Anota, en la "plantilla de control" (2ª hoja), la fecha en que fue firmado el "nombramiento".
46. Elabora, la "relación de nombramientos para firma del director" en original y copia con base en los "nombramientos" firmados.
47. Entrega, los "nombramientos" firmados, al jefe del departamento de nombramientos académicos, para su firma.

Documentos 12.0

- Nombramiento
- Relación de nombramientos para firma del director, en original y copia.

Datos 12.0

- Ninguno

Tiempo 12.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 13.0

48. El jefe del departamento de nombramientos académicos recibe los "nombramientos".
49. Firma los "nombramientos" de autorización.
50. Entrega, los "nombramientos" firmados, al asistente.

Documentos 13.0

- Nombramientos

Datos 13.0

- Firma de Visto Bueno en los nombramientos

Tiempo 13.0

- Sumultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 14.0

51. El asistente recibe los "nombramientos" autorizados por parte del jefe del departamento de nombramientos académicos.
52. Entrega, los "nombramientos" y la "relación de nombramientos para firma del director" en original y copia a la secretaría de personal docente.

Documentos 14.0

- Nombramientos
- Relación de nombramientos para firma del director, en original y copia.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Datos 14.0

- Ninguno

Tiempo 14.0

- Simultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 15.0

53. La secretaria de personal docente recibe los "nombramientos" y la "relación de nombramientos para firma del director" en original y copia, del asistente.

54. Firma de recibido en la copia de la "relación de nombramientos para firma del director".

55. Entrega, la copia firmada de la "relación de nombramientos para firma del director", al asistente.

Documentos 15.0

- Nombramientos
- Relación de nombramientos para firma del director, en original y copia.

Datos 15.0

- Firma de recibido de los nombramientos

Tiempo 15.0

- Simultáneo desde este proceso hasta el proceso 16.0

PROCESO 16.0

56. El asistente recibe la copia firmada de la "relación de nombramientos para firma del director", de la secretaria de personal docente.

57. Anota, en la "plantilla de control" (2ª hoja) la fecha en que fueron enviados los "nombramientos" a la secretaria de personal docente.

58. Archiva, la copia de la "relación de nombramientos para firma del director".

En cuanto recibe los "Nombramientos" firmados por el Director, y los "Oficios de Consejo Técnico" firmados por el Secretario General:

59. Anota, la fecha en que fueron devueltos los "nombramientos" y los "oficios de Consejo Técnico" autorizados, en su "plantilla de control" (2ª hoja).

60. Une el "nombramiento" con el "oficio de Consejo Técnico" correspondiente.

61. Entrega, en la Dirección General de Personal, el "nombramiento" y su "oficio de Consejo Técnico" correspondiente.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Al día siguiente:

62. Recoge, la minuta 8 de cada "nombramiento", en la Dirección General de Personal.
63. Anota, la fecha y el folio de cada minuta 8 en la "tarjeta de control" y en la "plantilla de control".
64. Archiva, la minuta 8, en la carpeta destinada a ello.

Tres semanas después

65. Recoge, de la Dirección General de Personal, la minuta 6.
66. Si el movimiento afecta a nómina, anota la quincena de pago en la "tarjeta de control" y en la "plantilla de control".
67. Archiva, la minuta 6, en una carpeta destinada a ello.

Documentos 16.0

- Nombramientos
- Oficios de Consejo Técnico
- Minuta 8
- Minuta 6
- Tarjeta de control
- Plantilla de control

Datos 16.0

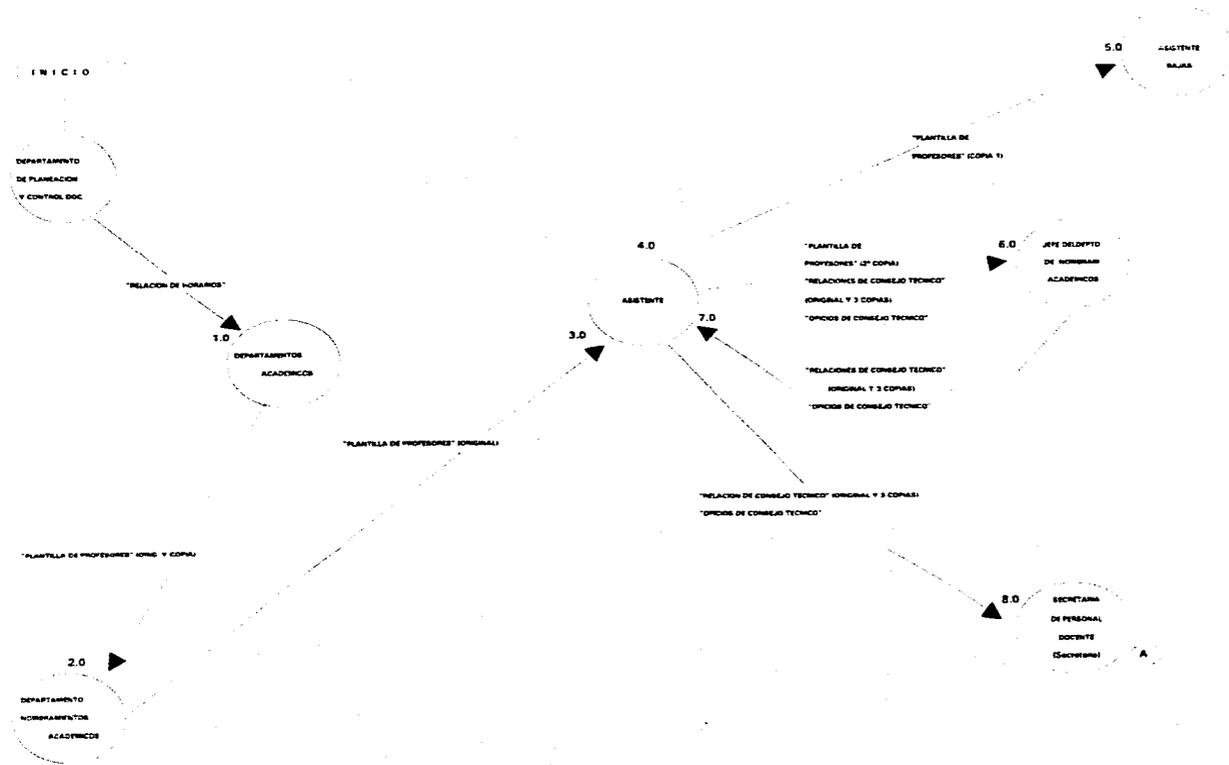
- Fecha de devolución de los nombramientos y de los oficios de Consejo Técnico, del Director y de la Secretaría General, respectivamente.
- Fecha y folio de ingreso de los nombramientos y oficios de Consejo Técnico a la Dirección General de Personal.
- Quincena de pago

Tiempo 18.0

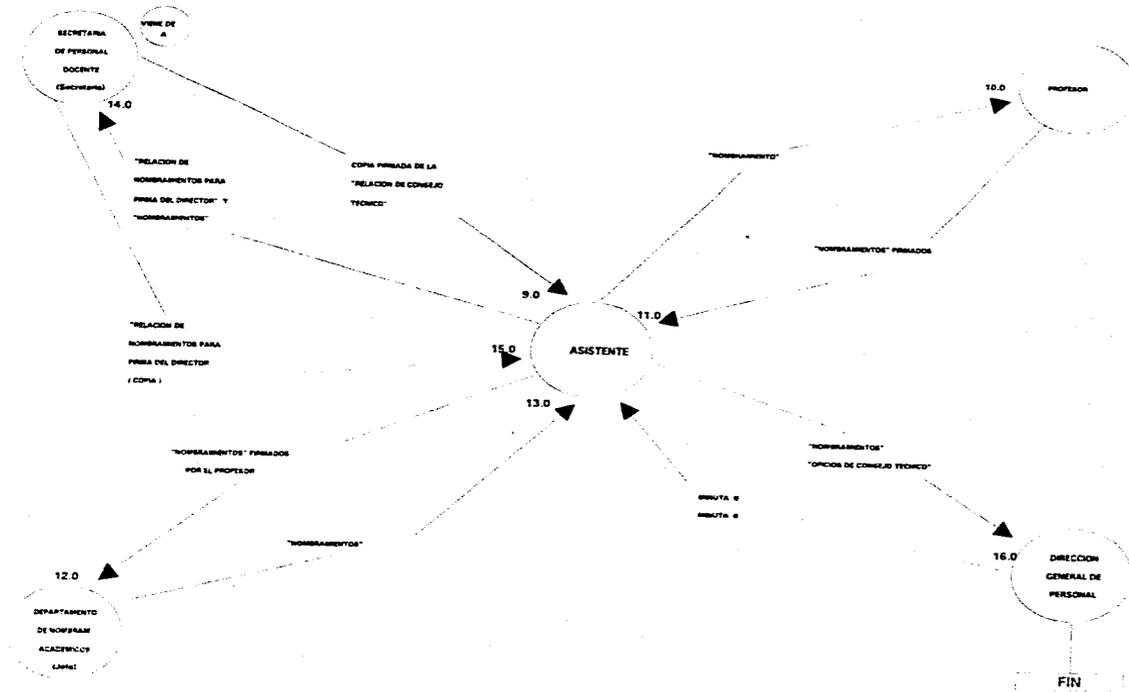
- Desde este momento hasta el término del semestre.

Una vez que se ha definido el proceso actual para la elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura, a continuación se define cada proceso para elaborar los distintos documentos que son necesarios para el funcionamiento del departamento.

PROCESO ACTUAL PARA LA ELABORACION, TRAMITE Y CONTROL DE NOMBRAMIENTOS DE ALTA PARA PROFESORES DE ASIGNATURA
FIGURA V.1



PROCESO ACTUAL PARA LA ELABORACION, TRAMITE Y CONTROL DE NOMBRAMIENTOS DE ALTA PARA PROFESORES DE ASIGNATURA
 FIGURA V.1



***I. Proceso actual para la elaboración de la Plantilla de Control
(Ver Figura V.2)***

**SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS**

PROCESO 1.0

1. El asistente captura, en la "plantilla de control" (1ª hoja) en su PC, los siguientes datos:

- Ø Núm. consecutivo del 1-30.
- Ø Fecha de recepción de "plantilla de profesores".
- Ø Contrato correspondiente.
- Ø Nombre del profesor.
- Ø R.F.C. del profesor.
- Ø Asistencia anterior y actual.
- Ø Evaluación anterior y actual.
- Ø Clave correspondiente.
- Ø Categoría correspondiente.
- Ø Grupo, salón, días y horario de clase.

PROCESO 2.0

2. El asistente captura, la "plantilla de profesores" (2ª hoja) en su PC, los siguientes encabezados:

- Ø Fecha de elaboración del nombramiento.
- Ø Fecha en que el profesor firma su nombramiento.
- Ø Fecha en que el Director firma el nombramiento.
- Ø Fecha de elaboración del "oficio de Consejo Técnico" y de la "relación de Consejo Técnico".
- Ø Fecha de devolución del "oficio de Consejo Técnico" y de la "relación de consejo técnico".
- Ø Fecha de envío del "nombramiento" y del "oficio de Consejo Técnico" a la Dirección General de Personal.
- Ø Folio correspondiente asignado en la Dirección General de Personal.
- Ø Quincena de pago del profesor.
- Ø Observaciones necesarias.

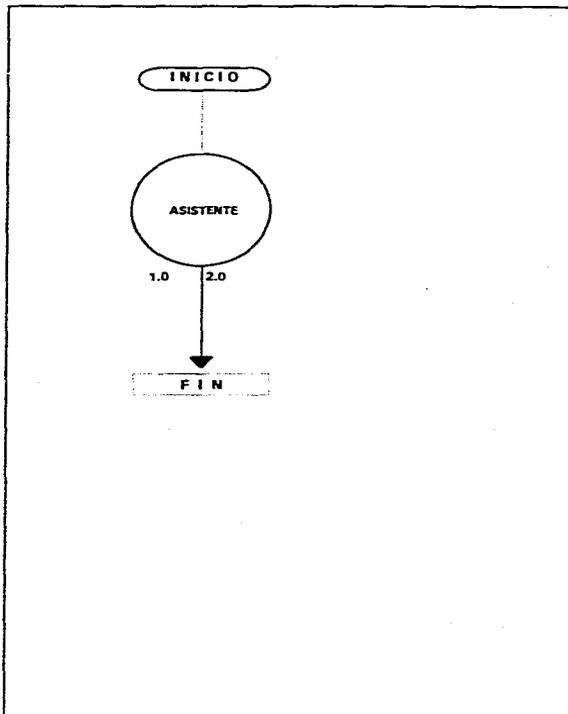
**ii. Proceso actual para la elaboración de Nombramientos
(Ver Figura V.3)**

**SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS**

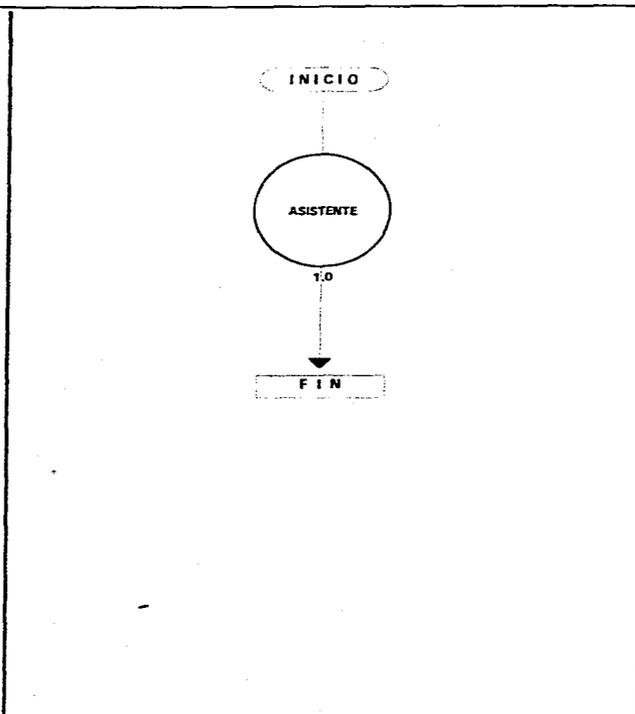
PROCESO 1.0

1. El asistente ingresa al programa Normatividad, en su PC.
2. Captura, los datos personales de cada profesor.
3. Selecciona del programa Normatividad: "Elaboración de movimientos"
4. Selecciona del programa Normatividad: "Académicos".
5. Selecciona del programa Normatividad: "Categoría" (según su "plantilla de control").
6. Selecciona del programa Normatividad: "Tipo de movimiento" (según su "plantilla de control").
7. Selecciona del programa Normatividad: ""Clave de contratación" (según su "plantilla de control").
8. Selecciona del programa Normatividad: "Forma unica electronica".
9. Anota el RFC del profesor.
10. Anota el nombre completo del profesor al que sustituirá (si es el caso).
11. Selecciona el código programático de la asignatura a impartir.
12. Anota la asignatura a impartir.
13. Anota el num. de horas teóricas y prácticas a impartir.
14. Anota la fecha de inicio y término del período de contratación.
15. Anota una "S" si el movimiento afecta a nómina o una "N" si no afecta a nómina.
16. Anota en el cuadro de "Observaciones": contrato, grupo, salón y semestre.
17. Presiona la tecla <enter> para grabar la información en la memoria.
18. Llega al apartado de "Normatividad" mediante la tecla <ESC>.
19. Selecciona: "Formas únicas".
20. Selecciona por medio de la tecla <enter>, los "Nombramientos" a imprimir.
21. Oprime la tecla < I > para indicar que desea imprimir.
22. Elige el num. de copias de cada "Nombramiento" (1 al 8).
23. Elige el tipo de impresora.
24. Oprime la tecla <enter> para Imprimir (repite del paso 20 al 24).
25. Une ambas copias del mismo "Nombramiento" y los engrapa por la parte posterior.

PROCESO ACTUAL PARA LA ELABORACION DE
LA PLANTILLA DE CONTROL
FIGURA V.2



PROCESO ACTUAL PARA LA ELABORACION
DE NOMBRAMIENTOS
FIGURA V.3



iii. Proceso actual para la elaboración de Relaciones de Consejo Técnico
(Ver Figura V.4)

SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

PROCESO 1.0

1. El asistente indica el número de hojas que empleará para elaborar las "relaciones de Consejo Técnico", al jefe del departamento de nombramientos académicos.

PROCESO 2.0

2. El jefe del departamento de nombramientos académicos asigna a cada asistente una serie de números consecutivos que corresponden a la "relaciones de Consejo Técnico" y el número de sesión de Consejo Técnico.
3. Entrega, los números correspondientes a cada "relación de Consejo Técnico" y el número de sesión de Consejo Técnico a cada asistente.

PROCESO 3.0

4. El asistente recibe los números consecutivos correspondientes a cada "relación de Consejo Técnico" y el número de sesión de Consejo Técnico, del jefe del departamento de nombramientos académicos.

5. Captura, en su computadora personal, los siguientes datos:

- Número de contrato
- Nombre completo del profesor
- Asistencia anterior y actual
- Evaluación anterior y actual
- Categoría del profesor
- Clave de contratación correspondiente al profesor.
- Grupo asignado
- Salón, días y horario del grupo

En el encabezado de la hoja, anota:

- Departamento académico
- Jefe del Departamento académico
- Asignatura
- Período
- Núm. consecutivo / sesión de Consejo Técnico / semestre

En la parte inferior de la hoja, anota:

- Persona que Elaboró
- Persona que dio el Visto bueno
- Persona que Autorizó:

Modelo de Reingeniería de Procesos

6. Imprime, la "relación de Consejo Técnico".
7. Revisa, cada "relación de Consejo Técnico" con cada "oficio de Consejo Técnico"
8. Si la "relación de Consejo Técnico" se encuentra mal elaborada, repite desde el paso 5 al 7.
9. Si se encuentra bien elaborada, la firma en el apartado que dice: *Elaboró:*

iii. Proceso actual para la elaboración de Oficios de Consejo Técnico
(Ver Figura V.5)

SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

PROCESO 1.0

1. El asistente solicita el número de sesión de Consejo Técnico, la fecha de elaboración de los "oficios de Consejo Técnico" y el período del semestre a iniciar, al jefe del departamento de nombramientos académicos.

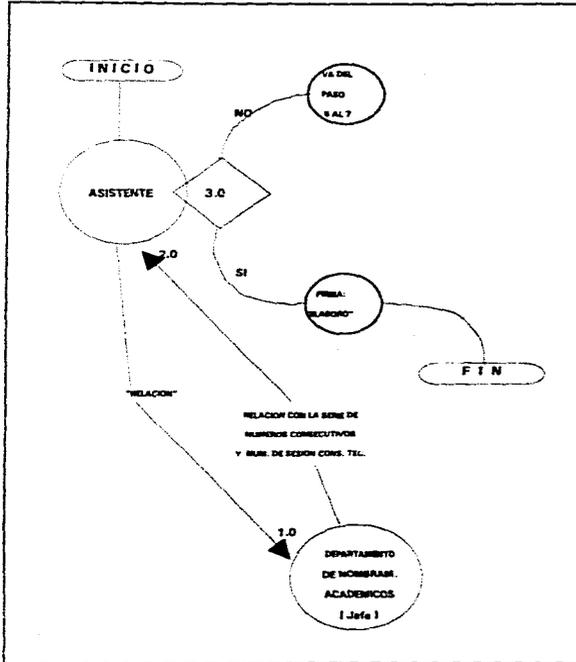
PROCESO 2.0

2. El jefe del departamento de nombramientos académicos indica, el número de sesión de Consejo Técnico correspondiente, la fecha de elaboración de los "oficios de Consejo Técnico" y el período a cubrir del semestre a iniciar, al asistente.

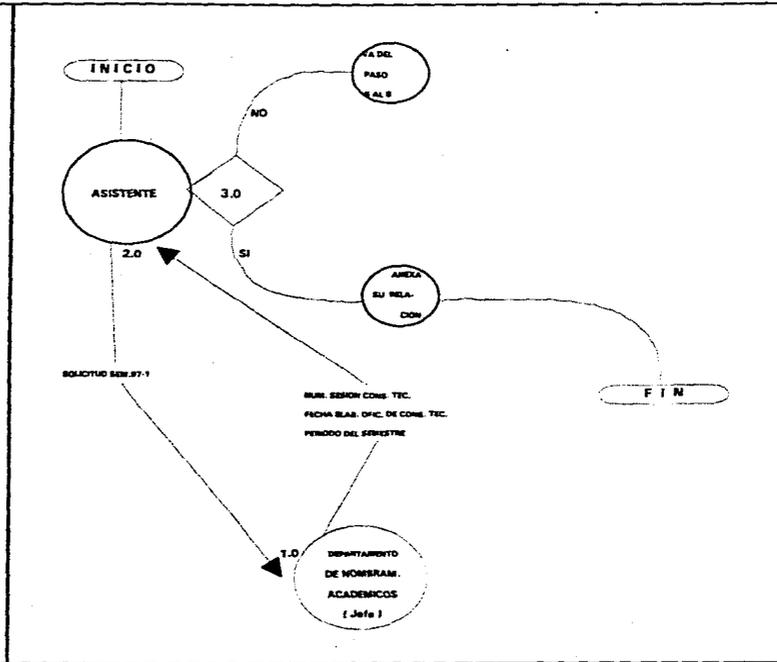
PROCESO 3.0

3. El asistente recibe el número de sesión de Consejo Técnico, la fecha de elaboración de los "oficios de Consejo Técnico" y el período a cubrir del semestre a iniciar, por parte del jefe del departamento de nombramientos académicos.
4. Captura, en su computadora personal en cada formato de los "oficios de Consejo Técnico": el número de sesión de Consejo Técnico, la fecha de elaboración de los "oficios de Consejo Técnico" y el período a cubrir del semestre a iniciar.
5. Captura, con base en la "plantilla de control" de cada departamento académico asignado: el nombre del profesor, la asignatura a impartir, el número de horas a cubrir, la categoría del profesor y el número de contrato, en cada "oficio de Consejo Técnico".
6. Imprime, los "oficios de Consejo Técnico".
7. Separa, los "oficios de Consejo Técnico", de acuerdo al departamento académico al que correspondan y los ordena por el número de contrato.
8. Revisa los datos de cada "oficio de Consejo Técnico" por cada departamento académico.
9. Si se encuentran mal elaborados los "oficios de Consejo Técnico" replite desde el paso 5 al 8.
10. Si están bien elaborados los "oficios de Consejo Técnico" los anexa a su respectiva "relación de Consejo Técnico".

PROCESO ACTUAL PARA LA ELABORACION DE
LA RELACION DE CONSEJO TECNICO
FIGURA V.4



PROCESO ACTUAL PARA LA ELABORACION DE
OFICIOS DE CONSEJO TECNICO
FIGURA V.5



Modelo de Reingeniería de Procesos _____

C. Identificación de los problemas relacionados con el proceso de "elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura".

Una vez que se han analizado los procesos actuales, los problemas que se detectaron a través del Diagrama de Actividad de Negocios son en los siguientes procesos:

© Proceso 1.0.

El departamento de nombramientos académicos no prevé las fechas de entrega de la "relación de horarios" por parte del departamento de planeación y control docente a los diferentes departamentos académicos, por lo cual no puede planear adecuadamente sus propias actividades.

© Proceso 2.0.

- No se establece con anterioridad el período con el que cuenta cada departamento académico para entregar la "plantilla de profesores" al departamento de nombramientos académicos.

- No existe uniformidad en el formato de la "plantilla de profesores".

- La "plantilla de profesores" enviada no es la definitiva ó no esta completa la información, ocasionando realizar continuamente varios cambios de profesor y horarios.

© Proceso 3.0.

La recepción de la "plantilla de profesores" no es una actividad asignada a una persona determinada, lo que ocasiona retrasos en la entrega de este documento al encargado de elaborar los "nombramientos" de ese departamento académico.

© Proceso 4.0.

- Existe duplicidad de funciones debido a que actualmente se entrega la 1a. copia de la "plantilla de profesores" al jefe del departamento y la 2a. copia al asistente-bajas para que realicen la misma actividad, que es controlar la planta de profesores del semestre y controlar los cambios que realicen los jefes de los diferentes departamentos académicos.

- La captura de la "plantilla de profesores" en el formato de la "plantilla de control" en la computadora de cada asistente y del jefe del departamento no es una actividad necesaria, debido a que el departamento de planeación y control docente cuenta con esos datos (grupo, salón, días, horario) por lo que sólo es necesario capturar nombre y R.F.C. del profesor asignado a ese grupo.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

© Proceso 4.18

- Para elaborar los nombramientos no se cuenta con una completa base de datos personales del personal académico, lo que provoca retrasos por la necesidad de capturar esta información, ya sea de documentos del mismo departamento o del archivo de la Facultad.

© Proceso 4.20

- La principal deficiencia en este proceso es el tiempo de entrega de los siguientes datos: el número de sesión de Consejo Técnico, la fecha de elaboración de los "oficios de Consejo Técnico" y el período del semestre a iniciar, para elaborar las "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico", lo cual ocasiona demoras en la realización de otras actividades.

© Proceso 10.0.

No existe un período límite para que los profesores firmen su "nombramiento".

© Proceso 16.0.

No existe comunicación por parte del departamento de nombramientos académicos y la secretaria general de la Facultad en lo referente al plazo con el que se cuenta para hacer entrega del "nombramiento" y del "oficio de Consejo Técnico" en la Dirección General de Personal para el trámite de dichos documentos y así agilizar estos documentos en cuanto a su autorización.

5. DEFINICION DE NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO

Una vez que se analizaron los procesos e identificaron los problemas existentes del departamento de nombramientos académicos, se requiere realizar la reconstrucción a los mismos y para llevar dicha labor se utilizarán los BAM (diagrama de actividad de negocios) para describir y modificar a los siguientes procesos:

- * Proceso propuesto para la elaboración, trámite y control de "nombramientos" de alta para profesores de asignatura.
- * Proceso propuesto para la elaboración de "oficios de consejo técnico".
- * Proceso propuesto para la elaboración de "relaciones de consejo técnico".
- * Proceso propuesto para la elaboración de la "plantilla de control".

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Además de definir los nuevos procesos y de establecer para cada uno de ellos el tiempo necesario para realizar dicha actividad o proceso, es necesario rediseñar los puestos del departamento de nombramientos académicos.

A. Rediseño de puestos del Departamento de Nombramientos Académicos

Debido a que es una necesidad básica el contar con un ágil y completo sistema de manejo de información por parte del departamento de nombramientos académicos consideramos que su aplicación traerá buenos resultados tanto a corto como a largo plazo en una mejora considerable, en lo referente a las actividades que se tienen que desarrollar y lo principal que es otorgar un servicio de calidad al personal académico de la Facultad.

Además para que se pueda realizar de manera mas agil y oportuna la elaboración y trámite de nombramientos, es necesario que se realice un rediseño de las actividades del departamento.

El rediseño se realizara de acuerdo al número de departamentos académicos asignados a cada asistente, así como al número de nombramientos a elaborarse, ya que hasta el momento las cargas de trabajo no se encuentran bien definidas, como a continuación se puede observar:

Asistente 1

En el semestre 96-2, elaboró 399 nombramientos distribuidos de la siguiente forma: Administración avanzada: 61, Contabilidad básica: 91, Contabilidad avanzada: 147 y Finanzas: 100.

Asistente 2

En el semestre 96-2, elaboró 236 nombramientos distribuidos de la siguiente forma: Administración Básica: 94, Costos y presupuestos: 72, Derecho: 12, Seminario de actualización: 12 e Interanuales: 57.

Asistente 3

En el semestre 96-2 elaboró 349 nombramientos distribuidos de la siguiente forma: Humanística: 124, Taller de emprendedores: 6 y Seminarios de titulación: 219.

Asistente 4

En el semestre 96-2 elaboró 263 nombramientos distribuidos de la siguiente forma: Auditoría: 98, Economía: 81 y Fiscal: 84.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Asistente 5

En el semestre 96-2 elaboró 177 nombramientos distribuidos de la siguiente forma: Matemáticas: 143 y Operaciones, adquisiciones y abastecimientos: 34.

Asistente 6

En el semestre 96-2 elaboró 176 nombramientos distribuidos de la siguiente forma: Informática básica: 24, Informática avanzada: 90, Mercadotecnia: 39 y Taller de perfeccionamiento académico: 23.

Para lograr una correcta asignación se tomaron como base los últimos tres semestres, de los cuales se observa semestre a semestre el total de los nombramientos elaborados y cuántos de éstos le corresponden a cada asistente del semestre 95-2 al semestre 96-1 (Ver Figuras V.6, V.7 y V.8) se asignó un promedio de departamentos académicos para cada asistente y dicha asignación quedó de la siguiente forma:

Asistente 1

- * Administración básica
- * Administración avanzada
- * Economía
- * Mercadotecnia
- * Taller de emprendedores

Asistente 3

- * Informática básica
- * Informática avanzada
- * Seminarios de actualización
- * Seminarios y exámenes profesionales

Asistente 5

- * Contabilidad avanzada
- * Finanzas
- * Fiscal
- * Interanuales

Asistente 2

- * Humanística
- * Taller de redacción e informes administrativos
- * Operaciones, adquisiciones y abastecimientos
- * Matemáticas

Asistente 4

- * Derecho
- * Auditoría
- * Contabilidad básica
- * Costos y presupuestos

Asistente 6

- * Actualización de la nómina

FIGURA V.6

NOMBRAMIENTOS ELABORADOS

SEMESTRE 95-2

8		%
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION AVANZADA	42	
CONTABILIDAD BASICA	92	
CONTABILIDAD AVANZADA	165	
FINANZAS	117	
	416	23.87

		%
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION BASICA	88	
COSTOS Y PRESUPUESTOS	42	
INTESEMESTRAL	169	
DERECHO	54	
SEMINARIO DE ACTUALIZACION	22	
	375	21.51

		%
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
HUMANISTICA	175	
TALLER DE EMPRENDEDORES	8	
SEMINARIOS Y EXAMENES		
PROFESIONALES	106	
	289	16.58

TOTAL 1743

ASISTENTE 4		%
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
AUDITORIA	102	
ECONOMIA	107	
FISCAL	58	
	267	15.32

ASISTENTE 5		%
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
MATEMATICAS	131	
OPERACIONES, ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS	42	
	173	9.93

ASISTENTE 6		%
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
INFORMATICA BASICA	101	
INFORMATICA AVANZADA	20	
MERCADOTECNIA	40	
TALLER DE REDACCION E	62	
INFORMES ADMINISTRATIVOS		
	223	12.79

TOTAL 100%

FIGURA V.7
NOMBRAMIENTOS ELABORADOS
SEMESTRE 96-1

ASISTENTE 1			ASISTENTE 4		
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE	DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION AVANZADA	77		AUDITORIA	57	
CONTABILIDAD BASICA	29		ECONOMIA	164	
CONTABILIDAD AVANZADA	88		FISCAL	94	
FINANZAS	134			315.00	18.75
	328	19.52			
ASISTENTE 2			ASISTENTE 5		
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE	DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION BASICA	90		MATEMATICAS	137	
COSTOS Y PRESUPUESTOS	71		OPERACIONES, ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS	41	
INTESEMESTRAL	1			178.00	10.60
DERECHO	105				
SEMINARIO DE ACTUALIZACION	35				
	302	17.98			
ASISTENTE 3			ASISTENTE 6		
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE	DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
HUMANISTICA	114		INFORMATICA BASICA	119	
TALLER DE EMPRENDEDORES	16		INFORMATICA AVANZADA	18	
SEMINARIOS Y EXAMENES			MERCADOTECHNIA	31	
PROFESIONALES	237		TALLER DE REDACCION E	22	
	367.00	21.85	INFORMES ADMINISTRATIVOS	190	11.31
TOTAL		1680	TOTAL		100%

FIGURA V.8
NOMBRAMIENTOS ELABORADOS
SEMESTRE 96-2

ASISTENTE 1			ASISTENTE 4		
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE	DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION AVANZADA	61		AUDITORIA	98	
CONTABILIDAD BASICA	91		ECONOMIA	81	
CONTABILIDAD AVANZADA	147		FISCAL	84	
FINANZAS	100			263	16.33
	399	24.77			
ASISTENTE 2			ASISTENTE 5		
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE	DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
ADMINISTRACION BASICA	94		MATEMATICAS	143	
COSTOS Y PRESUPUESTOS	72		OPERACIONES, ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS	34	
INTESEMESTRAL	57			177	10.99
DERECHO	12				
SEMINARIO DE ACTUALIZACION	12				
	247	15.33			
ASISTENTE 3			ASISTENTE 6		
DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE	DEPTO. ACADEMICO:	TOTAL NOMBRAM.	PORCENTAJE
HUMANISTICA	124		INFORMATICA BASICA	24	
TALLER DE EMPRENDEDORES	6		INFORMATICA AVANZADA	90	
SEMINARIOS Y EXAMENES PROFESIONALES	219		MERCADOTECNIA	39	
	349.00	21.66	TALLER DE REDACCION E INFORMES ADMINISTRATIVOS	23	
				176	10.92
TOTAL		1611	TOTAL		100%

B. Reglas y Políticas del Departamento de Nombramientos Académicos.

Es necesario que los procedimientos administrativos del departamento se deban apoyar en reglas y políticas que se encuentren bien definidas, por lo que se deberán establecer de manera clara y precisa, y con ello realizar de manera más eficiente las labores que ahí se desarrollan.

A continuación se proponen una serie de reglas y políticas para el buen funcionamiento del departamento:

POLITICAS

- I. Las "plantillas de profesores" deben ser entregadas 30 días hábiles antes de la fecha de inicio del semestre a laborar, por parte de los jefes de los diferentes departamentos académicos de la Facultad.

- II. Los asistentes del departamento de nombramientos académicos deberán contar con los siguientes documentos en la siguiente fecha:
 - * Nombramientos académicos: 10 días hábiles antes de la fecha de inicio del semestre.
 - * Oficios de Consejo Técnico: 8 días hábiles antes de la fecha de inicio del semestre.
 - * Relaciones de Consejo Técnico: 8 días hábiles antes de la fecha de inicio del semestre.

- III. Los jefes de los diferentes departamentos académicos no podrán realizar ningún cambio de profesor una vez transcurridos 20 días de iniciado el semestre.

- IV. La actualización de la nómina realizada por el asistente-bajas se efectuará durante el 1er. mes de haberse iniciado el semestre.

- V. Los profesores de nuevo ingreso y de reintegro, así como otros profesores que se encuentran laborando en otra dependencia de la U.N.A.M. y deciden hacerlo de manera particular en esta Facultad, tendrán 20 días hábiles antes de iniciar el semestre para poder entregar su documentación necesaria, al jefe del departamento de reclutamiento, selección y formación docente.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

REGLAS

I. El jefe del departamento de nombramientos académicos fijara semestre a semestre el período en el cual los jefes de los diferentes departamentos académicos tendrán para hacer entrega de las "plantillas de profesores".

II. El jefe del departamento de nombramientos académicos, solicita 20 días hábiles antes de la fecha de inicio del semestre: el número de sesión de Consejo Técnico, a la Secretaría General de la Facultad.

III. El jefe del departamento de nombramientos académicos solicita 35 días hábiles antes de la fecha de inicio del semestre un Disco para computadora que contenga la información referente al semestre que va a iniciar en cuanto a los grupos y horarios disponibles al jefe del departamento de planeación y control docente.

IV. Los nombramientos académicos se tramitaran a más tardar durante el primer mes de haber iniciado el semestre.

V. La recepción de "plantillas de profesores" esta asignada a una sola persona del departamento, pero también en caso de encontrarse esta persona, la actividad la puede realizar cualquier otra persona del mismo departamento.

Con la finalidad de proporcionar una visión más detallada sobre el proceso propuesto para la elaboración trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura, se muestra en forma analítica la secuencia de actividades para elaborar "relaciones de Consejo Técnico", "oficios de Consejo Técnico" y la "plantilla de control".

El proceso para elaborar los nombramientos no sufrió ninguna alteración debido a que este no tiene ningún problema en su realización.

**C. Proceso propuesto para la elaboración, trámite y control de nombramientos de alta para profesores de asignatura
(Ver Figura V.9)**

**SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS**

PROCESO 1.0

1. El jefe del departamento de planeación y control docente envía la "relación de horarios", a los jefes de los diferentes departamentos académicos.

Documentos 1.0

- Relación de horarios

Datos 1.0

- Horarios disponibles

- Asignatura

- Salón

Tiempo 1.0

- Un día

PROCESO 2.0

2. Los jefes de los diferentes departamentos académicos reciben la "relación de horarios" del jefe del departamento de planeación y control docente.

3. Asignan profesores a los horarios disponibles para las asignaturas a su cargo.

4. Elabora, la "plantilla de profesores"(Ver Figura V.13) en original y copia de acuerdo a un formato establecido previamente.

5. Envía, el departamento de nombramientos académicos, la "plantilla de profesores" en original y copia, a través de un mensajero.

Documentos 2.0

- Relación de horarios

- Plantilla de profesores

Datos 2.0

- Profesores disponibles

- Horarios disponibles (día y hora)

- Asignatura

- Salón

Tiempo 2.0

- 21 días

Modelo de Reingeniería de Procesos

PROCESO 3.0

6. El asistente-bajas recibe un Disco (PLANTA 97-1) con los grupos disponibles, su respectivo salón, días y horario, del jefe del departamento de planeación y control docente.
7. Asigna a cada grupo de la PLANTA 97-1, un número consecutivo de contrato.
8. Ordena la PLANTA 97-1, por departamento académico, asignatura y grupo.
9. Entrega, a cada uno de los 5 asistentes, las asignaturas, contratos, grupos, salón, días y horarios correspondientes en un Disco (GRUPO 97-1).

Documentos 3.0

- Disco (PLANTA 97-1)
- Disco (GRUPOS 97-1)

Datos 3.0

- Departamentos académicos
- Asignaturas
- Grupos
- Salón, días y horas
- Num. consecutivo de contrato

Tiempo 3.0

- 4 días

PROCESO 4.0

10. El asistente recibe las asignaturas, contratos, grupos, salones, días y horarios correspondientes, en un Disco (GRUPO 97-1), del asistente-bajas.
11. Prepara los formatos: "plantilla de control" 1ª y 2ª hoja (ver Figuras V.14 y V.15) y el "alfabético general 97-1"(ver Figura V.18)
12. Copia la información del disco (GRUPO 97-1) en su PC, al formato "alfabético general 97-1".

Documentos 4.0

- Plantilla de control (1ª y 2ª hoja)
- Alfabético general 97-1
- Disco para PC (GRUPOS 97-1)

Datos 4.0

- Asignaturas
- Contratos
- Grupos
- Salón, días y hora

Tiempo 4.0

- 4 días

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

PROCESO 5.0

13. La secretaria del departamento de nombramientos académicos recibe la "plantilla de profesores" en original y copia, del mensajero del departamento académico correspondiente.

En caso de no encontrarse la secretaria del Departamento de Nombramientos Académicos, la "Plantilla de Profesores" la podrá recibir cualquier otro Asistente del mismo Departamento.

14. Anota nombre, fecha y firma de recibido en la copia de la "plantilla de profesores".

15. Entrega, la copia de la "plantilla de profesores" al mensajero del departamento académico correspondiente.

16. Obtiene una copia fotostática del original de la "plantilla de profesores".

17. Entrega, el original de la "plantilla de profesores" al encargado de elaborar los nombramientos de ese departamento académico (Asistente).

18. Entrega, la copia fotostática de la "plantilla de profesores", al asistente-bajas.

Documentos 5.0

- Original y copia fotostática de la plantilla de profesores.

Datos 5.0

- Nombre, fecha y firma de recibido, en la plantilla de profesores

Tiempo 5.0

- Un día

PROCESO 6.0

19. El jefe del departamento de nombramientos académicos entrega el período que comprenderá el semestre a iniciar, número de sesión de Consejo Técnico, la fecha de elaboración de "oficios de Consejo Técnico" (Ver Figura V.17), a cada uno de los 5 asistentes.

Documentos 6.0

- Ninguno

Datos 6.0

- Período del semestre a iniciar

- Num. de sesión de Consejo Técnico

- Fecha de elaboración de los oficios de Consejo Técnico

Tiempo 6.0

- 5 días

Modelo de Reingeniería de Procesos

PROCESO 7.0

20. El asistente-bajas recibe la copia fotostática de la "plantilla de profesores", de la secretaria del departamento de nombramientos académicos.
21. Captura, los nombres de los profesores asignados a cada departamento académico.
22. Archiva, la copia fotostática en una carpeta destinada a ello.

Documentos 7.0

- Copia fotostática de la plantilla de profesores

Datos 7.0

- Nombre del profesor
- Grupo asignado al profesor
- Salón, días y horario de la asignatura

Tiempo 7.0

- 6 días

PROCESO 8.0

23. El asistente recibe el original de la "plantilla de profesores", de la secretaria del departamento de nombramientos académicos.
24. Captura, en el "alfabético general 97-1", los siguientes datos: Nombre completo del profesor y RFC sin homoclave, grupos, salones, días y horario.
25. Imprime el "alfabético general 97-1".
26. Extrae alfabéticamente, del archivo de tarjetas, la "tarjeta de control" (Ver Figura V.18) correspondiente a cada profesor.
27. Anota, en cada "tarjeta de control" los datos correspondiente a cada profesor: departamento académico al que pertenece, la asignatura a impartir, el grupo, el período, el contrato, el semestre y las horas por asignatura, con base en el "alfabético general 97-1".

Al finalizar los cinco asistentes, se dividen el número total de Tarjetas de Control (Alfabéticamente).

28. Determinan, la clave y la categoría, al número de "tarjetas de control" asignadas.

Al finalizar la asignación de Claves por los 5 Asistentes:

29. Anota, la clave y la categoría asignada a los grupos de cada profesor, en el "alfabético general 97-1".
30. Captura, cada clave y categoría asignadas del "alfabético general 97-1", en su PC.
31. Ordena, toda la información de su computadora (archivo: "alfabético general 97-1"), por asignatura, grupo y contrato.

Modelo de Reingeniería de Procesos

32. Copia del archivo "alfabético general 97-1" (ya ordenado por asignatura, grupo y contrato) la clave, categoría, contrato, grupo, salón, días y hora, al formato de "plantilla de control" (1ª hoja) en su PC.
33. Imprime, la "plantilla de control", en sus 2 primeras hojas.
34. Elabora, los "nombramientos" (Ver Figura V.19) de cada departamento académico a su cargo, con base en la "plantilla de control"(1ª hoja).
35. Anota, la fecha de elaboración de cada "nombramiento", en la "plantilla de control" (2ª hoja).
36. Copia, de la 1ª hoja, en la 3ª hoja-"relación de Consejo Técnico" (Ver Figura V.20), de la misma "Plantilla de Control", los siguientes datos:
 - § Número de contrato
 - § Nombre completo del profesor
 - § RFC del profesor sin homoclave
 - § Asistencia anterior y actual
 - § Evaluación anterior y actual
 - § Categoría del profesor
 - § Clave de contratación
 - § Grupo asignado
 - § Salón(es) asignado(s)
 - § Días
 - § Horario.
37. Elabora, los "oficios de Consejo Técnico" con base en la "relación de Consejo Técnico".
38. Anota, en la "plantilla de control" (1ª hoja) el número con que fue elaborado cada "oficio de Consejo Técnico" en el procesador de palabras.
39. Imprime, los "oficios de Consejo Técnico".
40. Imprime, las "relaciones de Consejo Técnico".
41. Revisa, que los datos de cada una de los "oficios de Consejo Técnico" estén correctos de acuerdo con su respectiva "relación de Consejo Técnico", si no es así tendrá que repetir desde el paso 37.
42. Obtiene, dos copias fotostáticas de cada una de las "relaciones de Consejo Técnico".
43. Firma, al calce de cada "relación de Consejo Técnico", donde dice: *Elaboro:* (en el original y las dos copias fotostáticas).
44. Entrega, el original y las dos copias fotostáticas de cada "relación de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes, al jefe del departamento de nombramientos académicos.

Documentos 8.0

- Plantilla de profesores
- Alfabético general
- Tarjeta de control
- Plantilla de control 1ª y 2ª hoja
- Nombramiento
- Oficios de Consejo Técnico
- Relación de Consejo Técnico

Modelo de Reingeniería de Procesos

Datos 8.0

- Nombre completo del profesor
- Grupo, contrato y asignatura a impartir
- Semestre y periodo a iniciar
- salón, días y horarios
- Clave y categoría de cada profesor
- Sesión de Consejo Técnico
- Fecha de elaboración de los oficios de Consejo Técnico
- Num. consecutivo para cada relación de Consejo Técnico

Tiempo 8.0

- 13 días

PROCESO 9.0

45. El jefe del departamento de nombramientos académicos recibe en original y dos copias fotostáticas cada "relación de Consejo Técnico" y sus respectivos "oficios de Consejo Técnico", del asistente.
46. Firma de Visto Bueno, en el original y las dos copias fotostáticas de cada "relación de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico".
47. Entrega, el original y dos copias fotostáticas de cada "relación de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes, al asistente.

Documentos 9.0

- Relación de Consejo Técnico
- Oficios de Consejo Técnico

Datos 9.0

- Firma de Visto Bueno en la relación de Consejo Técnico
- Firma en los oficios de Consejo Técnico

Tiempo 9.0

- 1 día

PROCESO 10.0

48. El asistente recibe en original y dos copias fotostáticas de cada "relación de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes, del jefe del departamento de nombramientos académicos.
49. Entrega, en original y dos copias fotostáticas de cada "relación de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes, a la secretaria de la Secretaría de Personal Docente.

Modelo de Reingeniería de Procesos

Documentos 10.0

- Relación de consejo técnico
- Oficios de consejo técnico

Datos 10.0

- Ninguno

Tiempo 10.0

- 1 día

PROCESO 11.0

50. La secretaria asignada de la secretaría de personal docente recibe en original y dos copias fotostáticas de cada "relación de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico", del asistente.

51. Anota su nombre, fecha y firma de recibido en la 1ª copia fotostática de cada "relación de Consejo Técnico".

52. Entrega, la 1ª copia fotostática de cada "relación de Consejo Técnico", al asistente.

Documentos 11.0

- Relación de Consejo Técnico
- Oficios de Consejo Técnico

Datos 11.0

- Firma de recibido en la copia num.1 de la relación de Consejo Técnico

Tiempo 11.0

- 1 día

PROCESO 12.0

53. El asistente recibe la 1ª copia fotostática de cada "relación de Consejo Técnico", de la secretaria asignada a la Secretaría de Personal Docente.

54. Anota, en la "plantilla de control" (2ª hoja) la fecha en la que fueron entregados los "oficios de Consejo Técnico" a la secretaria asignada a la Secretaría de Personal Docente.

55. Archiva, la 1ª copia fotostática de cada "relación de Consejo Técnico", en un folder destinado para ello.

56. Entrega, los "nombramientos" correspondientes a cada profesor.

Documentos 12.0

- Relación de Consejo Técnico
- Plantilla de control (2ª hoja)

Datos 12.0

- Fecha de recepción de las relaciones de Consejo Técnico

Modelo de Reingeniería de Procesos

Tiempo 12.0

- 1 día

PROCESO 13.0

57. El profesor recibe el (los) "nombramiento(s)", del asistente.

58. Firma el (los) "nombramiento(s)".

59. Entrega, el (los) "nombramiento(s)", al asistente.

Documentos 13.0

- Nombramiento

Datos 13.0

- Fecha de aceptación del profesor

Tiempo 13.0

- 12 días

PROCESO 14.0

60. El Asistente recibe el (los) "nombramiento(s)" firmados por parte de cada profesor.

61. Anota, en la "plantilla de control", (2ª hoja): la fecha en que el (los) "nombramiento(s)" fueron firmados por cada profesor.

En cuanto tiene varios "nombramientos" firmados:

62. Elabora, la "relación de nombramientos para firma del director"(Ver Figura V.21), en original y copia, con base en los "nombramientos" que ya están firmados por los profesores.

63. Entrega, los "nombramientos" firmados por los profesores, al jefe del departamento de nombramientos académicos.

Documentos 14.0

- Nombramientos

Datos 14.0

- Fecha de aceptación del profesor

Tiempo 14.0

- 11 días

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

PROCESO 15.0

64. El jefe del departamento de nombramientos académicos recibe los "nombramientos" para su firma.
65. Firma cada uno de los "nombramientos".
66. Entrega, los "nombramientos", al Asistente.

Documentos 15.0
- Nombramiento

Datos 15.0
- Firma de los nombramientos del jefe del departamento de nombramientos académicos.

Tiempo 15.0
- 11 días

PROCESO 16.0

67. El asistente recibe los "nombramientos" de parte del jefe del departamento de nombramientos académicos.
68. Anexa, a los "nombramientos" su "relación de nombramientos para firma del director" en original y copia.
69. Entrega, la "relación de nombramientos para firma del director" en original y copia y los "nombramientos" correspondientes, a la secretaria asignada a la secretaria de personal docente.

Documentos 16.0
- Nombramientos
- Relación de nombramientos para firma del director, en original y copia

Datos 16.0
- Ninguno

Tiempo 16.0
- 11 días

PROCESO 17.0

70. La secretaria asignada a la secretaria de personal docente recibe la "relación de nombramientos para firma del director" en original y copia y los "nombramientos" correspondientes, del asistente.
71. Anota nombre, fecha y firma de recibido en la copia de la "relación de nombramientos para firma del director".
72. Entrega, la copia de la "relación de nombramientos para firma del director", al asistente.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Documentos 17.0

- Nombramientos
- Relación de nombramientos para firma del director, en original y copia

Datos 17.0

- Firma de recibido de la relación de nombramientos para firma del director

Tiempo 17.0

- 11 días

PROCESO 18.0

73. Recibe, el asistente, la copia de la "relación de nombramientos para firma del director", de la secretaria de personal docente.

74. Archiva, la copia de la "relación de nombramientos para firma del director", en una carpeta destinada para ello.

Documentos 18.0

- Copia de la relación de nombramientos para firma del director

Datos 18.0

- Firma y fecha de recibido por parte de la Secretaría de Personal Docente

Tiempo 18.0

- 11 días

PROCESO 19.0

75. La secretaria asignada a la secretaria de personal docente recibe las "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes; así como la "relación de nombramientos para firma del director" y sus respectivos "nombramientos", al asistente.

Documentos 19.0

- Relación de Consejo Técnico
- Oficios de Consejo Técnico
- Relación de nombramientos para firma del director
- Nombramientos

Datos 19.0

- Ninguno

Tiempo 19.0

- 6 días

Modelo de Reingeniería de Procesos

PROCESO 20.0

76. El asistente recibe las "relaciones de Consejo Técnico" y los "oficios de Consejo Técnico" correspondientes; así como la "relación de nombramientos para firma del director" y sus respectivos "nombramientos" de la secretaria asignada a la secretaria de personal docente.
77. Anota, en la "plantilla de control"(2ª hoja), la fecha en que fueron devueltos los "oficios de Consejo Técnico" por parte del Secretario General de la Facultad.
78. Anota, en la "plantilla de control" (2ª hoja), la fecha en que fueron devueltos los "nombramientos" por parte del Director de la Facultad.
79. Une, el "nombramiento" a su "oficio de Consejo Técnico" correspondiente de cada profesor.
80. Entrega, el "nombramiento" y su "oficio de Consejo Técnico" correspondiente, a la Dirección General de Personal (D.G.P.).
81. Recibe, un "acuse de recibo" (Ver Figura V.22) correspondiente al número de "nombramientos" entregados, en la D.G.P.

Documentos 20.0

- Relación de Consejo Técnico
- Oficios de Consejo Técnico
- Relación de nombramientos para firma del director
- Nombramientos
- Acuse de recibo de la Dirección General de Personal

Datos 20.0

- Fecha de entrega de los nombramientos

Tiempo 20.0

- 10 días

Al día siguiente:

PROCESO 21.0

82. El asistente entrega, el "acuse de recibo", en la D.G.P.
83. Recibe, un número de minutas 8 correspondientes a cada "nombramiento" entregado con anterioridad, según cada "acuse de recibo".
84. Anota, en la "plantilla de control"(2ª hoja) la fecha y el folio asignado a cada minuta 8 por parte de la D.G.P.
85. Archiva, cada minuta 8 en una carpeta destinada a ello.

Documentos 21.0

- Minuta 8
- Acuse de recibo de la Dirección General de Personal
- Tarjeta de control
- Plantilla de control (2ª hoja)

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

Datos 21.0

- Fecha y folio de ingreso de los nombramientos

Tiempo 21.0

- 9 días

Aproximadamente de 2 a 3 semanas:

PROCESO 22.0

86. El asistente recoge las minutas 6 de la D.G.P.

87. Anota, en la "plantilla de control" (2ª hoja) la quincena de pago, si el "nombramiento" afectó a la nómina de la Facultad.

88. Archiva, cada Minuta 6, en una carpeta destinada a ello.

Documentos 22.0

- Minuta 6
- Qna. de pago del nombramiento
- Tarjeta de control
- Plantilla de control

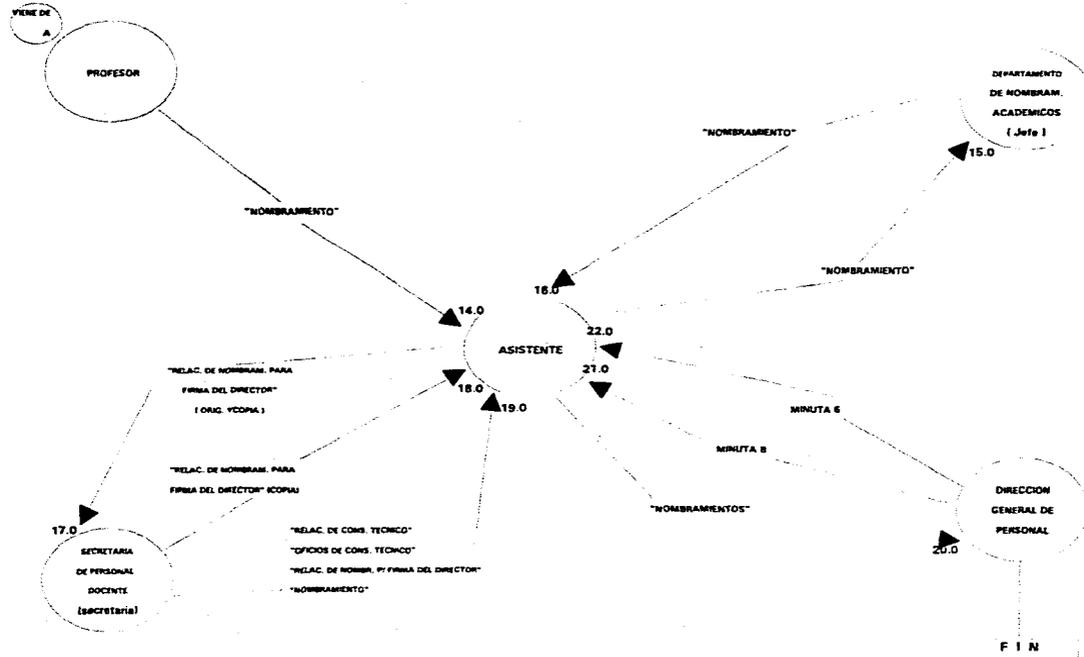
Datos 22.0

- Quincena de pago del nombramiento

Tiempo 22.0

- A partir de este momento hasta el término del semestre.

**PROCESO PROPUESTO PARA LA ELABORACION, TRAMITE Y
CONTROL DE NOMBRAMIENTOS DE ALTA PARA PROFESORES DE ASIGNATURA
FIGURA V.9**



FORMATO DEL OFICIO DE CONSEJO TECNICO
FIGURA V.17

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CONSEJO TECNICO

DOCTOR
JAIME MARTUSCELLI QUINTANA
SECRETARIO GENERAL
PRESENTE

Me permito comunicar a usted que la Comisión de asuntos Académico-Administrativos del H. Consejo Técnico de esta Facultad en su sesión número 001, autorizó que el(la) profesor(a):

Imparta la cátedra de:

() HORAS-SEMANA-MES

Con el carácter de **PROFESOR ORDINARIO DE ASIGNATURA INTERINO NIVEL "A"**, por el periodo del **01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996**.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, D.F. a 07 de Agosto de 1996.
POR LA COMISION

(Nombre del Secretario General)
SECRETARIO GENERAL

0001

FIGURA V. 19



SR. RECTOR
DE LA UNAM
PRESENTE:

	PERSONAL	No. OFICIO
		No. DE EXPEDIENTE

ME PERMITO PRESENTAR A UD. EL SIGUIENTE MOVIMIENTO:

EN:

SOLICITUD DE:		<input type="checkbox"/> ALTA		<input type="checkbox"/> BAJA		LICENCIA:		<input type="checkbox"/> CON SUELDO		<input type="checkbox"/> SIN SUELDO	
POR CAUSA DE:		<input type="checkbox"/> REMUNERACION ADICIONAL		<input type="checkbox"/> RECLAMACION		<input type="checkbox"/> AÑO SUBITO		<input type="checkbox"/> DEFUNCION		<input type="checkbox"/> ESTUDIOS EN EL PAIS	
<input type="checkbox"/> NUEVO NOMBRAMIENTO		<input type="checkbox"/> AUMENTO DE HORAS		<input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA		<input type="checkbox"/> COMISION OFICIAL		<input type="checkbox"/> ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO		<input type="checkbox"/> PARTICULAR	
<input type="checkbox"/> REEMBESO		<input type="checkbox"/> PROMOCION		<input type="checkbox"/> DISMINUCION DE HORAS		<input type="checkbox"/> REVOCACION		<input type="checkbox"/> PARTICIPACION		<input type="checkbox"/> RESCISION	
<input type="checkbox"/> PROPIEDAD		<input type="checkbox"/> REANUDACION DE LABORES		<input type="checkbox"/> ENFERMEDAD		<input type="checkbox"/> SUBPENSIÓN					
<input type="checkbox"/> OTRO NOMBRAMIENTO		<input type="checkbox"/> INTERNATO		<input type="checkbox"/> GRAVIOSES		<input type="checkbox"/> RENUNCIA					

DE: _____ REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

NACIONALIDAD	CON DOMICILIO EN:	CALLE Y NUMERO	COLONIA	POBLACION	ESTADO	C.P.	TELEFONO No.
SEXO	ESTADO CIVIL	CON CLAVE Y CATEGORIA DE:					

EN LA ASIGNATURA DE: _____

SUELDO O REMUNERACION MENSUAL (NUMERO Y LETRA) _____ AFECTA A NOMINA _____

HORAS DE MANTENIMIENTO	TEORICAS, PRACTICAS, TOTAL	¿CASA EN QUE SE HA EFECTUADO EL MOVIMIENTO?	A PARTIR DEL	DIAS	MES	AÑO	CON LIMITE AL	DIAS	MES	AÑO	
CODIGO PROGRAMATICO	PROC. BP DEP. BD PARTIDA DIG.	NUM. REG. PLAZA	EN SUSTITUCION DE: (NOMBRE COMPLETO)								

EN CASO DE PROMOCION O TRANSFERENCIA	ADSCRIPCION ANTERIOR	CATEGORIA ANTERIOR	NUM. DE PLAZA EN NOMINA ANTERIOR	HORAS SEMANAL ANTERIORES	TEORICAS, PRACTICAS, TOTAL
--------------------------------------	----------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------	----------------------------

HORARIO LABORABLE	SUELDO ANTERIOR	PROC.	BP	DEP.	BD	PARTIDA	DIG.	IMPORTE
COMPLEMENTARIO ANTERIOR								

COMISION DEL ESCALAFON ADMINISTRATIVO

PROCEDE NO PROCEDE

ANTIQUEDAD ADMINISTRATIVA DOCENTE INVESTIGACION

OBSERVACIONES: (PARA SER UTILIZADO POR LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL)

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

A _____
EL TITULAR DE LA DEPENDENCIA

CONFORME _____
EL INTERESADO

NOMBRE _____

EL DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL EL SECRETARIO ADMINISTRATIVO DE LA UNAM

1-EXPEDIENTE-INTERESADO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE Y TITULACION
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

FIGURA V.21

FORMATO DE LA RELACION DE NOMBRAMIENTOS PARA FIRMA DEL DIRECTOR

NO.	ALTA	PROFESOR	ASIGNATURA
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			

FECHA Y FIRMA

RECIBIO PERSONAL DOCENTE

RECIBIO DIRECCION

DEVOLVIO DIRECCION A PERSONAL DOCENTE

DEVOLVIO PERSONAL DOCENTE A NOMBRAMIENTOS

c.c.p. DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS

**FORMATO DEL ACUSE DE RECIBO
DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL**

FIGURA V.22

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL	
Subdirección de Administración de Personal	
Area de Movimientos en Ventanilla	
ACUSE DE RECIBO No. 0001	
	FECHA _____
Dependencia _____	
Formas Unicas Académicas	
Responsable _____	

i. Proceso propuesto para la elaboración de relaciones de Consejo Técnico
(Ver Figura V.10)

SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

PROCESO 1.0

1. El asistente entrega una "relación" indicando el número de hojas que empleara para elaborar las "relaciones de Consejo Técnico", al jefe del departamento de nombramientos académicos.

PROCESO 2.0

2. El jefe del departamento de nombramientos académicos recibe la relación que indica el número de hojas a emplear para elaborar las "relaciones de Consejo Técnico".
3. Asigna, a cada relación una serie de números consecutivos correspondientes a cada "relación de Consejo Técnico" y el número de sesión de Consejo Técnico.
4. Entrega, al asistente, una serie de números consecutivos correspondientes a cada "relación de Consejo Técnico" y el número de sesión de Consejo Técnico.

PROCESO 3.0

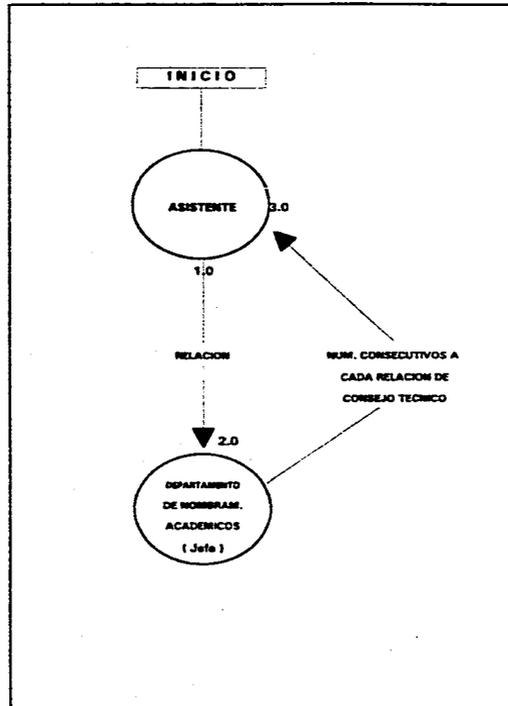
5. El asistente recibe la "relación" con los números consecutivos correspondientes a cada "relación de Consejo Técnico" y el número de sesión de Consejo Técnico.

6. Captura, en la "plantilla de control" (3ª hoja), los siguientes datos:

- Ø Num. de contrato
- Ø Nombre completo del profesor
- Ø Asistencia anterior y actual
- Ø Evaluación anterior y actual
- Ø Categoría del profesor
- Ø Clave de contratación
- Ø Grupo asignado
- Ø Salón, días y horario disponible
- Ø Jefe del departamento
- Ø Asignatura
- Ø Período
- Ø Num. consecutivo / Sesión num. / semestre.
- Ø Persona que Elaboró
- Ø Persona que da el Visto Bueno
- Ø Persona que Autorizó

7. Imprime, la "relación de Consejo Técnico"
8. Revisa cada "relación de Consejo Técnico" con sus "oficios de Consejo Técnico".
9. Si se encuentra mal elaborada la "relación de Consejo Técnico", repite la operación desde el paso 6.
10. Si se encuentra bien elaborada la firma en el apartado que dice: "Elaboro".

PROCESO PROPUESTO PARA LA ELABORACION DE
RELACIONES DE CONSEJO TECNICO
FIGURA V.10



ii. Proceso propuesto para la elaboración de oficios de Consejo Técnico
(Ver Figura v.11)

SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADÉMICOS

PROCESO 1.0

1. El asistente solicita el número de sesión de Consejo Técnico, fecha de elaboración para los "oficios de Consejo Técnico" y el período del semestre a iniciar, al jefe del departamento de nombramientos académicos.

PROCESO 2.0

2. El jefe del departamento de nombramientos académicos, indica el número de sesión de Consejo Técnico, fecha de elaboración para los "oficios de Consejo Técnico" y el período a cubrir del semestre, al asistente.

PROCESO 3.0

3. El asistente recibe el número de sesión de Consejo Técnico, la fecha de elaboración de los "oficios de Consejo Técnico" y el período del semestre por parte del Jefe del departamento de nombramientos académicos.

4. En su PC, el asistente, captura en cada formato de los "oficios de Consejo Técnico", número de sesión, la fecha de elaboración y el período a cubrir del semestre.

5. En base a la "plantilla de control" de cada departamento académico captura: el nombre del profesor, la asignatura a impartir, el número de horas a cubrir, la categoría del profesor y el número de contrato en cada "oficio de Consejo Técnico".

6. Imprime los "oficios de Consejo Técnico"

7. Separa los "oficios de Consejo Técnico" por departamento académico.

8. Revisa los datos de cada "oficio de Consejo Técnico", con base en la "relación de Consejo Técnico".

9. Si los datos están incorrectos repite desde el paso 4 de este proceso.

10. Si están correctos los "oficios de Consejo Técnico" los une a su respectiva "relación de Consejo Técnico".

iii. Proceso propuesto para la elaboración de la Plantilla de Control
(Ver Figura V.12)

SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS ACADEMICOS

PROCESO 1.0

1. El asistente captura en su formato de la "plantilla de control (1ª hoja), los siguientes encabezados:

- β Número consecutivo (1 al 30)
- β Fecha de recepción de la plantilla de profesores
- β Horas totales
- β Número de contrato
- β Nombre completo del profesor
- β RFC del profesor sin homoclave
- β Asistencia anterior y actual
- β Evaluación anterior y actual
- β Categoría del profesor
- β Clave de contratación
- β Grupo asignado
- β Salon(es) asignado(s)
- β Días
- β Horario

2. Copia el asistente del Disco (Grupos 97-1), el salón, los días y el horario correspondiente a cada grupo de los diferentes departamentos académicos.

3. Copia del "alfabético general 97-1", los siguientes datos, en se PC:

- β Nombre de profesor
- β RFC del profesor sin homoclave
- β Número de contrato asignado
- β Grupo asignado
- β Clave de contratación
- β Horas de la asignatura
- β Categoría del grupo

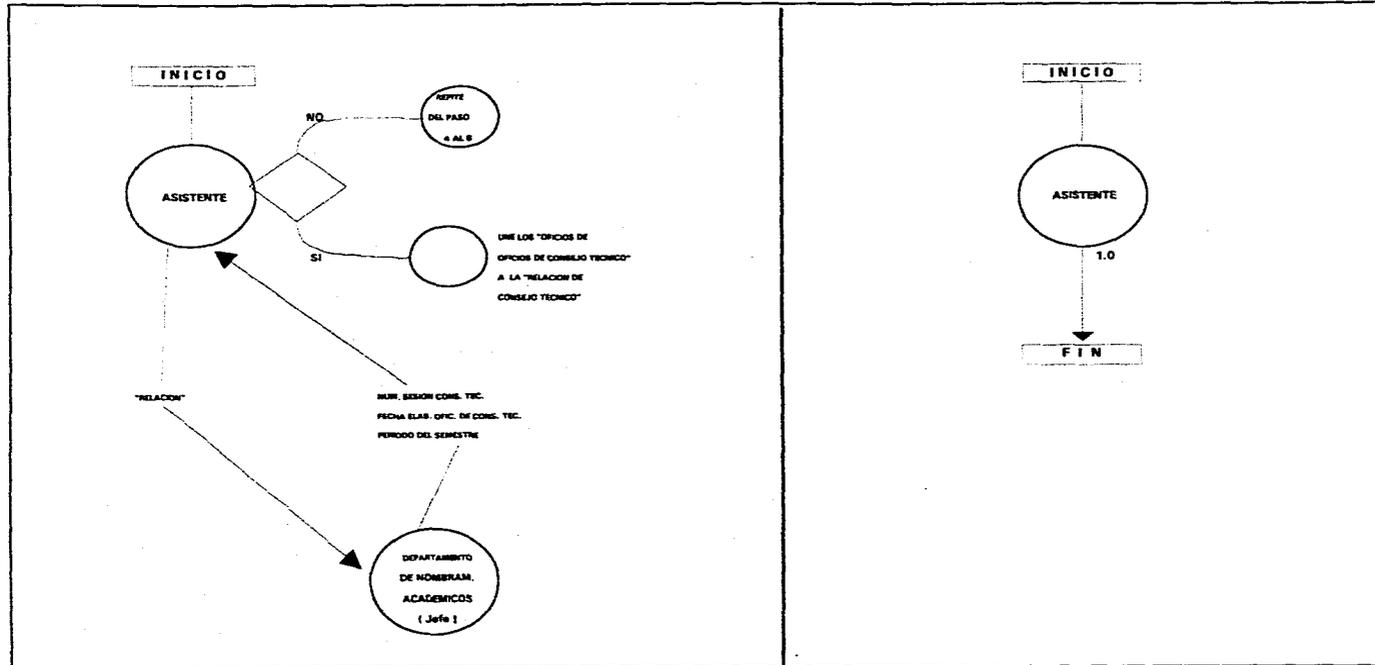
4. Captura, en su formato de la "plantilla de control" (2ª hoja) los siguientes encabezados:

- β Número consecutivo (1 al 30)
- β Número de contrato
- β Fecha de elaboración de los nombramientos
- β Fecha de firma del director del nombramiento
- β Fecha de la firma del profesor del nombramiento
- β Fecha de elaboración de los oficios de Consejo Técnico

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

- β Fecha de devolución de los "oficios de Consejo Técnico" por parte del Secretario General de la Facultad.**
- β Fecha de envío a la Dirección General de Personal de los Nombramientos**
- β Fecha y folio de Ingreso a la Dirección General de Personal**
- β Quincena de pago del nombramiento**
- β Fecha de rechazo del Nombramiento**
- β Motivo del rechazo**
- β Baja del profesor de ese grupo**
- β Observaciones**

PROCESO PROPUESTO PARA LA ELABORACION DE
OFICIOS DE CONSEJO TECNICO
FIGURA V.11



PROCESO PROPUESTO PARA LA ELABORACION DE
LA PLANTILLA DE CONTROL
FIGURA V.12



6. ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO

En esta etapa se determinan cuáles son los costos en que se incurrirá y cuáles son los beneficios que se producirán con la implantación de la reingeniería a los procesos del departamento.

Los costos que se tienen que realizar se pueden dividir en dos: cuantificables e intangibles.

Cuantificables.- Se refiere a los desembolsos que tienen que efectuarse para poder adquirir el sistema de cómputo (Red) por parte de la Facultad, capacitar al personal que labora dentro del departamento, etc..

Intangibles.- Es el tiempo, que se necesita para poder instalar la red de cómputo, también para capacitar al personal que labora en el departamento de nombramientos académicos, etc. para así poder realizar las actividades a través de este sistema.

Los costos a considerar para la aplicación de este Sistema, son:

- ⓐ Adquisición por parte de la Facultad de una red de cómputo, para el departamento de nombramientos académicos.
- ⓑ Capacitación del personal del departamento de nombramientos académicos para el uso adecuado del nuevo sistema.
- ⓒ Tiempo necesario para poder instalar el equipo de cómputo.
- ⓓ Mantenimiento del sistema para que se encuentre siempre en óptimas condiciones.

Por otra parte los beneficios que se lograrían, son:

- ⓑ Agilización de las actividades realizadas por cada asistente del departamento.
- ⓑ Reducción del tiempo al efectuarse los diversos trámites del departamento, ante otras dependencias de la UNAM (Dirección General de Personal y Rectoría-departamento de Finanzas).
- ⓑ Calidad en el servicio brindado al personal académico de la Facultad, en cualquiera de sus trámites (nómina, credenciales para personal académico, constancias de servicio, revisión de sueldos, revisión de antigüedad, etc.)
- ⓑ Hacer cada vez más fuertes y eficientes las relaciones de trabajo del departamento de nombramientos académicos, con otras áreas de la Facultad.

7. PROGRAMACION Y APLICACION DEL MODELO

En esta etapa, es necesario plasmar los elementos indispensables para que el proyecto de reingeniería, tenga éxito, considerando aspectos materiales, técnicos y humanos, ya que serán los afectados por el cambio. (ver Figura V.23)

El programa a considerar para aplicar el modelo de reingeniería, se da en función de los siguientes tiempos:

1. Cambios en la planta física y sistemas computacionales

- * Cableado de la red
- * Instalación de la red

Tiempo: 20 días hábiles

2. Establecer la nueva estructura organizacional

- * Definir las funciones correspondientes a cada puesto

Tiempo: 15 días hábiles

3. Establecer nuevos flujos de trabajo

- * Definir los nuevos procesos

Tiempo: 60 días hábiles

4. Entrenamiento del personal

- * Conocimiento de nuevos procesos
- * Capacitación en lo referente al nuevo sistema de cómputo

Tiempo: 30 días hábiles

5. Establecimiento de reglas y políticas

Tiempo: 15 días hábiles

6. Comprobación del nuevo proceso

Tiempo: 90 días hábiles

TIEMPO TOTAL A EMPLEARSE PARA LA APLICACION DEL MODELO: 120 DIAS HABLES

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Dentro de la secretaría de personal docente, el departamento de nombramientos académicos tiene gran importancia, debido a que es el encargado de llevar a cabo el proceso de contratación formal del personal docente que requiere la Facultad de Contaduría y Administración, por lo que es necesario que se mejoren en forma continua los procedimientos que desarrolla.
2. Actualmente el departamento presenta algunos problemas como retrasos y cuellos de botella en su procedimiento principal, por lo que se consideró necesario describir los procesos básicos del mismo e identificar las posibles causas de los mismos.
Se detectó que los motivos de estas deficiencias son: inadecuada definición de funciones, incorrecta distribución de las cargas de trabajo, duplicidad de funciones, canales de comunicación deficientes tanto internos como externos, y sobre todo ausencia de planeación formal.
3. Se considera necesaria la aplicación del modelo de reingeniería de procesos, lo cuál se puede lograr debido a que se cuenta con el apoyo de la secretaría de personal docente y del jefe del departamento de nombramientos académicos, así como la colaboración del centro de informática de la Facultad, (CIFCA) para la instalación de un sistema de información interno acorde a las necesidades del departamento.
4. Se pudo determinar que los beneficios derivados de la aplicación del mismo serían: agilización de las actividades realizadas en el departamento, reducción del tiempo necesario para llevar a cabo los trámites ante otras dependencias y el más importante; la calidad en el servicio proporcionado al personal académico de la Facultad.

Modelo de Reingeniería de Procesos

5. También se llegó a la conclusión de que la reingeniería de procesos no es una moda y debe ser considerada como una técnica que puede ayudar a cualquier organización a reconstruir sus procesos en cualquier nivel, para así poder obtener beneficios tales como: la reducción de costos, obtener calidad, y mejorar la eficiencia de la empresa, logrando tener así una posición ventajosa dentro del mercado en que se encuentre.

La hipótesis de la investigación, no se comprobó debido a que sería necesario aplicar el modelo para evaluar sus resultados, en relación a la mejora de los procedimientos del departamento, aunque el análisis teórico demuestra que es viable.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que planteamos son las siguientes:

1. La reconstrucción de los procesos actuales del departamento es indispensable, por lo que se sugiere la aplicación del modelo de reingeniería de procesos.
2. Aplicar el modelo de reingeniería de procesos, se lleve a cabo de acuerdo a la metodología señalada, para que el procedimiento se mantenga dentro de los límites establecidos.
3. Evaluar constantemente la aplicación del modelo, para adecuarlo a las necesidades del departamento y para detectar posibles errores y corregirlos a la brevedad posible.
4. Actualizar la información utilizada para el diseño de este modelo, para evitar la obsolescencia, en los procedimientos que se formularon dentro de la investigación.
5. Tomar en cuenta que el modelo está sujeto a las modificaciones que se consideren convenientes de acuerdo al tamaño de la planta docente de la Facultad y a los avances tecnológicos en el campo de la informática que se deseen implementar.

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA.

1. ZORRILLA Arena, Santiago, y Miguel Torres Xammar, Guía para elaborar la tesis, México, Interamericana, 1985.
2. ZORRILLA Arena, Santiago, Introducción a la Metodología de la Investigación, México, Océano, 1984.
3. TERRY, George R. Administración y control de oficinas. México, D.F., CECSA, 1993.
4. OIT. Introducción al estudio del trabajo, Ginebra, Suiza, 1980.
5. KRAMIS Joubanc, José Luis. Sistemas y procedimientos administrativos: Metodología para su aplicación en instituciones públicas y privadas, México, Publicaciones administrativas y contables, 1982.
6. QUIROGA Leos, Gustavo. Organización y métodos en la Administración Pública, México, Trillas, 1987.
7. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, México, ECASA, 1990.
8. MORRIS, Daniel y JOEL Bandom. Reingeniería: "Como aplicarla con éxito en los negocios", México, Mc Graw Hill, 1990.
9. HAMMER, Michael y CHAMPY James. Reingeniería, Bogotá, Norma, 1994.

Modelo de Reingeniería de Procesos _____

10. Legislación Universitaria. Normas Fundamentales, México, Talleres Gráficos de Lito Dimensión S.A, 1991.

11. Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, TREDEX , 1983.

12. HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio, "Los principios clásicos de la Administración (La división del trabajo vs. reingeniería), en Administrare Hoy, SICCO, Abril 1995, Año I Núm12, México, .

13. CASTAÑEDA G. Alejandro, "¿Por qué caminamos a la reingeniería de nuestros procesos?(o lo que debe saber "antes" de dar el paso hacia ella). 1a. parte, en Administrare Hoy Año II, Núm.13, México, SICCO., 1995,

14. CASTAÑEDA G. Alejandro, "¿Por qué caminamos a la reingeniería de nuestros procesos? (o lo que debe saber "antes" de dar el paso hacia ella). 2a. parte, en Administrare Hoy Año II, Núm.15, México, SICCO.,1995.

15. S. MURPHY, David R. Hansen Don, Cervon Maribel, "Reingeniería Corporativa, en Administrare Hoy, Año II, Núm. 15, México, SICCO., 1995,

16. HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio, Los Clasicos ¿Obsoletos?; La reingeniería, Remedio para todo?, en Administrare Hoy, Año II, Núm. 15, México, SICCO., 1995.