



SFP

SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA

Guía para la Optimización,
Estandarización y Mejora Continua de
Procesos

Febrero 2016

Contenido

I.	Introducción	3
II.	Objetivo general de la Guía	4
III.	Alcance de la Guía	4
IV.	Implementación de la optimización, estandarización y mejora continua	5
V.	Elaboración del inventario de procesos institucionales	8
ALINEACIÓN Y MAPEO DE PROCESOS		12
VI.	Alinear los procesos	12
VII.	Mapeo de procesos	18
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS		26
VIII.	Identificación de procesos prioritarios	26
IX.	Elementos mínimos a considerar para optimizar procesos	28
X.	Acciones posteriores a la optimización del proceso	43
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS		45
XI.	Homologación de la operación de procesos	45
MEDICIÓN DE LOS INDICADORES CORRESPONDIENTES A LOS COMPROMISOS DEL TEMA “PROCESOS”		51
XII.	Cálculo del indicador “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados”	51
XIII.	Aplicabilidad y cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”	53
MEJORA CONTINUA DE PROCESOS		56
XIV.	Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores	56
XV.	Promover la mejora continua de la operación de los procesos	61
PROYECTOS DE OPTIMIZACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE PROCESOS		65
XVI.	Glosario	66

I. Introducción

Esta guía contiene elementos metodológicos y modelos que orientan a las instituciones de la Administración Pública Federal (APF) en la optimización, homologación y mejora continua de sus procesos.

La importancia de la optimización consiste en que al mejorar y/o simplificar los procesos de las instituciones de la APF se facilita la obtención, entre otros, de los siguientes resultados:

- Mayor agilidad y sencillez en la interacción de los ciudadanos con las instituciones de la APF, al eliminar las actividades innecesarias en las gestiones de los ciudadanos con el gobierno.
- Incremento en la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones de la APF.
- Reducción de los tiempos de ejecución de los procesos a fin de proporcionar a los ciudadanos los bienes y servicios con mayor rapidez y oportunidad.

Lo anterior contribuye a aumentar la satisfacción ciudadana respecto a la atención que reciben por parte del gobierno federal.

Asimismo, la importancia de la estandarización de los procesos que cuentan con un mismo objetivo y que se realizan en distintos puntos geográficos o domicilios, es la siguiente:

- Se transmite a los clientes o usuarios una imagen de una adecuada coordinación entre la institución y sus oficinas.
- Se cuenta con estándares de atención similares en cada punto geográfico o domicilio, y se proporciona y/o solicita la misma información o documentación.

Adicionalmente, la importancia de la mejora continua de los procesos se debe a que una gestión institucional eficaz y eficiente tiene implícito dar seguimiento a la operación de los procesos y la verificación de que éstos están obteniendo los resultados para los que fueron diseñados y, de esta manera, evitar su deterioro.

La guía es aplicable en tres niveles:

- Alineación y mapeo de procesos
- Simplificación o mejora de procesos, incluyendo, en su caso, la estandarización
- Mejora continua de procesos

Se considera que un proceso se ha optimizado en los siguientes casos:

- Cuando un proceso no contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y dicho(s) diagrama(s) se elabore(n) y documente(n).
- Cuando el proceso contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y se le implementan mejoras para simplificarlo e incluso, más no obligatoriamente, lograr que alguno(s) de sus indicadores de desempeño obtengan mejores resultados con respecto a sus valores previos a la mejora.

También se considera como una optimización cuando la institución no contaba con un inventario de todos sus macroprocesos y procesos sustantivos y elabora dicho inventario.

La presente guía sustituye a los siguientes documentos:

- “Guía para determinar el Porcentaje de Procesos Prioritarios Optimizados”
- “Guía para determinar el Porcentaje de Procesos Estandarizados”
- “Guía para Promover la Mejora Continua de la Operación de los Procesos”

II. Objetivo general de la Guía

Presentar elementos metodológicos y recomendaciones que orientarán a las instituciones de la APF en la optimización, estandarización y mejora continua de sus procesos.

III. Alcance de la Guía

Su aplicación es para las instituciones de la APF que deben dar cumplimiento al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 - 2018 (PGCM),

Los elementos metodológicos expuestos en la guía son orientativos, por lo que las instituciones podrán emplear otras metodologías que les permitan obtener los mismos resultados.

Los procesos que se ejecutan en entidades federativas por otro orden de gobierno se consideran como procesos externos y no están dentro del alcance de esta guía.

Los modelos para la optimización, homologación y mejora continua de procesos que presenta esta guía se diseñaron para orientar a las instituciones de la APF en cómo pueden contar con procesos más eficientes, sin embargo, es importante señalar que también sirven para orientar en la manera de implementar las líneas de acción 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6 y 4.1.9 de la estrategia “4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades” del PGCM, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 2013 y actualizado mediante el decreto por el que se aprueba la actualización al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 - 2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de abril del 2014.

Cabe aclarar que las líneas de acción antes mencionadas, exceptuando a la 4.1.6, se atienden a través de la adecuada implementación de los siguientes compromisos establecidos en las Bases de Colaboración suscritas en el marco del PGCM:

- PRO.1: Optimizar los procesos, previa alineación y mapeo, implementando mejoras y redistribuyendo las actividades asignadas al recurso humano, a través de proyectos en los que participen una o más dependencias y entidades.

Este compromiso es una medida de carácter transversal, es decir, el compromiso aplica a todas las instituciones que deben dar cumplimiento al PGCM.

- PRO.3: Estandarizar, a través de proyectos, los procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.

Este compromiso es una medida de carácter selectiva, es decir, el compromiso aplica a todas las instituciones que deben dar cumplimiento al PGCM y que reúnen las características especificadas en la ficha del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”, quedando exentas de su cumplimiento las demás instituciones.

A fin de facilitar el seguimiento de los avances en el cumplimiento de los citados compromisos, se definieron dos indicadores. La manera para determinar adecuadamente el valor de dichos indicadores también se establece en esta guía.

IV. Implementación de la optimización, estandarización y mejora continua

A continuación se muestra un esquema general de las etapas de evolución hacia la obtención de procesos más eficientes:



En algunos casos, como se verá más adelante, se podrá considerar como optimización a las etapas 1, 3 y 4.

Los elementos metodológicos expuestos en la guía son orientativos, por lo que las instituciones podrán emplear otras metodologías que les permitan obtener los mismos resultados.

Es importante aclarar que no será necesario volver a realizar la alineación y mapeos de procesos cuando la institución ya cuente con ellos, estén vigentes y su información sea la necesaria (por ejemplo, si la información contenida en los diagramas de flujo existentes en la institución es suficiente para realizar un análisis y encontrar áreas de oportunidad, no será necesario elaborar otro tipo de diagramas de flujo).

Debido a la situación que vive actualmente la APF – reformas estructurales, instituciones de reciente creación en etapa de consolidación funcional y de su organización, modificación de las atribuciones de algunas instituciones, desactualización de los documentos de sus procesos (procedimientos, requisitos de sus insumos y salidas, etc.), entre otros - existen instituciones que:

- Aún no tienen identificados todos sus macroprocesos y procesos, o no están actualizados conforme a las nuevas estructuras y reformas, lo que provoca desvinculación con: las atribuciones, organización del trabajo, visión institucional y prioridades de la institución.
- Sus procesos no están definidos considerando todas las partes del proceso (entradas y sus características o requisitos, salidas y sus características o requisitos, subprocesos o etapas, interrelaciones o conexiones con otros procesos).

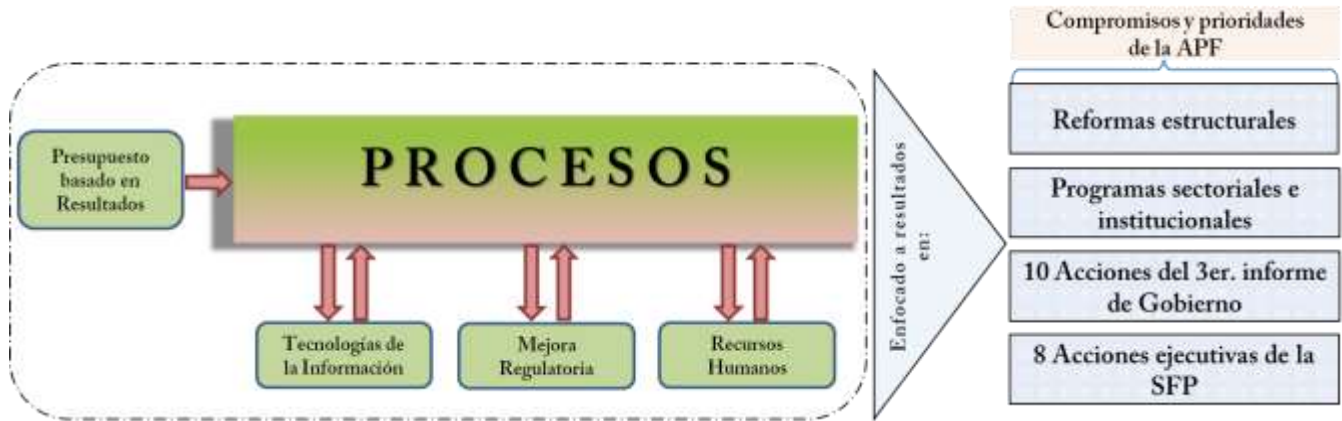
En congruencia con dicha circunstancia, se considera que un proceso se ha optimizado en los siguientes casos:

- Cuando el proceso no contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y dicho(s) diagrama(s) se elabora(n) y documentan en manuales de procedimientos actualizados o algún otro mecanismo que disponga la institución.
- Cuando el proceso contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y se le implementan mejoras para simplificarlo e incluso, más no obligatoriamente, lograr que alguno(s) de sus indicadores de desempeño obtengan mejores resultados con respecto a sus valores previos a la mejora.

También se considera como una optimización cuando la institución no contaba con un inventario de todos sus macroprocesos y procesos sustantivos y elabora dicho inventario.

La documentación de los proyectos que sean implementados y ejecutados por las instituciones para la elaboración y documentación de los diagramas detallados de procesos debe realizarse en el Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG), conforme lo establece el Manual del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental, disponible en la sección “Material de apoyo” del SIPMG, el cual se localiza en la siguiente dirección electrónica: <https://sipmg.funcionpublica.gob.mx/>

En el esquema siguiente se muestran las principales vinculaciones del tema “Procesos” con otros temas del PGCM, así como su orientación hacia el logro de los compromisos y prioridades de la APF:



A continuación se muestran algunos ejemplos de compromisos y prioridades de la APF que deben ser considerados por algunas instituciones:

- La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) con respecto al Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN
1. Fortalecer los instrumentos, herramientas y capacidades del sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) mexicano para una mejor gestión de la cooperación.	1.2. Establecer y consolidar las herramientas de la cooperación internacional para el desarrollo de México.	1.2.7 Simplificar los procesos en la AMEXCID, sistematizando las fases que sean factibles.

- La Secretaría de Educación Pública con respecto al Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN
2. Prevenir las violaciones de derechos humanos.	2.2. Transversalizar las perspectivas de derechos humanos, de género, de inclusión y no discriminación en la política educativa nacional.	2.2.2. Incluir estas perspectivas en la normatividad, procesos, sistemas de planeación, programación, ejecución, información, estadística y evaluación de la política educativa.

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público con respecto al Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN
3. Garantizar el ejercicio y goce de los derechos humanos.	3.1. Asegurar el enfoque de derechos humanos en la gestión de la Administración Pública Federal.	3.1.2. Generar herramientas para la incorporación del enfoque de derechos humanos en los procesos de planeación, programación y presupuestación.


- La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) con respecto al Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014-2018

OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN
2: Incrementar el acceso a la alimentación, la salud y la educación a los Pueblos Indígenas.	2.3. Desarrollar acciones de mejoramiento y ampliación de la infraestructura de los albergues escolares indígenas.	2.3.4. Establecer mecanismos para mejorar la calidad del servicio que brindan los albergues escolares indígenas.
4: Mejorar el ingreso monetario y no monetario de la población indígena a través del impulso a proyectos productivos	4.2 Impulsar esquemas de capacitación para la gestión de proyectos y la formación para el trabajo y la integración productiva de la población indígena.	4.2.3 Coadyuvar a la mejoría de los esquemas de gestión de proyectos productivos, especialmente en materia de alimentos, en las comunidades indígenas.

V. Elaboración del inventario de procesos institucionales

En este capítulo se definen algunos conceptos cuyo entendimiento es necesario dentro del ámbito de los procesos y se especifica la manera en la que se elaborará el inventario de procesos sustantivos institucionales.

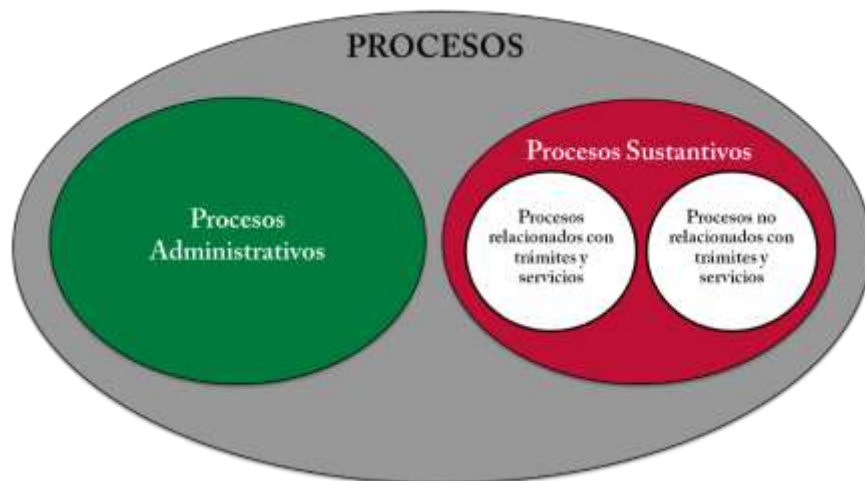
Conceptos necesarios dentro del ámbito de los procesos

Macroproceso	<p>Agrupación de los principales procesos de una materia en particular. Los macroprocesos abarcan diferentes áreas de la dependencia o entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Un macroproceso se conforma por procesos.
Proceso	<p>Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios)¹.</p> <ul style="list-style-type: none"> El proceso es un fragmento bien definido cuya funcionalidad es parte de un macroproceso. <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR P[PROVEEDORES] --> E[ENTRADAS] E --> PR[PROCESOS] PR --> S[SALIDAS] S --> U[USUARIOS] </pre> </div> <p>Se recomienda que el tamaño del proceso esté determinado por lo que pueda ser controlado o gestionado por el dueño del proceso.</p>
Subproceso	Fragmento específico o bien definido, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, y que incide en el logro de los resultados esperados.
Entrada	Es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor (valor añadido) durante la ejecución del proceso.
Proveedor	Organización o persona que proporciona entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea internos (otros procesos) o externos ² .
Salida	Producto resultado de un proceso ² . Los productos pueden ser bienes o servicios.
Usuario (cliente)	<p>Organización o persona que recibe un producto. El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización².</p> <p>El término cliente no implica necesariamente una transacción económica, se refiere simplemente al receptor de la salida del proceso.</p> <p>Si el usuario es interno a la organización, el producto puede convertirse en entrada de otro proceso interno.</p>
Dueño del proceso	Persona responsable de la administración del proceso en su totalidad, es decir, de verificar su correcta ejecución y mejoramiento continuo. También se le conoce como “administrador del proceso”, “responsable del proceso” o “propietario del proceso”.

¹ Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

² Definición tomada del Instructivo para el uso de las herramientas del Diagnóstico sobre la Estructura Orgánica, Procesos Internos y el Gasto de Operación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

Para los fines del PGCM se han clasificado los procesos como sigue:



Con base en dicha clasificación, se deberá llenar la siguiente tabla para conformar el inventario de procesos sustantivos:

Tabla de clasificación de procesos sustantivos

Proceso	Homoclave	Proceso relacionado con trámites y servicios	Proceso no relacionado con trámites y servicios
Proceso a	Pr-SUST-SFP-001	X	
Proceso b	Pr-SUST-SFP-002		X
Proceso c	Pr-SUST-SFP-003		X
Proceso d	Pr-SUST-SFP-004	X	
Proceso e	Pr-SUST-SFP-005	X	
Proceso f	Pr-SUST-SFP-006	X	
Proceso...	Pr-SUST-SFP-00n		X

La homoclave se conforma de la siguiente manera:

Pr-SUST-XXXX-YYY, donde:

- Pr corresponde a la abreviatura de “Proceso”.
- SUST corresponde a la clasificación de “Proceso sustantivo”.
- Las XXXX deben ser sustituidas por las siglas de la dependencia o entidad.
- Las YYY deben ser sustituidas por un número consecutivo, comenzando por 001.

Los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” pueden ser identificados como nivel 1, 2, 3 ó 4 (“Informativo”, “Descarga” y “Transaccional” e “Interoperable” respectivamente), dentro del Listado de priorización de trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE).

La importancia de clasificar adecuadamente los procesos sustantivos se debe a que se les dará un tratamiento diferenciado según su clasificación.

Las instituciones públicas han tenido tradicionalmente una estructura organizacional por funciones, sin embargo, existen otras formas organizacionales que identifican procedimientos de dirección, de agregación de valor y de apoyo para lograr una mayor orientación hacia los usuarios o clientes, como lo es el enfoque basado en procesos.

A fin de conocer su situación respecto a un enfoque basado en procesos, cada institución contestará el siguiente cuestionario:

<p>Posibles respuestas para la pregunta 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De toda la institución. b) De la mayoría de las unidades administrativas de la institución. c) De menos de la mitad de las unidades administrativas de la institución. d) De ninguna de las unidades administrativas de la institución. 	<p>Posibles respuestas para las preguntas 2 a 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En todos los procesos b) En la mayoría de los procesos c) En menos de la mitad de los procesos d) En ninguno de los procesos
1.	¿Se cuenta con un inventario de los macroprocesos y procesos de la institución y los procesos están documentados en manuales de procedimientos actualizados en los que se describe la forma como se realizan los procesos y se definen todas las partes del proceso (entradas y sus características o requisitos, salidas y sus características o requisitos, subprocesos o etapas, interrelaciones o conexiones con otros procesos)?
2.	¿Los procesos cuentan con indicadores para su seguimiento (que permiten identificar variaciones en su desempeño), control y mejora, incluyendo encuestas de satisfacción con elementos que permiten identificar áreas de oportunidad para mejorar los procesos?
3.	¿Los procesos cuentan con controles correctivos y preventivos para evitar la materialización de riesgos que impidan la adecuada obtención de sus bienes o servicios y tienen asignada a una persona responsable de su administración (dueño del proceso), es decir, de verificar su correcta ejecución y mejoramiento continuo mediante los resultados de los indicadores?
4.	¿Se cuenta con procesos digitalizados y con una visión que permite mantener actualizada la estructura de información organizacional alineando procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica, y la estructura organizacional se define con una visión sistémica la cual considera a la institución como un todo interconectado que busca la obtención de los objetivos institucionales y nacionales, así como la satisfacción de los usuarios o clientes?

Será responsabilidad de cada institución conservar dentro de sus expedientes la evidencia de la realización de la “Tabla de clasificación de procesos sustantivos” y las respuestas al cuestionario anterior, a fin de estar en posibilidad de su entrega en caso de que la Secretaría de la Función Pública lo requiera.

La identificación de la situación con respecto a un enfoque basado en procesos servirá para que la institución procure adoptar dicho enfoque de forma gradual, es decir, que en un futuro logre contestar todas las preguntas con los incisos “a” de las posibles respuestas.

A fin de proporcionar una mayor claridad respecto a las diferencias existentes entre el enfoque funcional y el enfoque a procesos, en la tabla siguiente se muestra el tratamiento de cada uno para algunos elementos organizacionales:

Diferencias de algunos elementos entre el enfoque funcional y el enfoque a procesos

Elemento	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al usuario o cliente
Estructura organizacional	Jerárquica	Sistémica/interconectada
Actitud predominante	Jefatura	Liderazgo
Control ejercido	Control externo	Autocontrol
Pregunta frente a un problema	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió el error?
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Dónde se ve el problema?	Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Solución al problema	Cambiar el empleado	Mejorar el proceso

ALINEACIÓN Y MAPEO DE PROCESOS

VI. Alinear los procesos

Los procesos se alinearán a la planeación estratégica, y a los objetivos y metas nacionales e institucionales.

Los objetivos y metas nacionales están incluidos en los siguientes planes y programas:

- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y programas que de él se desprenden:
 - Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018
 - Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2013-2018
 - Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018
 - Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018
- Programas sectoriales
- Programas especiales

Los objetivos y metas institucionales se encuentran en los programas institucionales y regionales que le apliquen a cada dependencia o entidad, así como a los objetivos y metas que deriven de su propia planeación estratégica.

Asimismo, considerando que existen otros objetivos y metas nacionales e institucionales incluidos en los compromisos y prioridades de la APF (Reformas estructurales, 10 Acciones del 3er. informe de Gobierno, 8 Acciones ejecutivas de la SFP), la Ley de Planeación establece lo siguiente:

“Artículo 9o.- Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con perspectiva de género y con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea equitativo, integral y sustentable.

Lo dispuesto en el párrafo anterior será aplicable a las entidades de la administración pública paraestatal. A este efecto, los titulares de las Secretarías de Estado proveerán lo conducente en el ejercicio de las atribuciones que como coordinadores de sector les confiere la ley.

...

Artículo 27.- Para la ejecución del plan y los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, las dependencias y entidades elaborarán programas anuales, que incluirán los aspectos administrativos y de política económica, social, ambiental y cultural correspondientes. Estos programas anuales, que deberán ser congruentes entre sí, regirán, durante el año de que se trate, las actividades de la administración pública federal en su conjunto y servirán de base para la integración de los anteproyectos de presupuesto anuales que las propias dependencias y entidades deberán elaborar conforme a la legislación aplicable.”

Derivado de lo anterior, se puede concluir que al alinear los procesos a la estrategia institucional éstos quedan alineados a los objetivos y metas nacionales, debido a que la alineación de procesos consiste en su integración hacia el cumplimiento de la estrategia institucional, y dicha estrategia se sujeta a los objetivos, metas y prioridades de la planeación nacional.

Por tal motivo, en este capítulo se describe la manera de alinear los procesos a través de la alineación estratégica institucional, la cual consiste en integrar a las diversas áreas, unidades, departamentos y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que el trabajo, actuaciones, decisiones y comportamientos de los individuos, de las áreas y de todos los niveles, esté directamente ligado a apoyar los fines y propósitos de la institución.

Importancia de la alineación

La importancia de la alineación consiste en que permite un alto grado de consistencia y coherencia entre la estrategia, la cultura (valores institucionales) y las acciones, con lo cual toda la institución trabaja con un propósito común y líneas de acción integradas. Cuando se trabaja sin alineación es como querer avanzar sin rumbo.

Adicionalmente la alineación permite identificar los procesos que no están relacionados con las actividades sustantivas de la institución, lo que debe llevar a su eliminación.

La alineación estratégica implica que el personal, desde su particular función y rol en la organización, es capaz de llevar a la práctica la misión para alcanzar la visión. Para ello se requiere difundir los objetivos y las metas que la organización desea alcanzar, así como comprender qué es lo que se pretende de cada servidor público.

Alineación de procesos

A continuación se definen algunos conceptos necesarios para entender claramente la alineación de procesos:

Planeación estratégica	Herramienta administrativa que contribuye a que una organización mejore su desempeño al asegurar que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente la dirección de la organización, ante los cambios contextuales con base en los resultados obtenidos ³ .
Misión	Propósito o la razón de ser de la dependencia o entidad, permite orientar las acciones de los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, una misión responde a tres preguntas claves: ¿Qué hace la dependencia o entidad, cuál es su razón de ser?, ¿cómo lo hace, a través de qué mecanismo? y ¿para quién dirige su quehacer? ⁴ La misión puede desprenderse de la Ley Orgánica o del decreto de creación, según sea el caso. No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la organización. Un lema puede enunciar un principio, pero no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero. Se pueden tener una "Misión" y un "Lema" simultáneamente. Es muy probable que de la esencia de la Misión se derive el Lema, pero no son lo mismo.
Visión	Es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llevar a la dependencia o entidad y de cómo se quiere que se perciba en un futuro definido. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador como para trabajar en su cumplimiento ⁵ .
Objetivo	Establece lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura.
Meta	Comunica el nivel de desempeño esperado sobre el objetivo planteado, permite establecer límites o niveles máximos de logro y enfocar las acciones hacia resultados ³ .
Estrategia	Es el instrumento que refleja de manera integral un conjunto de acciones para el logro de un objetivo ³ .

³ Definición tomada de la "Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018", que a su vez la tomó del International Institute for Education Planning, "Strategic Planning: Concept and Rationale", en Education Sector Planning Working Papers, documento de trabajo No. 1 (París: UNESCO, 2010) p. 10.

⁴ Definición tomada de la "Guía Técnica para la Elaboración del Diagnóstico sobre la Estructura Orgánica, Procesos Internos y el Gasto de Operación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal".

⁵ De acuerdo con Warren Bennis (profesor estadounidense, experto en liderazgo y administración de negocios), la visión articula una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora.

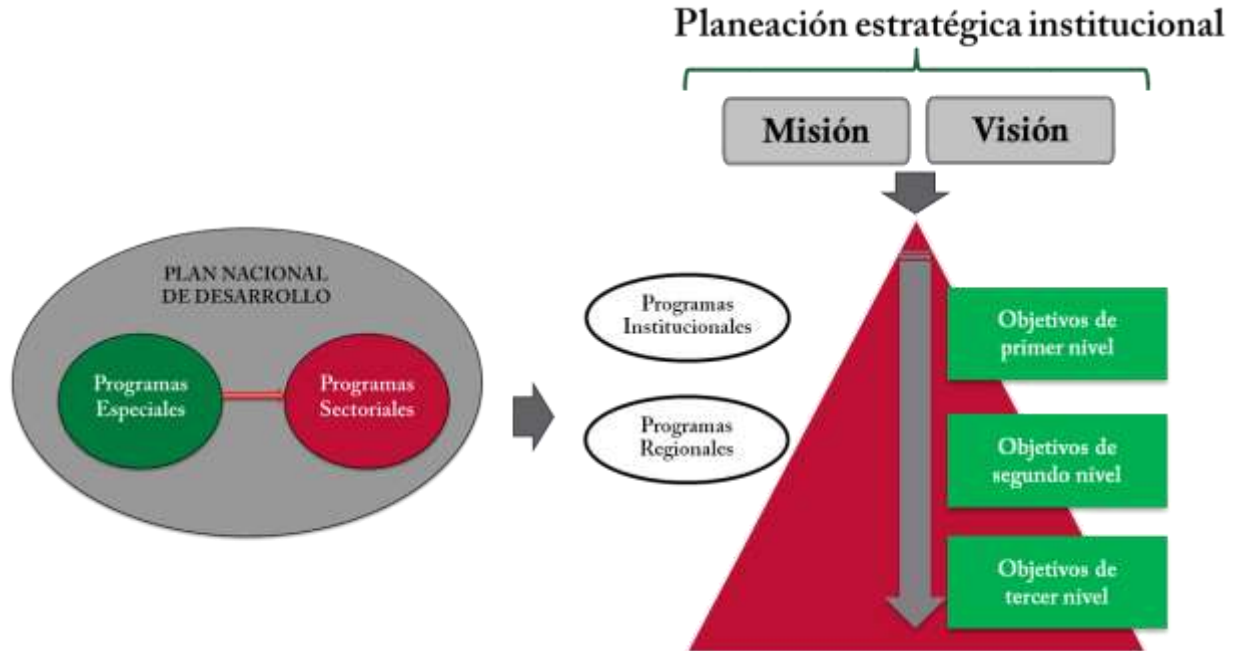
La alineación de procesos parte de la planeación estratégica, por lo que los elementos de la planeación –misión, visión, valores, objetivos y estrategias - deben tener coherencia entre sí, de modo que al implementar las líneas de acción se cumpla con las estrategias y éstas en su conjunto conlleven al cumplimiento de las metas establecidas en los objetivos.

A lo anterior se le conoce como Visión Estratégica, lo que implica que con base en la Misión y Visión organizacional, y en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas que de él se desprenden y que aplican a la dependencia o entidad, se deben definir los objetivos estratégicos, tácticos y operativos para convertirlos en acciones, asignar responsabilidades y definir recursos necesarios para la obtención de resultados concretos.

Los objetivos que se derivan de la planeación estratégica son de tres tipos, de acuerdo al nivel organizacional al que aplican y al periodo para su ejecución y logro de resultados.

<p>Objetivos de primer nivel</p>	<p>Los objetivos de primer nivel son conocidos como objetivos estratégicos y corresponden a la serie de resultados que la dependencia o entidad quiere lograr y que son necesarios para llevar a cabo en la práctica la misión institucional.</p> <p>Características de los resultados que plantean estos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflejan lo que los directivos responsables de la dependencia o entidad tienen la intención plena de alcanzar al final de un tiempo determinado que generalmente corresponde al periodo sexenal. • Corresponden a áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, etc. <p>Los objetivos son estratégicos cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratan del futuro a largo plazo de la dependencia o entidad. • Expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados. • Expresan lo que se espera obtener para dar cumplimiento a la misión. • Tienen un impacto del que depende el desarrollo de la organización hacia su visión. <p>No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones. Los objetivos estratégicos usualmente guardan relación con transformaciones, diversificaciones, ampliaciones o descentralizaciones institucionales.</p>
<p>Objetivos de segundo nivel</p>	<p>Los objetivos de segundo nivel, también llamados objetivos tácticos, están basados en los objetivos estratégicos y tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profundizan en cómo se logrará los objetivos estratégicos • Se definen por área o departamento (unidad administrativa). • El tiempo de su realización para alcanzar comúnmente es de uno a tres años. <p>Estos objetivos pueden desprenderse de los programas anuales a los que se refiere el artículo 27 de la Ley de Planeación, ya antes mencionado.</p>
<p>Objetivos de tercer nivel</p>	<p>Los objetivos de tercer nivel se establecen en base a los objetivos de los niveles anteriores, para que exista una coherencia, ayuden a lograr su cumplimiento y sean eficientes. Se les suele llamar objetivos operativos.</p> <p>Tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de ellos se determina qué es lo que los servidores públicos deben alcanzar con las actividades que desempeñan. • Deben alcanzarse los resultados en menos de un año (normalmente se refieren a periodos trimestrales).

Una vez que la dependencia o entidad ha definido sus objetivos de primero, segundo y tercer nivel, podrá analizar la contribución de sus procesos con cada objetivo, con base en la siguiente figura:



Como se puede observar en la figura anterior, existe una vinculación entre los elementos de la planeación nacional y la planeación estratégica institucional, cuando ésta última se realiza de manera correcta. Considerando lo anterior, así como las definiciones de los diferentes niveles de objetivos, se puede inferir lo siguiente:

1. El objetivo de segundo nivel o táctico profundiza la manera cómo se logrará el objetivo estratégico.
2. La alineación de procesos con los objetivos de segundo nivel o tácticos consiste en verificar que su ejecución apoye al logro de dichos objetivos.
3. Por lo tanto, alinear los procesos con los objetivos de segundo nivel a su vez permite la alineación con los objetivos estratégicos.

En la alineación de procesos no se considera a los objetivos de tercer nivel u operativos, ya que corresponden a las actividades que desempeña cada servidor público.

Por tal motivo, se podrá verificar la alineación de los procesos utilizando una tabla como la que se muestra a continuación:

Proceso	Objetivo 1 de segundo nivel	Objetivo 2 de segundo nivel	Objetivo 3 de segundo nivel	Objetivo 4 de segundo nivel	Objetivo "n" de segundo nivel	Total
Proceso 1						
Proceso 2						
Proceso 3						
Proceso 4						
Proceso 5						
Proceso 6						
Proceso ...						

Cada uno de los procesos de la institución contenidos en la “Tabla de clasificación de procesos sustantivos”, explicada anteriormente, se evaluará en la tabla a través de los siguientes pasos:

1. Se colocará una “X” para cada objetivo táctico al que apoye el proceso.
2. En la columna “Total” estará la suma de las “X” registradas por cada proceso y que equivale a la contribución del proceso al cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia o entidad.

Sin embargo, para aplicar la tabla anterior es necesario que la estrategia institucional considere, entre otros, a los siguientes compromisos y prioridades de la APF:

- Las reformas estructurales
- Las 10 Acciones del 3er. informe de Gobierno
- Las 8 Acciones ejecutivas de la Secretaría de la Función Pública (SFP)

En caso de que dichos compromisos y prioridades no hayan sido considerados en la estrategia institucional a la tabla anterior se le podrán agregar columnas que contengan los citados compromisos y prioridades.

Mediante el uso de la tabla comentada se podrá realizar la alineación de forma muy simple, sin embargo existen herramientas más sofisticadas para realizar la planificación y gestión que permiten alinear a la organización con su estrategia, por lo que las instituciones podrán utilizarlas sin dejar de considerar a los compromisos y prioridades citadas. Ejemplos de dicho tipo de herramientas son el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Otra manera de realizar la alineación de procesos es a través de las funciones institucionales, para lo cual se puede identificar con cuales funciones se relaciona el proceso⁶, y alinear las funciones institucionales a los compromisos y prioridades citados.

Si se identificara algún proceso sustantivo no alineado a la estrategia institucional se deberá eliminar en cumplimiento a:

- Artículo 61, facción III de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: “Simplificar los procesos internos y eliminar aquellos que no están relacionados con las actividades sustantivas del ente público contribuyendo a la transparencia y a la rendición de cuentas”.
- Línea de acción “4.1.9 Simplificar los procesos internos y eliminar aquellos que no están relacionados con las actividades sustantivas del ente público” del PGCM.

Se considera que los procesos administrativos están relacionados de manera indirecta con las actividades sustantivas.

⁶ El diagnóstico realizado por las dependencias y entidades sobre la estructura orgánica, procesos internos y gastos de operación, en cumplimiento al artículo quinto del “DECRETO que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de diciembre de 2012, puede contener información útil para realizar la alineación a través de las funciones institucionales.

Eliminación de procesos que no están relacionados con las actividades sustantivas

A continuación se mencionan los pasos a considerar para eliminar un proceso:

1. Identificar si existen instrumentos normativos de aplicación transversal a toda la APF o a un sector en específico, que soliciten la realización del proceso, en cuyo caso no se podrá eliminar el proceso.
2. De no existir los instrumentos normativos mencionados en el punto anterior, identificar si existen instrumentos normativos internos que soliciten la realización del proceso.
3. Eliminar los instrumentos normativos internos en apego a la “Guía para determinar el porcentaje de normas internas simplificadas”.
4. Una vez que los instrumentos normativos internos estén eliminados se podrá eliminar el proceso.
5. Una vez eliminado el proceso se realizarán los ajustes necesarios a los recursos que éste empleaba: humanos, financieros y materiales.

VII. Mapeo de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica del proceso que utiliza símbolos con significados definidos que representan los pasos y el flujo de ejecución de un proceso.

Al mapeo de procesos también se le conoce como diagramación de procesos, y tiene por objeto traducir a una forma gráfica la información del proceso, de manera que sea sencilla de interpretar y analizar.

Los procesos se diagraman en los siguientes dos niveles de detalle, los cuales se especifican más adelante:

- Diagrama a alto nivel
- Diagrama detallado

Para entender el funcionamiento de un proceso y realizar su mapeo, se recomienda tener entrevistas con cada uno de los actores participantes en la ejecución del proceso.

Es conveniente que las entrevistas tengan dos partes claramente diferenciadas (si es necesario, cada parte se podrá efectuar en sesiones distintas):

1. Descripción clara y precisa de pasos para la ejecución del proceso, con todas sus derivaciones, a fin de conocer de qué manera interviene cada actor participante / persona entrevistada en la realización del proceso, especificando lo siguiente en las tareas o pasos donde participa el entrevistado:
 - Cuáles son las entradas y quiénes las proveen.
 - Cuáles son las salidas y quiénes son sus receptores / clientes o usuarios.
 - En su caso, cuál es la manera como opera en los sistemas informáticos que lo contienen.
 - Cuáles son los documentos que se generan o reciben a través del proceso y que conforman su expediente (ver definición de “expediente” en el glosario).
 - Cuáles son las interrelaciones o conexiones con otros procesos. Las interrelaciones ocurren principalmente cuando existen entradas que provienen de un proceso interno, y también cuando las salidas son utilizadas por un o unos proceso(s) interno(s).
 - Cuáles son los riesgos asociados a las actividades del proceso que pudieran impedir o dificultar el cumplimiento del objetivo del proceso.
 - A fin de evitar la materialización de los riesgos, cuáles son los controles establecidos y de qué tipo (correctivo, preventivo).
 - Quiénes son los responsables de dichos controles.
2. Detección de las problemáticas asociadas al proceso y definición de potenciales mejoras:
 - Cuáles son los principales problemas asociados al proceso.
 - Qué mejoras considera pertinentes introducir al proceso.
 - Qué nuevos controles considera que son pertinentes introducir para prevenir la materialización de riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del proceso.

Una vez que se ha recopilado la información del proceso y comprendido su funcionamiento, se iniciará con su diagramación.

En el caso de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” en la “Tabla de clasificación de procesos sustantivos” (capítulo V) e identificados como nivel 4 (“Interoperable”), dentro del Listado de priorización de trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE), se deberá efectuar su diagramación aplicando el documento “Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional”.

En los demás tipos de procesos se podrá seguir la diagramación que se describe en esta guía.

A continuación se describen algunos tipos de diagramas que se pueden utilizar para los dos niveles de detalle antes mencionados. Cabe aclarar que las instituciones podrán utilizar otras metodologías de diagramación cuando sean apropiadas para realizar los análisis para la optimización de procesos que se mencionan en esta guía.

Diagrama a alto nivel

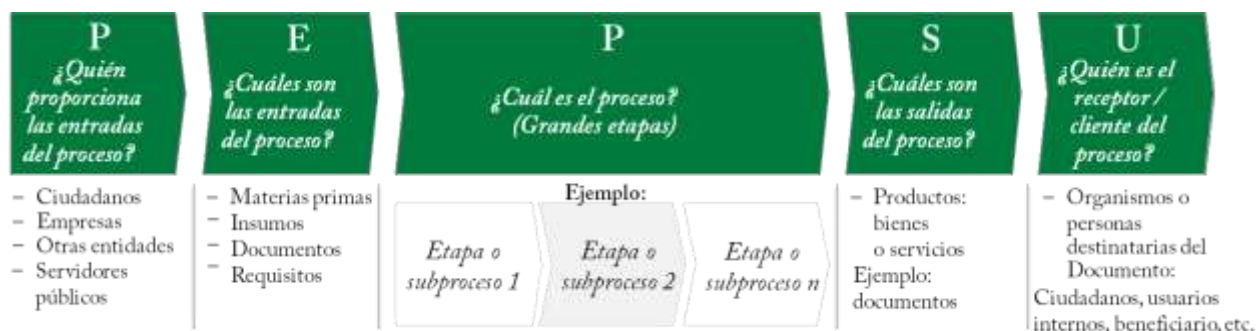
A través de este nivel de detalle de diagramación se pueden identificar fácilmente los principales elementos del proceso: las entradas y sus proveedores (que pueden ser internos o externos a la institución); las salidas y sus usuarios o clientes (que pueden ser internos o externos a la institución); los subprocesos o etapas; las interrelaciones o conexiones con otros procesos.

Un ejemplo de diagrama de alto nivel que muestra los elementos antes mencionados es el PEPSU, su nombre es el acrónimo de: Proveedor, Entradas, Proceso, Salidas, Usuario (cliente). En inglés se conoce como SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers).

El PEPSU es una metodología gráfica con la finalidad de sintetizar el proceso en grandes bloques, identificando:

- Las entradas que se requieren.
- Las salidas que se generan.
- Los proveedores que proporcionan las entradas.
- Los usuarios o clientes que reciben las salidas.

El diagrama PEPSU es como se muestra a continuación:



Adicionalmente unifica criterios sobre las grandes etapas o fases del proceso.

Construcción de un PEPSU:

1. Identificar a los principales participantes del proceso: quién da inicio al proceso, quiénes realizan las etapas y quién lo finaliza.
2. Anotar los insumos que dan lugar al proceso (por ejemplo: formulario o solicitud) y el/los resultado(s) del mismo (resolución, certificado, autorización, etc.).

3. Determinar cuáles son las grandes fases o etapas del proceso (a alto nivel).
4. Validar el PEPSU con los responsables del proceso.



Para los fines del PGCM, todos los procesos sustantivos de las dependencias y entidades deberán de contar con su diagrama a alto nivel, el cual puede ser el PEPSU aquí explicado u otro que muestre los principales elementos de un proceso ya mencionados.

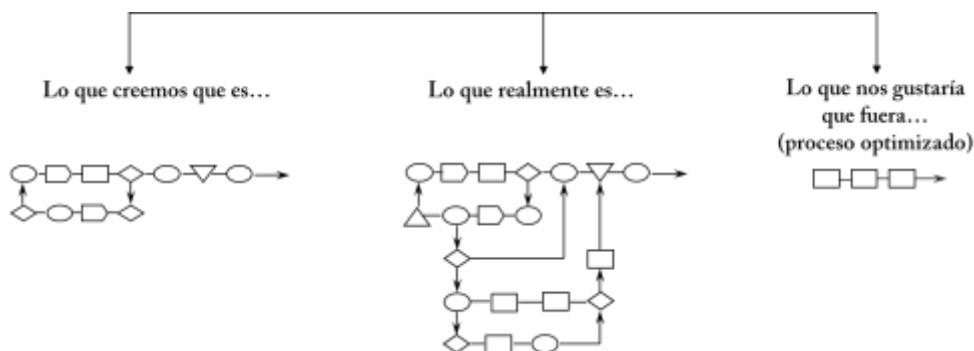
Diagrama detallado

Este tipo de diagramas permiten identificar oportunidades para optimizar un proceso, debido a que se visualizan las personas dedicadas a la ejecución del proceso, así como otros elementos; es por ello que se solicita que previo a la optimización de un proceso prioritario (la identificación de los procesos prioritarios se describe más adelante en esta guía) se mapee el proceso, ya que debe ser un elemento para su análisis e identificación de áreas de oportunidad.

Si la institución ya cuenta con mapas o diagramas de flujo vigentes no es necesario que elabore otros, sin embargo es importante aclarar que debido a que el mapa es un elemento para el análisis e identificación de áreas de oportunidad del procesos si no se identifican áreas de oportunidad a través de un tipo de mapa es conveniente cambiar a otro tipo de mapeo (hay ocasiones en que un tipo de mapa está sobre explotado y ya no se identifican nuevas áreas de oportunidad, por lo que conviene hacer el análisis con un mapa diferente). “La locura es seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes” -Albert Einstein.

En concordancia con lo anterior, si utilizando los mapas de procesos actuales aún se siguen encontrando áreas de oportunidad, no será necesario elaborar otro tipo de mapas.

Existen tres perspectivas de un proceso:



La perspectiva de cómo se realiza realmente un proceso la proporciona el diagrama a nivel detallado o diagrama de flujo de un proceso, y este tipo de diagrama también permite diseñar el flujo del proceso mejorado u optimizado. Es por ello que antes de optimizar un proceso es necesario realizar su mapeo, ya que proporciona información necesaria para encontrar sus áreas de mejora al permitir:

- Visualizar de forma gráfica la complejidad del proceso.
- Clarificar las diferentes etapas del proceso.
- Unificar opiniones sobre cómo funciona el proceso.
- Identificar oportunidades de mejora.

Es necesario considerar en la diagramación de cada proceso:

- En su caso, que esté de acuerdo a la manera como opera en los sistemas informáticos que lo contienen.
- Los documentos que se generan o reciben a través del proceso y que conforman su expediente (ver definición de “expediente” en el glosario).

A continuación se explican algunos métodos de mapeo que se pueden utilizar en el desarrollo de diagramas detallados, para lo cual es importante aclarar que los mapas presentados se refieren a la operación interna de la dependencia o entidad.

a) Mapeo de la Cadena de Valor

La herramienta Mapeo de la Cadena de Valor (MCV)⁷, perteneciente a la Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing), es de gran utilidad para realizar diagramas a nivel detallado.

El MCV es una representación gráfica de todas las actividades u operaciones del proceso, desde las entradas hasta el producto o servicio final, considerando proveedores y clientes o usuarios finales.

Para la realización del MCV es importante observar in situ cada uno de los pasos que sigue el proceso, recogiendo los parámetros necesarios para poder reflejarlos posteriormente en el mapa.

Construcción de un Mapa de la Cadena de Valor:

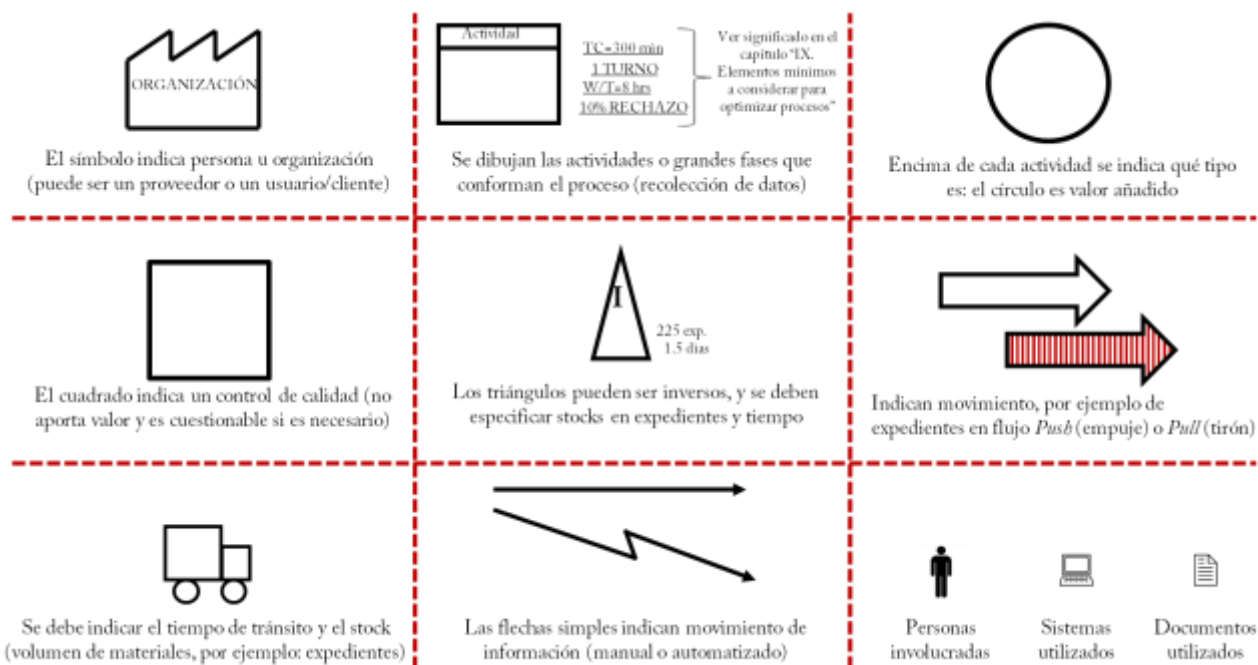
El MCV muestra por medio de símbolos la secuencia de actividades u operaciones, así como el movimiento de información y materiales; lo que facilita identificar oportunidades para optimizar un proceso debido a que en este mapa se visualizan elementos que permiten centrarse en:

- Identificar y eliminar los tiempos muertos y cuellos de botella.
- Racionalizar los flujos de trabajo, de manera que se reduzcan los inventarios y los recursos dedicados a la ejecución del proceso (incluido el recurso humano).
- Reducir los tiempos de ejecución del proceso.

El capítulo “IX. Elementos mínimos a considerar para optimizar procesos” contiene las definiciones de: tiempos muertos, cuellos de botella y tiempos de ejecución del proceso.

⁷ En inglés se le conoce como Value Stream Mapping (VSM)

Simbología:



Se definirá un MCV para cada etapa del proceso de la siguiente manera:

1. Identificar las actividades del proceso y añadir algunos datos de entorno, como el número de personas involucradas, sistemas utilizados, número de documentos u otra información que se considere relevante.
2. Señalar las restricciones que se consideren (como por ejemplo los tiempos máximos para realizar la actividad) u otros conceptos de interés.
3. Representar a la persona u organización que inicia el proceso, así como al destinatario final del mismo (usuario/cliente). A su vez, añadir las principales volumetrías de contexto (por ejemplo: número de solicitudes, quejas, etc.). Es importante señalar cuándo se da esta relación de estos actores con el proceso (diaria, semanalmente, etc.)
4. Determinar los tiempos de proceso (los tiempos se explican en el apartado "2.2 Eliminar tiempos muertos" del capítulo "IX. Elementos mínimos a considerar para optimizar procesos")
5. Si así se desea, indicar para cada una de las fases las principales problemáticas observadas.
6. Validar el MCV con los participantes directos del proceso.

Un ejemplo de este tipo de mapa se muestra en la eliminación de tiempos muertos que se explica en el capítulo "IX. Elementos mínimos a considerar para optimizar procesos".

b) Diagrama de flujo

El diagrama a nivel detallado también se puede representar gráficamente mediante un diagrama de flujo debido a que especifica las actividades realizadas por cada uno de los actores del proceso, así como los documentos y sistemas empleados.

Es fundamental que el diagrama de flujo sea lo más específico y preciso posible, ya que buena parte de las mejoras se sustentan en su análisis.

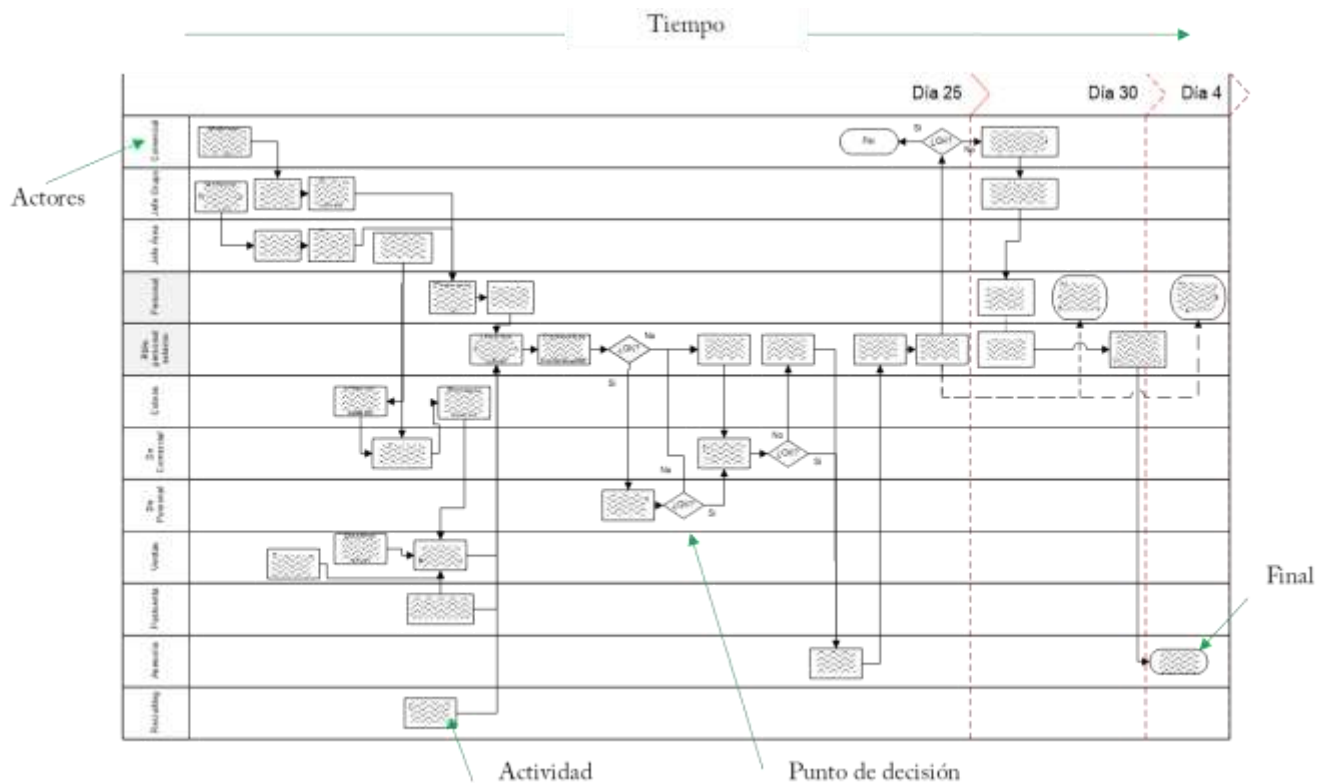
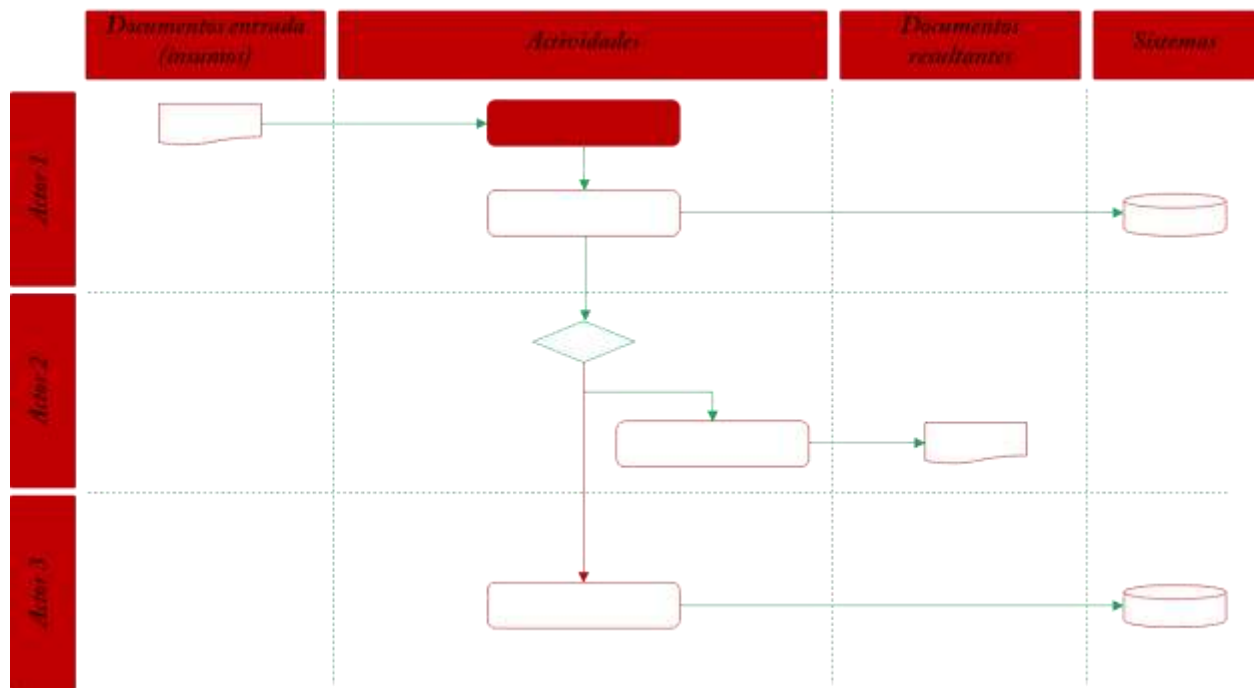
Construcción de un diagrama de flujo:

1. Identificar:
 - a) A los participantes del proceso.
 - b) El paso inicial y el paso final del proceso (cómo empieza y cómo finaliza el proceso).
2. Determinar las actividades que realiza cada participante en el proceso y describir brevemente en qué consisten.
3. Unir las distintas actividades, creando una secuencia lógica y temporal de las mismas.
4. Alinear todas las actividades con sus respectivos participantes, identificando los distintos sistemas y documentos que intervienen en cada caso.
5. Validar el diagrama con los participantes directos del proceso.

Simbología:

<i>Figura</i>	<i>Significado</i>	<i>Utilización</i>
	Inicio/final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente el proceso
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas "Sí / No". En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciada de ambas opciones
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar la actividad
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida / entrada de la unidad
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida / entrada de la unidad
	"y" / "e"	Indicador de opciones de líneas de actividad. Siempre se deben seguir las dos o más líneas de la actividad
	Conector de actividades	Señala la dirección o flujo de una actividad a la siguiente
	Conector de documentos	Señala la dirección o flujo entre un documento y una actividad
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página. También se puede referir al cambio de actividades

Ejemplos ilustrativos:

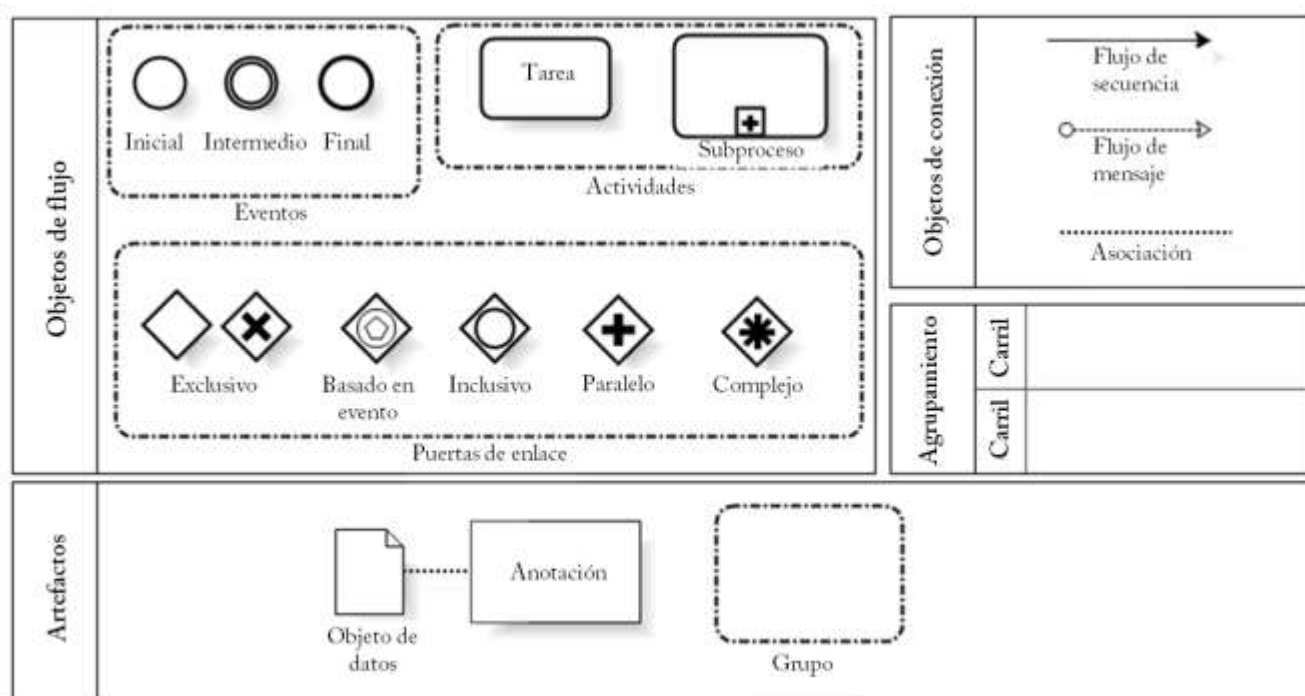


c) Modelado de Negocios BPMN

Otra metodología que se puede utilizar para realizar el diagrama detallado de un proceso es el Modelado de Negocios BPMN (Business Process Modeling Notation), que consiste en una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD) para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren en un proceso, utilizando un conjunto de elementos gráficos, agrupados en categorías, que permite el fácil desarrollo de diagramas simples y de fácil comprensión.

Tipos de elementos de un Diagrama de Procesos de Negocio:



El Diagrama de Procesos de Negocio facilita la digitalización de un proceso.

Las aplicaciones de BizAgi son útiles para la realización de este tipo de diagramas.

En la página de la Normateca Federal (www.normateca.gob.mx), la sección correspondiente a los “Manuales Generales” contiene los Manuales Administrativos de Aplicación General, en donde se pueden consultar algunos procesos mapeados con BizAgi Process Modeler, los cuales pueden servir como ejemplos de este tipo de diagramas.

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

VIII. Identificación de procesos prioritarios

Los procesos prioritarios constituyen una de las variables del indicador “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados”.

Para la identificación de los procesos prioritarios se empleará la clasificación realizada en la “Tabla de clasificación de procesos sustantivos” (capítulo V).

A los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” se les deberán aplicar los criterios de priorización contenidos en los siguientes documentos:

- Lineamientos que establecen los criterios para la priorización de trámites y la elaboración de propuestas para su simplificación.
- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

Debido a que los esfuerzos de optimización se focalizarán en los procesos prioritarios y no en la totalidad de los procesos sustantivos (a fin de obtener mejores resultados de la optimización), los procesos prioritarios están conformados por los siguientes tipos de procesos sustantivos:

- Los procesos sustantivos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” cuya digitalización esté comprometida dentro de la Política Digital Nacional y/o en el compromiso “Efectuar desarrollos y/o adecuaciones de los sistemas informáticos a fin de que se tengan los trámites y servicios de la dependencia o entidad de manera digitalizada, incluyendo su integración al portal www.gob.mx y asimismo se habiliten procedimientos para proveer éstos en los diversos canales de atención de la Ventanilla Única Nacional” del tema “Tecnologías de la Información” del PGCM.

La inclusión de los procesos sustantivos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” dentro de los procesos prioritarios se debe a que este tipo de procesos deben ser optimizados previamente a la digitalización de sus trámites o servicios a fin de obtener el mayor beneficio de la digitalización. De esa manera se estaría dando cumplimiento al compromiso del tema “Tecnologías de la Información”, al indicador “Trámites y servicios digitalizados” y al compromiso PRO.1 de forma simultánea.

Es importante mencionar que la relación proceso-trámite o servicio no necesariamente es uno a uno, es decir, un proceso puede contener más de un trámite o servicio.

- Los procesos de entrega de subsidios y demás apoyos (que generalmente están incluidos dentro de la clasificación denominada “Proceso relacionado con trámites y servicios”), que estén considerados en cumplimiento a la siguiente medida o compromiso:

“Simplificar los procesos de entrega de subsidios y demás apoyos, permitiendo su entrega expedita y transparente. En los subsidios privilegiar que se otorguen de forma electrónica, mediante depósito de la TESOFE a cuentas bancarias de los beneficiarios.”

- Si la institución no tiene procesos prioritarios obtenidos de las dos viñetas anteriores incluirá los procesos que considere más relevantes.
- Si la institución tiene procesos prioritarios obtenidos de las dos primeras viñetas anteriores y desea incluir más procesos prioritarios, podrá incluir otros procesos que considere relevantes.

En el caso de las dos últimas viñetas anteriores, se recomienda que se consideren las siguientes características para la identificación de los procesos prioritarios:

1. Mayor contribución al cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia o entidad.
2. Contribuye a la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de la dependencia o entidad.
3. Alta demanda de sus productos o servicios.
4. Tiempos elevados en su realización.
5. Elevado costo.
6. Elevado número de quejas.
7. El proceso es factible de homologación (consultar definición de “Procesos factibles de homologación” en el glosario)
8. El proceso tiene relevancia en el logro de los compromisos y prioridades incluidos en los planes y programas citados en el capítulo VI. Alinear los procesos.
9. Aspectos relacionados con el Presupuesto Basado en Resultados como son los procesos de los programas que generan más beneficios a la población (mayor rentabilidad social) o los procesos de los programas que no están funcionando correctamente, etc.)

Es conveniente que los procesos sustantivos que deben seleccionar las dependencias y entidades para aplicar la autoevaluación de control interno estén considerados dentro de los procesos prioritarios. Con lo anterior se facilitará la implementación y actualización del sistema de control que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales⁸.

En lo referente a los procesos administrativos, cuando la institución decida optimizar procesos administrativos correspondientes a las materias de: recursos humanos; recursos materiales; recursos financieros; tecnologías de la información y comunicaciones; transparencia; adquisiciones; obra pública; auditoría, y control interno; se deberá realizar su optimización en apego a los Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG).

Si la dependencia o entidad concluye que algún (algunos) proceso(s) administrativo(s) no perteneciente(s) a las 9 materias de los MAAG está(n) dentro de los procesos prioritarios a optimizar, deberá incluirlo(s) en el “Listado de procesos prioritarios definidos por la dependencia o entidad”, aclarando que es (son) proceso(s) administrativo(s).

Se debe contar con la identificación de los procesos prioritarios para poder definir la línea base y metas anuales del indicador “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados”.

⁸ Conforme a las disposiciones que establece el artículo tercero del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno. En ese sentido, es conveniente que la optimización de un proceso esté vinculada a la identificación de sus factores de riesgo y determinación de sus controles.

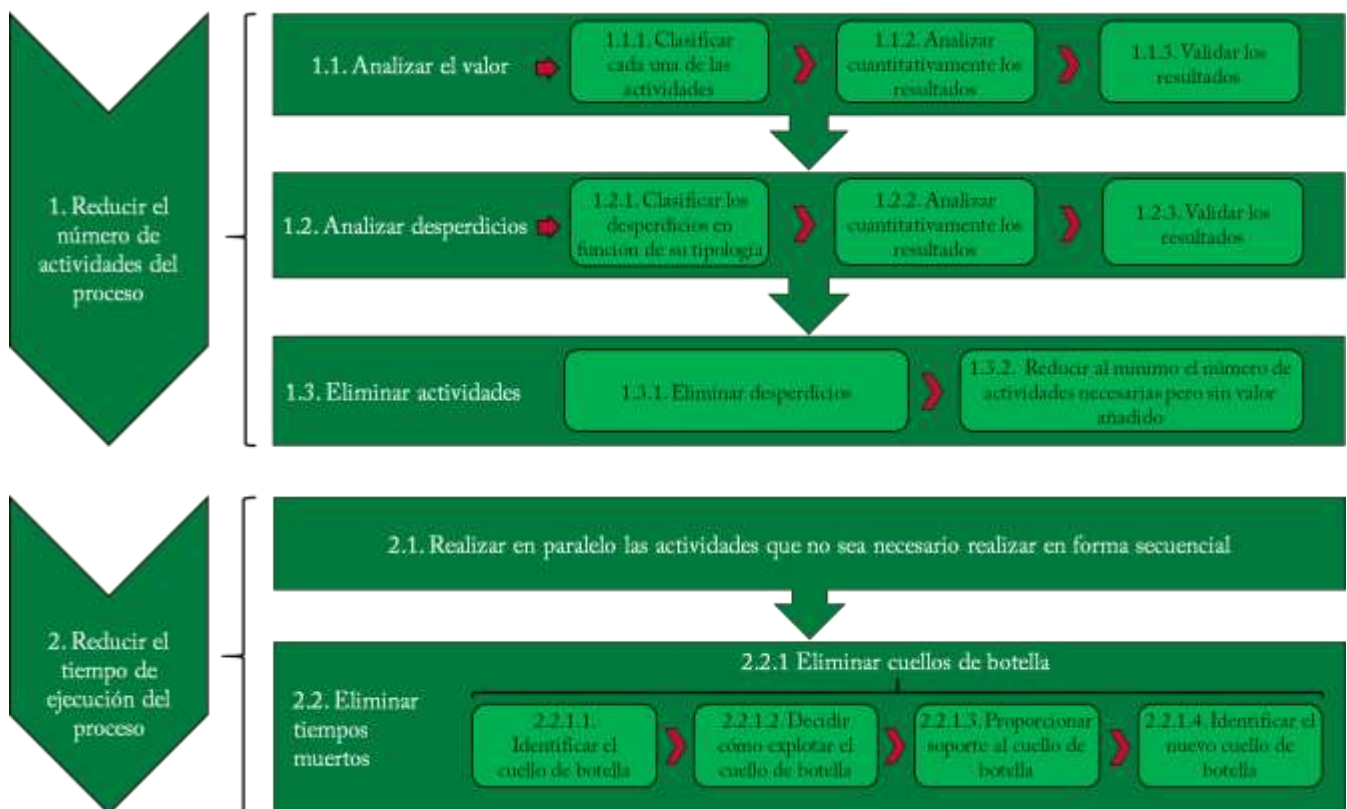
IX. Elementos mínimos a considerar para optimizar procesos

En este capítulo se presentan los elementos mínimos que se deben analizar a fin de implementar mejoras que sirvan para optimizar los procesos prioritarios.

Además de dichos elementos mínimos es también necesario que la institución identifique si existen mejoras para eliminar o minimizar los obstáculos que se les presenten a los clientes o usuarios en el acceso a trámites, servicios y programas bajo el criterio de igualdad y no discriminación.

A continuación se muestra el modelo conceptual sugerido para realizar una optimización de proceso a través de los elementos mínimos a considerar:

Modelo conceptual para realizar una optimización de proceso



Antes de describir las etapas y subetapas del modelo conceptual, es necesario recordar que la optimización de los procesos prioritarios debe realizarse a través de proyectos.

Para conocer la magnitud de la mejora u optimización de un proceso se comparan los valores de sus indicadores de desempeño antes y después de las mejoras realizadas. Por ello, es importante conocer y registrar los valores de los indicadores de desempeño antes de realizar la optimización del proceso, para que sirvan como referente o línea base con la cual comparar los valores de los indicadores después de la optimización.

Con la aplicación del modelo conceptual para realizar una optimización de proceso se podrán mejorar, entre otros, los siguientes indicadores de desempeño del proceso:

- Tiempo de realización del proceso (desde su inicio hasta la obtención del producto o servicio, o resolución).
- Costo de realización del proceso.
- Número de productos o servicios por unidad de tiempo.

La mejora a su vez podrá repercutir en el incremento de la satisfacción de los usuarios o clientes y en la administración de los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del proceso mediante nuevos controles.

En el caso de los procesos de entrega de subsidios y demás apoyos, la mejora deberá estar orientada a una entrega expedita y transparente de los apoyos. En los subsidios privilegiar que se otorguen de forma electrónica, mediante depósito de la TESOFE a cuentas bancarias de los beneficiarios.

Es importante designar a un dueño de proceso para cada uno de los procesos prioritarios, ya que el dueño será responsable de la correcta ejecución del proceso a su cargo y de administrar su mejoramiento continuo.

En el caso de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” e identificados como nivel 4 (“Interoperable”), dentro del Listado de priorización de trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE), se deberá efectuar su optimización aplicando el documento:

- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

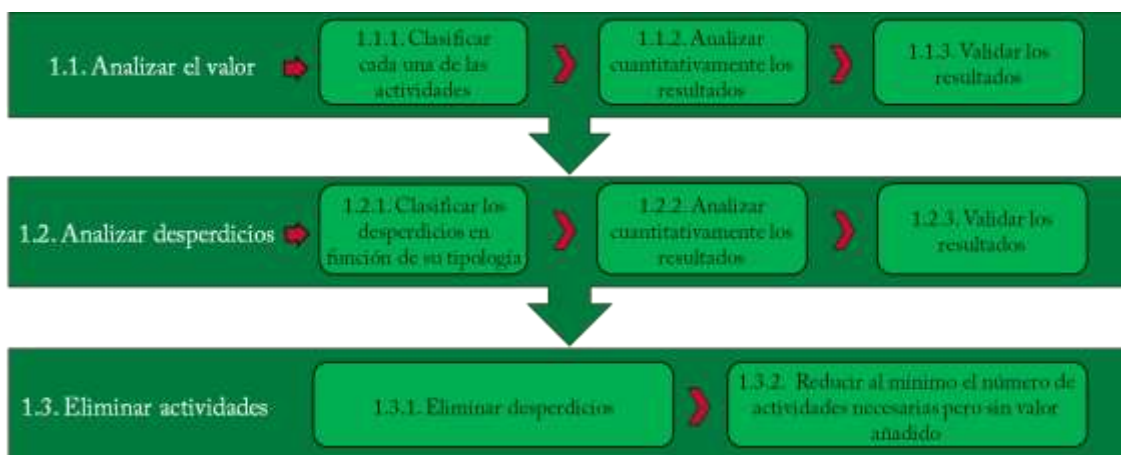
En el caso de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios”, que se encuentren en los niveles 1, 2 ó 3 (“Informativo”, “Descarga” y “Transaccional” respectivamente), la optimización que debe hacerse previamente a la digitalización, se podrá realizar conforme se explica en esta guía.

Descripción de las etapas del modelo conceptual

1. Reducir el número de actividades del proceso

En esta primera etapa del modelo conceptual para realizar una optimización de proceso se buscará la manera de realizar el proceso con el menor número de actividades posibles, sin afectar la calidad del producto (bien o servicio).

La etapa consta de las siguientes subetapas y pasos:



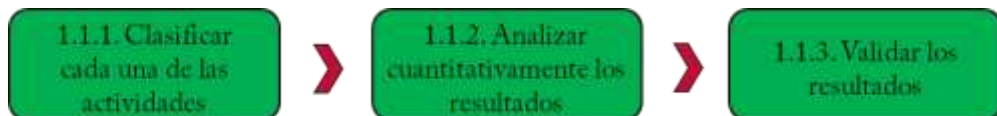
A continuación se explican las subetapas y pasos de esta etapa del modelo:

1.1. Analizar el valor

El análisis de valor consiste en caracterizar cada actividad del proceso con base en tres categorías:

	<p>Actividades de valor añadido⁹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son esenciales para proporcionar/modificar la forma o la función de un producto (bien o servicio) de acuerdo a la necesidad del usuario o cliente. • Contribuyen a satisfacer las necesidades del usuario (son percibidas como una característica de calidad). 	➔	No eliminables
	<p>Actividades necesarias pero sin valor añadido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No agregan valor al producto desde el punto de vista del usuario o cliente. • Son requeridas como apoyo: <ul style="list-style-type: none"> • para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, • por razones de seguridad, • por motivos normativos y de legislación. 	➔	Reducir al mínimo el número de estas actividades
	<p>Actividades innecesarias y sin valor añadido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No agregan valor al producto desde el punto de vista del usuario o cliente. • No son esenciales para entregar el producto, ni obligatorias para cumplir con alguna normatividad y, por consiguiente, es conveniente eliminarlas. 	➔	Eliminables

Pasos para realizar el análisis de valor:



⁹ Valor añadido: es el aumento de la calidad del producto (bien o servicio), la cual es generada por una actividad específica del proceso. Todo aquello que no aporta valor añadido al producto o servicio se llama desperdicio.

1.1.1. Clasificar cada una de las actividades. A partir de la descripción del procedimiento o del diagrama detallado del proceso se caracterizarán y clasificarán cada una de las actividades según el valor que aportan, para lo cual se puede utilizar una tabla como la siguiente:

Tabla para análisis de valor añadido

	ACTIVIDAD	ACTIVIDADES		
		De valor añadido	Necesarias pero sin valor añadido	Innecesarias y sin valor añadido
1	Actividad 1	X		
2	Actividad 2		X	
3	Actividad 3	X		
4	Actividad 4			X
5	Actividad 5	X		
...	Actividad ...		X	
TOTAL POR TIPO DE ACTIVIDAD:		3	2	1

En este paso también se deberá identificar la documentación que se va generando o recibiendo a lo largo de la realización de un proceso y que conforma su expediente (ver en el glosario la definición de expediente), y determinar cuáles de esos documentos no generan valor para eliminarlos o simplificarlos mediante la eliminación de la información innecesaria.

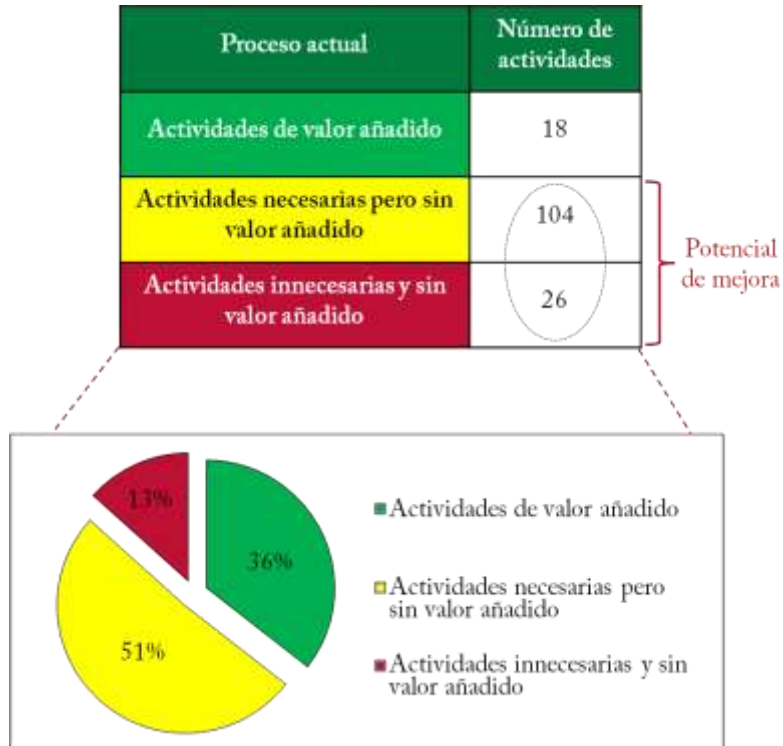
Algunos ejemplos de dicha documentación son:

- Una solicitud de un usuario que da inicio a la ejecución de un proceso en el caso de la realización de un trámite. La solicitud la recibe o entra en el proceso y le da inicio.
- Las actividades de control, verificación y supervisión también generan información que conforma el expediente del proceso:
 - El seguimiento de un proceso a través de indicadores genera los registros de los valores obtenidos por cada indicador. A su vez cada indicador debiera contar, entre otros, con su ficha descriptiva y los gráficos de su comportamiento histórico.
 - Los controles correctivos y preventivos establecidos para evitar la materialización de riesgos que impidan la adecuada obtención de los bienes o servicios del proceso.
 - Encuestas de satisfacción en la entrega del producto o servicio que proporciona el proceso.
- Los procedimientos y diagramas del proceso.
- Los registros de: re-procesos, recursos utilizados, costos de operación, requisitos o características que deben cumplir los insumos, etc.

Cabe aclarar que el expediente pudiera referirse a un grupo de procesos – por ejemplo a los que conforman un macroproceso - y no exclusivamente a un proceso.

1.1.2. Analizar cuantitativamente los resultados. Se cuentan el número de actividades de cada tipo y se obtiene su relación respecto al total de actividades como se muestra en el siguiente ejemplo:

Ejemplo de los resultados cuantitativos de un análisis de valor



1.1.3. Validar los resultados. Es recomendable que los actores participantes en el proceso validen constantemente que se está identificando correctamente el valor de cada actividad. Una vez que se tengan todos los resultados del análisis de valor, es conveniente realizar una sesión con los actores participantes, en la cual validen los resultados obtenidos para que el dueño del proceso otorgue su visto bueno.

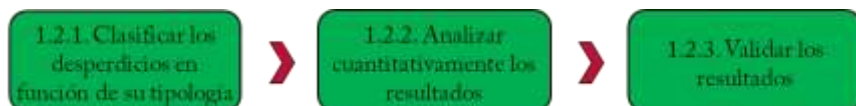
Una forma sencilla de calcular la eficiencia de un proceso consiste en obtener el número de actividades que agregan valor multiplicado por 100%, y dividirlo entre el número total de actividades del proceso.

1.2. Analizar desperdicios

Una vez caracterizadas las actividades del proceso a través del análisis de valor, se efectuará el análisis de desperdicios, que consiste en analizar detalladamente las actividades categorizadas como innecesarias y sin valor añadido, las cuales también son conocidas como “desperdicios” del proceso.

Desperdicio: es una actividad que consume recursos pero no es necesaria ni añade valor.

Pasos para realizar el análisis de desperdicios:



1.2.1. Clasificar los desperdicios en función de su tipología. El primer paso a realizar consiste en la clasificación de los desperdicios con base en las categorías explicadas en la siguiente tabla:

Tipología de Desperdicios

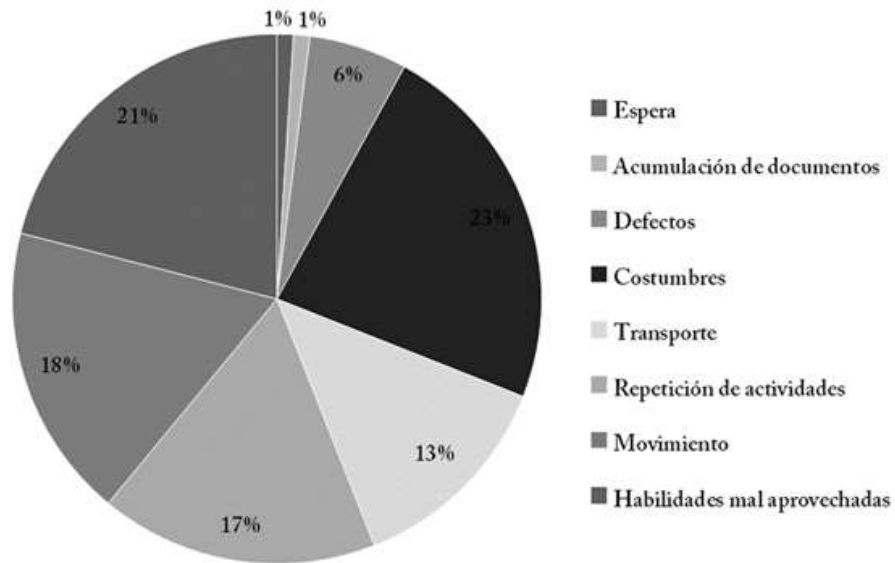
<i>Tipo de desperdicio (categorías)</i>	<i>Explicación</i>	<i>Ejemplos</i>
<i>Espera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades que implican un tiempo de demora</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Esperar la firma de aprobación de un documento</i>
<i>Acumulación de documentos (inventario)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades que provocan colas de expedientes</i> • <i>El exceso de inventario quita espacio y puede convertir al material o la documentación en obsoletos si las peticiones de trabajo cambian</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acumulación de documentos pendientes de tramitar</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Exceso de folletos informativos</i>
<i>Defectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades consecuencia de algún error previo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Corregir errores en documentos</i> • <i>Archivar documentos en el sitio equivocado</i> • <i>Gestionar reclamaciones con respecto al servicio</i> • <i>Comprobar errores provocados por informaciones equivocadas o poco claras</i>
<i>Costumbres</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades asociadas a la cultura organizativa de cada unidad que se ejecutan sin ser necesarias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisión del formato y el estilo de las resoluciones, hacer fotocopias para tramitar a los ciudadanos, etc.</i>
<i>Transporte (entre unidades)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades que implican un traslado de la documentación entre las diferentes unidades</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Traslado de expedientes físicos de una oficina a otra</i>
<i>Repetición de actividades o sobreproceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades que se duplican</i> • <i>Burocracia excesiva</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Introducción de la misma información en diversos sistemas de información</i> • <i>Solicitud de documentos innecesarios o redundantes</i> • <i>Múltiples cambios de ubicación de un elemento</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Solicitar la aprobación de muchos niveles jerárquicos en un mismo documento</i>
<i>Movimiento (entre unidades)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades que implican un movimiento de documentación entre unidades internas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Envío de expedientes en físico internamente</i> • <i>Desplazarse del escritorio a la fotocopidora</i> • <i>Buscar un documento en el escritorio de un compañero</i> • <i>Tomar documentos que tendrían que estar al alcance de la mano</i>
<i>Habilidades mal aprovechadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actividades de poco valor realizadas por un perfil superior</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo de actividades propias de los operativos por parte de los directivos</i>
<i>Sobreproducción</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabajar grandes cantidades de documentos para distribuir a personas que no los requieren</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enviar copias de documentos a una relación de personas que no las solicitaron ni las requieren y que jamás las van a leer</i>

Es posible que un mismo desperdicio pueda clasificarse en categorías diferentes.

1.2.2. Analizar cuantitativamente los resultados. Una vez que los desperdicios han sido clasificados en las distintas categorías, se elabora un gráfico para caracterizar cuáles son las tipologías más recurrentes en el proceso, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo, lo cual facilitará focalizar los esfuerzos para su eliminación:

Ejemplo ilustrativo de los resultados del análisis de desperdicios

TIPOLOGÍA DE DESPERDICIOS									
	Espera	Acumulación de documentos	Defectos	Costumbres	Transporte	Repetición de actividades	Movimiento	Habilidades mal aprovechadas	TOTAL
N° de desperdicios por tipo	1	1	5	20	11	15	15	18	86
% de desperdicios por tipo	1%	1%	6%	23%	13%	17%	18%	21%	100%



Nota: Algunos desperdicios podrían clasificarse en más de una categoría.

1.2.3. Validar los resultados con los responsables del proceso. Se recomienda realizar una sesión con todos los actores participantes en el proceso, en la cual se expongan los resultados de la clasificación de los desperdicios en función de su tipología y su análisis cuantitativo para validar que todo sea correcto. El dueño del proceso otorga su visto bueno a los resultados obtenidos.

1.3. Eliminar actividades

Pasos para realizar la eliminación de actividades:



1.3.1. Eliminar desperdicios. La identificación y categorización de los desperdicios es importante para un correcto entendimiento de los principales problemas asociados al proceso y, con base en ello, definir las mejoras pertinentes que posibiliten eliminar los desperdicios.

1.3.2. Reducir al mínimo el número de actividades necesarias pero sin valor añadido. A continuación se muestran las medidas que se podrán tomar a fin de eliminar el mayor número de actividades de este tipo según el apoyo que proporcionan:

<i>Tipo de apoyo</i>	<i>Medida a tomar para su eliminación</i>
<i>Hacer más eficaces las funciones de dirección y control</i>	<i>Las actividades de control, verificación y supervisión pueden reducirse al mínimo mientras mayores sean las habilidades, conocimientos (educación y formación) y experiencia del personal que ejecuta el proceso. Por ello es conveniente definir los perfiles de puesto lo más adecuados a las necesidades de los procesos y contratar al personal que se apege a esos perfiles, a fin de reducir al máximo estas actividades.</i>
<i>Razones de seguridad</i>	<i>Verificar si aún perdura la razón de seguridad que originó la actividad, para que de lo contrario se elimine la actividad.</i>
<i>Motivos normativos y de legislación</i>	<i>Modificar la normatividad, cuando sea posible, a fin de permitir la eliminación de estas actividades¹⁰.</i>

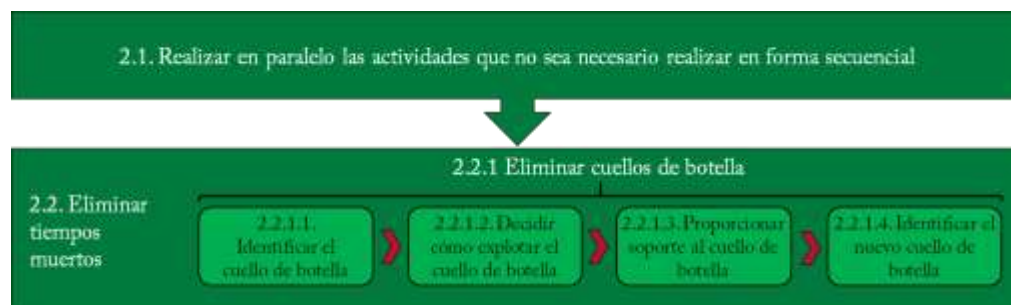
Es posible que una actividad pueda pertenecer a distintos tipos de apoyo, ya que, por ejemplo, es común que las razones de seguridad estén estipuladas en algún instrumento normativo. Por ello, es posible que sea necesario tomar más de una medida para eliminar a las actividades necesarias pero sin valor añadido.

2. Reducir el tiempo de ejecución del proceso

La eliminación de actividades tiene, entre otras consecuencias positivas, la reducción del tiempo de ejecución del proceso; sin embargo, es posible reducir el tiempo aún más. En esta segunda etapa del modelo conceptual para realizar una optimización de proceso se busca realizar el proceso en el menor tiempo posible:

- Identificando la manera de organizar las actividades del proceso, una vez que se ha realizado la eliminación del mayor número de actividades sin valor añadido.
- Asignando recursos, incluyendo recursos humanos, a fin de reducir al mínimo los tiempos en los cuales el proceso está detenido.

La etapa consta de las siguientes subetapas y pasos:



A continuación se explican las subetapas y pasos de esta etapa del modelo:

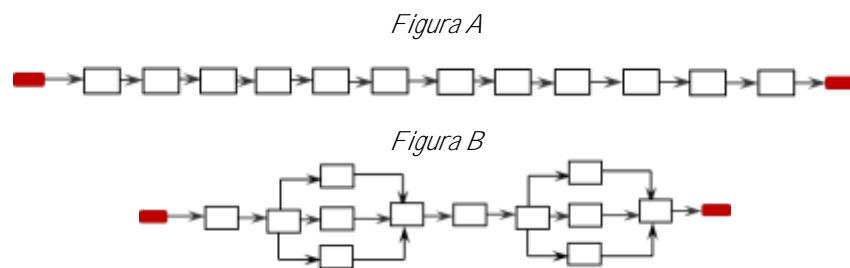
¹⁰ Consultar la “Guía para determinar el Porcentaje de Normas Internas Simplificadas”.

2.1. Realizar en paralelo las actividades que no sea necesario realizar en forma secuencial

Es muy frecuente que todas las actividades de un proceso se realicen de forma secuencial, es decir, hasta que termina una actividad comienza la siguiente. Si bien es cierto que en algunos casos esa puede ser la única manera de obtener el producto de un proceso (bien o servicio), no en todos los casos esto es necesario ni conveniente.

Cuando se realizan actividades de forma paralela en lugar de secuencial, se puede ahorrar mucho tiempo de procesamiento, con lo cual se optimiza el proceso. Por ello es conveniente analizar si realmente es necesario que las actividades se realicen secuencialmente.

A continuación se muestra un ejemplo ilustrativo:



Tanto la figura A como la figura B corresponden al diagrama de flujo de un mismo proceso. Si suponemos que todas las actividades tienen una duración igual, entonces el tiempo de realización del proceso de la figura B corresponde al 66.67% del tiempo de la figura A, es decir, debido a que varias de las actividades se están realizando en forma paralela, se tiene una disminución del tiempo de ejecución del proceso del 33.33%.

Algunos ejemplos de actividades que se pueden realizar en forma paralela son:

- Obtención de autorizaciones, aprobaciones, refrendos.
- Revisiones de distinta índole -técnicas, jurídicas, estilo y claridad- a diferentes documentos: guías, dictámenes, convenios, etc.

Es importante diferenciar entre la realización en paralelo de actividades y la realización de modalidades.

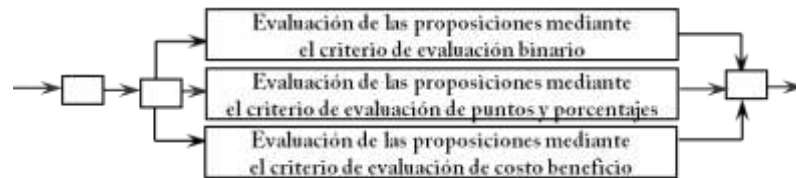
La realización en paralelo de actividades es cuando la realización del proceso pasa por cada una de las ramificaciones del flujo y se ejecutan las actividades de cada ramificación de forma simultánea.

En la realización de modalidades existe una toma de decisión para seleccionar la modalidad a realizar, ya que las distintas modalidades son excluyentes entre sí, por lo que la ejecución del proceso en el caso de las modalidades solamente pasa por una de las ramificaciones que corresponde a una de las modalidades.

Para clarificar en qué consisten las modalidades en un proceso, lo podemos ejemplificar con el proceso de Adquisiciones, ya que en la etapa o subproceso de evaluación de las proposiciones de los proveedores se debe elegir entre las siguientes modalidades para la adjudicación de los contratos:

- Criterio de evaluación binario.
- Criterio de evaluación de puntos y porcentajes.
- Criterio de evaluación de costo beneficio.

En este ejemplo, el flujo del proceso solamente debe pasar por una de las modalidades o criterio de evaluación:



2.2. Eliminar tiempos muertos

Otro elemento importante para optimizar un proceso consiste en identificar y analizar sus tiempos de ejecución, a fin de racionalizar los flujos de trabajo y recursos dedicados, incluyendo al personal, para permitir reducir los tiempos “muertos” y el tiempo total de proceso.

Se consideran tiempos “muertos” a los periodos en los que una actividad del proceso está detenida.

Para identificar y analizar los tiempos de ejecución del proceso, es necesario elaborar un diagrama o flujo con la información que facilite la realización de dicho análisis:

- Número de personas involucradas.
- Sistemas utilizados.
- Número de documentos.
- Tiempo de realización de la actividad.
- Restricciones legales que se consideren de interés, como por ejemplo los tiempos máximos para realizar las actividades.
- El tiempo de espera antes de realizar la actividad.
- El inventario acumulado antes de realizar la actividad.
- Cualquier otra información que se considere relevante.

Los diagramas que se obtienen mediante el Mapeo de la Cadena de Valor (MCV) son de gran utilidad para el análisis que se realiza en esta etapa.

Los tiempos “muertos” se deben a diferentes causas, entre las que destacan las siguientes:

- Cuellos de botella: puntos en el flujo del proceso donde se acumula inventario (documentos, materia prima, insumos) debido a que la capacidad de producir es inferior a la producción que se necesita llevar a cabo, lo que ocasiona tiempos de espera en actividades subsecuentes.
- El personal que participa en el proceso tiene otras responsabilidades adicionales, por lo que no puede estar dedicado de tiempo completo al proceso.
- El proceso se opera por lotes, por lo que las actividades no se realizan hasta juntar el lote completo.

Los tiempos “muertos” de un proceso pueden incrementar considerablemente su tiempo total de ejecución. Debido a ello, es necesario identificar y reducir al mínimo los tiempos “muertos”.

Es necesario señalar que a veces la eliminación de todas las causas que dan origen a los tiempos “muertos” de un proceso pudiera ocasionar un incremento en los gastos de operación de la dependencia o entidad, por lo que en esos casos es importante determinar si es conveniente eliminar todas las causas, ponderando la importancia de la satisfacción del cliente o usuario versus el costo de operación.

Por ejemplo, el trabajo por unidad (y no por lote pudiera) implicar tener personas dedicadas de tiempo completo al proceso, lo que incrementaría los gastos de operación al no poder disponer de ese personal para otras actividades, por lo que la dependencia o entidad tomará la decisión que considere más conveniente.

Si el personal que participa en la realización de un proceso tiene que repartir su tiempo entre otros procesos y actividades, es importante balancear el trabajo de la mejor manera posible.

Los conceptos necesarios para determinar los tiempos de ejecución del proceso son los siguientes:

Tiempo de la jornada de trabajo (W/T, por las siglas Work Time del idioma inglés): tiempo de duración de un turno de trabajo.

Tiempo de ciclo (TC): tiempo efectivo de trabajo destinado a realizar cada actividad, desde que se inicia hasta que se finaliza. También se le conoce como tiempo efectivo en realizar cada actividad.

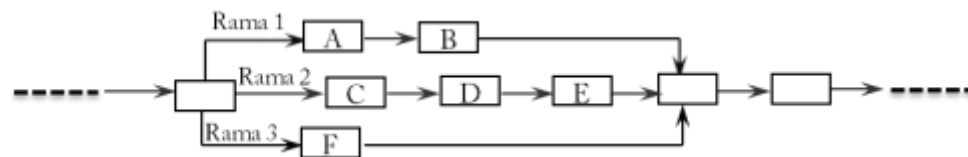
Tiempo de espera (TE): tiempo que transcurre entre la finalización de una actividad y el inicio de la siguiente.

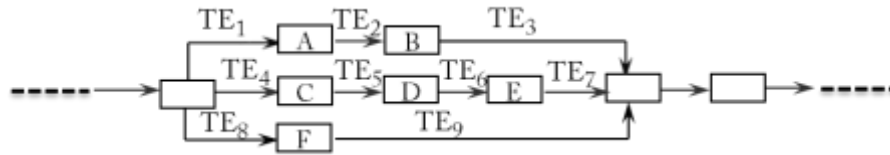
Tiempo total de espera (TTE): es aquél que tiene en cuenta los tiempos de espera:

- Cuando todas las actividades del proceso se realizan en forma secuencial, corresponde a la suma de todos los tiempos de espera.
- La obtención del TTE cuando el proceso contiene actividades que se realizan en forma paralela es un poco más compleja, ya que, debido a que el proceso se “ramifica”, la actividad subsecuente a las actividades en paralelo podrá comenzar a realizarse hasta que concluya la “rama” con el mayor tiempo de ejecución. Por lo anterior, el tiempo de espera de la parte de actividades en paralelo se obtiene del tiempo de la “rama” con el mayor tiempo de ejecución menos el tiempo de ciclo mayor de la rama.

A continuación se muestra un ejemplo:

Ejemplo

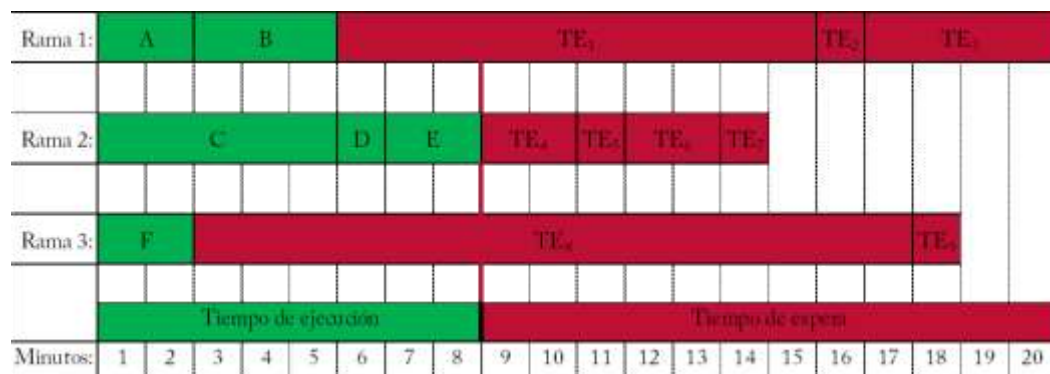




Rama 1:		
Actividad A: TC=2 min Actividad B: TC=3 min $TE_1=10$ min $TE_2=1$ min $TE_3=4$ min	TC de la rama 1 = 5 min TTE de la rama 1 = 15 min	Tiempo de ejecución de la rama 1 = 20 min
Rama 2:		
Actividad C: TC=5 min Actividad D: TC=1 min Actividad E: TC=2 min $TE_4=2$ min $TE_5=1$ min $TE_6=2$ min $TE_7=1$ min	TC de la rama 2 = 8 min TTE de la rama 2 = 6 min	Tiempo de ejecución de la rama 2 = 14 min
Rama 3:		
Actividad F: TC=2 min $TE_8=15$ min $TE_9=1$ min	TC de la rama 3 = 2 min TTE de la rama 3 = 16 min	Tiempo de ejecución de la rama 3 = 18 min

TTE de las actividades en paralelo = $20 \text{ min} - 8 \text{ min} = 12 \text{ min}$

Lo anterior se puede comprender mejor si se realiza un gráfico que contenga las actividades y tiempos de espera de cada rama, utilizando una escala de tiempo, lo cual facilita su comparación, como se muestra a continuación:



Para el caso de las modalidades, debido a que el proceso solamente pasa por una de las “ramas”, el TTE se tendrá que obtener para cada modalidad de manera independiente.

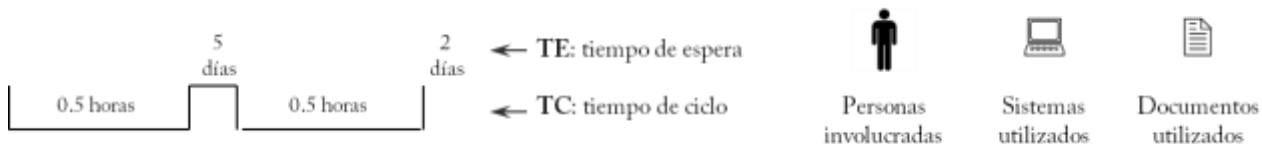
Tiempo total de ciclo (TTC): es aquél que únicamente tendrá en cuenta el tiempo del ciclo o tiempo efectivo de trabajo, es decir, el tiempo en el que los participantes del proceso estarán trabajando activamente en su ejecución.

- Cuando todas las actividades están en forma secuencial, corresponde a la suma de los tiempos de ciclo o tiempos efectivos en realizar cada actividad.
- Cuando el proceso contiene actividades que se realizan en forma paralela, solamente se sumará el tiempo del ciclo de mayor duración del conjunto de actividades en paralelo a los tiempos de ciclo de las actividades secuenciales.

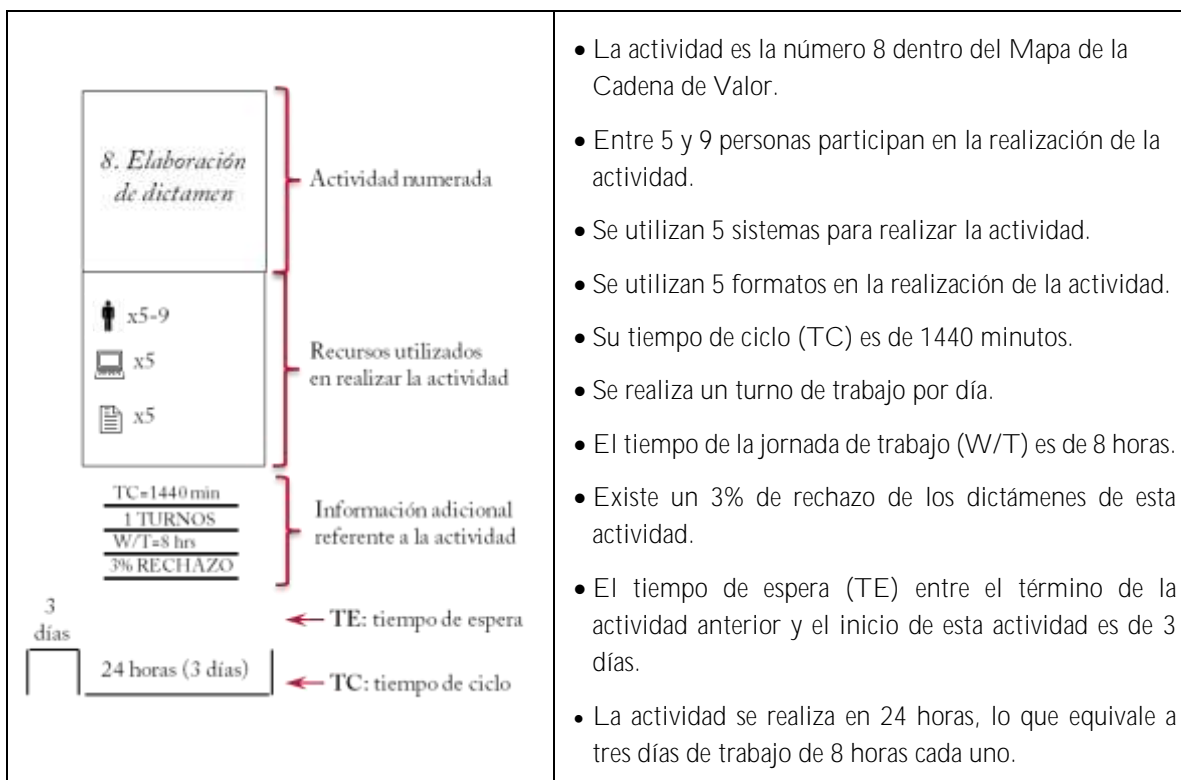
Tiempo total de proceso (TP): es aquel que tendrá en cuenta el tiempo efectivo de trabajo (tiempo total de ciclo) junto con los tiempos de espera (tiempo en que el proceso está detenido a la espera de que algún actor realice una acción que permita continuar con el proceso). Cuando todas las actividades están en forma secuencial corresponde a la suma de los tiempos efectivos en realizar cada actividad, más todos los tiempos de espera.

A continuación se presenta como ejemplo un diagrama con información relevante para el análisis de un proceso ficticio:

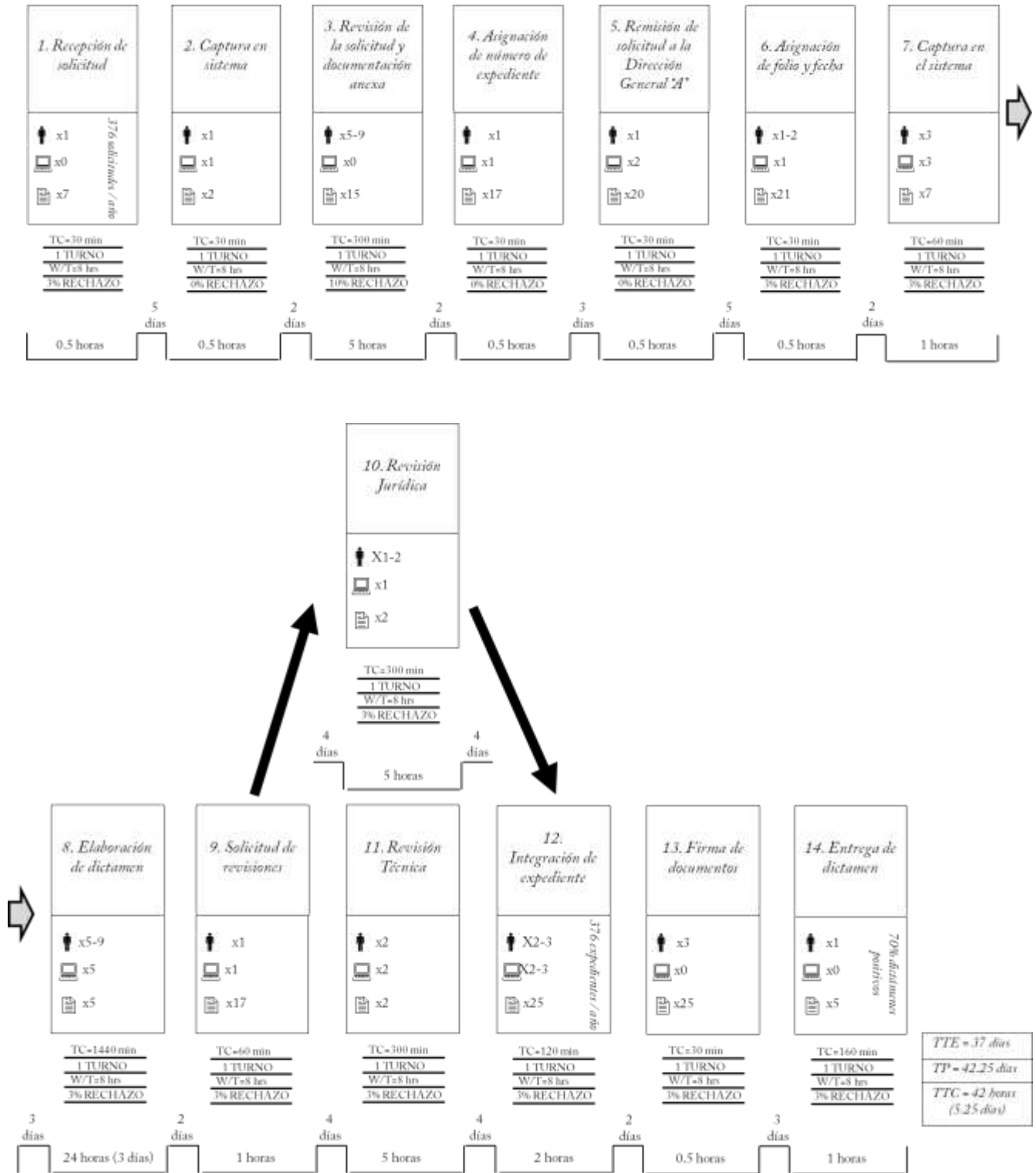
Simbología utilizada



Ejemplo de una actividad



Ejemplo de Mapeo de la Cadena de Valor (MCV)



Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, el tiempo del proceso se incrementa enormemente debido a los tiempos de espera. Sin tiempos de espera el proceso podría realizarse en 42 horas, es decir en 5.25 días hábiles, sin embargo, debido a los tiempos de espera el proceso se realiza en 42.25 días hábiles.

Como ya se mencionó, no siempre es posible, o incluso conveniente, eliminar todas las causas que originan los tiempos “muertos”, por lo que es probable que un proceso optimizado aún contenga tiempos “muertos”, lo importante es reducirlos al mínimo.

2.2.1. Eliminar cuellos de botella

La metodología para la eliminación de los cuellos de botella, según la teoría de las restricciones, es la siguiente:



- 2.2.1.1. Identificar el cuello de botella: consiste en medir las capacidades de ejecución de las actividades del proceso, es decir, el tiempo de procesamiento de una unidad¹¹ realizada por una persona (horas hombre por unidad), por una computadora, por una máquina, etc.
- 2.2.1.2. Decidir cómo explotar el cuello de botella: asegurarse que el cuello de botella está trabajando al máximo de su capacidad, es decir, no tiene “tiempos muertos”.
- 2.2.1.3. Proporcionar soporte al cuello de botella: añadir recursos para elevar la capacidad del cuello de botella, es decir, asignarle, según se requiera, más personas, computadoras, máquinas, etc.
- 2.2.1.4. Identificar el nuevo cuello de botella: una vez que el primer cuello de botella ha sido solucionado, generalmente otra actividad surgirá como cuello de botella, por lo que se aplicará nuevamente la metodología para su eliminación. Es importante aclarar que muchas veces no es factible eliminar todos los cuellos de botella.

Debido a que este es el final del capítulo, es importante mencionar que la prevención de la materialización de riesgos con mejores controles también se considera como parte de la optimización de un proceso, debido a que con ello se contribuye a su adecuado desempeño.

Asimismo, también es importante considerar en la mejora a los espacios físicos de atención a clientes o usuarios, para lo cual se deben consultar los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

¹¹ La unidad depende de la actividad de la que se trate. Por ejemplo, si la actividad es revisar los dictámenes, la unidad es un dictamen; si la actividad es capturar las solicitudes en un sistema, la unidad es una solicitud; si la actividad es verificar el peso del contenido de los paquetes, la unidad es un solo paquete; etc.

X. Acciones posteriores a la optimización del proceso

Una vez que el proceso se haya optimizado resultará necesario realizar las siguientes acciones:



En caso de que se considere que en la optimización de un proceso se incluyó alguna o algunas mejores prácticas que ya evidenciaron su efectividad, se deberán notificar dichas mejores prácticas a la Dirección General Adjunta de Diseño y Coordinación de Políticas de Mejora de la Gestión Pública, perteneciente a la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública en la Secretaría de la Función Pública.

a) Actualizar los diagramas del proceso

Una vez que se haya optimizado el proceso será necesario actualizar sus diagramas (tanto los de alto nivel como los detallados) a fin de reflejar el proceso mejorado. Estos diagramas actualizados servirán como uno de los elementos para capacitar al personal en la nueva forma de realizar el proceso optimizado.

Es importante que se actualice el manual de procedimiento que contiene al proceso optimizado y, debido a que los manuales de procedimientos se consideran instrumentos normativos internos, se podrá considerar su actualización en el valor del indicador Porcentaje de Normas Simplificadas, del tema “Mejora Regulatoria” del PGCM.

b) Redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos

Debido a que el tiempo para realizar el proceso optimizado no es el mismo que el que se requería antes de implementar las mejoras será necesario redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos a fin de aprovechar el tiempo laboral del personal de la manera más adecuada.

Es importante redistribuir las actividades de la manera más equitativa posible, evitando incrementar los tiempos de espera en el proceso optimizado, para lo cual es conveniente considerar lo siguiente:

- Aspectos relacionados con el nivel de puesto del personal, en el entendido que el nivel de responsabilidad se incrementa conforme aumenta el nivel jerárquico. Para ello es necesario considerar los tramos de control, es decir, los puestos directamente subordinados a un puesto directivo y que son orientados y supervisados por éste para el desarrollo del trabajo.
- Aspectos relacionados con las actividades diarias realizadas. Ejemplos:
 - Periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.
 - Número de veces que se elabora un documento.
 - Número de trámites.

Una vez concluida la reasignación o redistribución pudiera ser necesario adecuar los perfiles de puestos a las actividades realizadas y actualizar el catálogo de puestos, así como los manuales de organización y procedimientos.

c) Capacitar al personal en la nueva forma de realizar el proceso optimizado

Es conveniente capacitar al personal que participa en el proceso optimizado, a fin de familiarizarlo con la nueva operación y facilitar que realice sus actividades de la mejor manera posible, incluyendo la aplicación, en su caso, de los nuevos controles que administran los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del proceso.

La labor de capacitación se facilita cuando se involucra en el proyecto de optimización a los participantes en la ejecución del proceso, además de que esto contribuye a una menor resistencia al cambio, ya que el personal se considera partícipe de las mejoras.

d) Aplicar el ciclo de mejora continua en el proceso

Los procesos nunca se mantienen estáticos, se mejoran o se deterioran. Por ello, una vez mejorado el proceso se recomienda aplicar el ciclo de mejora continua que consiste en revisar periódicamente el proceso a fin de identificar nuevas mejoras.

Como ya se mencionó, una vez que un cuello de botella ha sido solucionado, surge otra actividad como cuello de botella, por lo que los cuellos de botella son elementos de mejora permanentes.

Asimismo, el entorno de los procesos cambia con el tiempo, lo que podría traer como consecuencia que:

- Los factores que imposibilitaron la eliminación de las actividades necesarias pero sin valor añadido podrían dejar de existir en el futuro.
- Existan avances tecnológicos, como pueden ser los relacionados con las tecnologías de información y comunicaciones, que si se incorporan al proceso contribuyen a que su ejecución sea más eficiente.

Se consiguen grandes cambios aplicando pequeñas mejoras de manera continua.

Para aplicar el ciclo de mejora es importante consultar la sección MEJORA CONTINUA DE PROCESOS de esta guía.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

XI. Homologación de la operación de procesos

La estandarización de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” e identificados como nivel 4 (“Interoperable”), dentro del Listado de priorización de trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE), se deberá efectuar aplicando los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional. En el caso de los demás procesos sustantivos se realizará su estandarización conforme se explica en esta guía.

A continuación se muestra el modelo conceptual para llevar a cabo la homologación o estandarización de procesos, las etapas del modelo se desarrollarán de manera secuencial:

Modelo de Homologación de Procesos

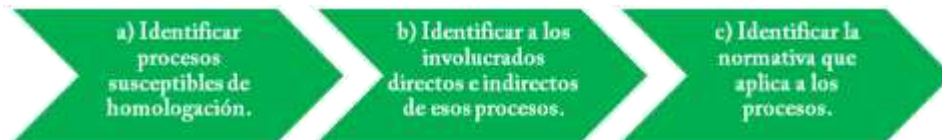


Es importante señalar que las etapas de la 2 a la 5 se realizan a través de uno o más proyectos debido a que de esa manera se facilita la identificación e implantación de mejoras.

Descripción de las etapas del Modelo de Homologación de Procesos.

1. Identificar procesos factibles de homologación:

Esta primera etapa contiene las siguientes actividades:



- a) Identificar procesos susceptibles de homologación: se consideran procesos homologables o susceptibles (factibles) de homologación a los procesos sustantivos de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad que se realizan en distintos puntos geográficos o domicilios y que su ejecución no estaba estandarizada en todos los puntos geográficos o domicilios al 1° de enero del año 2014.

A los procesos susceptibles de homologación son a los que se considera que tienen fines similares.

Cuando un mismo proceso se realiza en distintos puntos geográficos o domicilios de una institución, el proceso debe estandarizarse para realizarlo de la misma manera en cada uno de dichos puntos, al menos que existan factores que impidan su completa estandarización, como se verá en la etapa 2 del Modelo de Homologación de Procesos.

Si el proceso se realiza de forma centralizada pero su salida (producto o servicio) se entrega en distintos puntos geográficos o domicilios, dicha entrega se debe realizar de manera estandarizada.

Los procesos homologables dentro de la dependencia o entidad se pueden encontrar principalmente en:

- Consulados,
- Embajadas,
- Delegaciones,
- Representaciones,
- Aduanas,
- Hospitales¹²,
- Escuelas¹³,
- Organismos de cuenca,
- Centros SCT,
- Planteles militares,
- Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER),
- Oficinas regionales,
- Oficinas financieras,
- Administraciones locales,
- Ventanillas o módulos de atención al público, para los cuales aplican los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

También es posible, si así se desea, encontrar procesos homologables entre diferentes entidades, como es el caso de los institutos de salud, hospitales y dependencias responsables de temas de la banca de desarrollo.

Es importante designar a un dueño de proceso para cada proceso susceptible de homologación, ya que el dueño será responsable de su correcta ejecución y de administrar su mejora continua¹⁴.

La dependencia o entidad podrá identificar los procesos susceptibles de homologación a través de:

- El objetivo (finalidad del proceso). Procesos que tienen objetivos similares entre sí.
- Los productos (salidas del proceso). Procesos que proporcionan bienes o servicios semejantes.

¹² Cuando una misma dependencia, órgano desconcentrado o entidad cuente con hospitales, centros de salud, etc., que estén en edificios ubicados en diferentes domicilios, se consideran homologables los procesos comunes como que aún no estaban estandarizados el 1° de enero del año 2014, por ejemplo, ingreso hospitalario y alta de pacientes.

¹³ Cuando una misma dependencia, órgano desconcentrado o entidad cuente con escuelas, colegios, institutos, planteles educativos, etc., que estén en edificios ubicados en diferentes domicilios, se consideran homologables los procesos relacionados con los servicios escolares que aún no estaban estandarizados el 1° de enero del año 2014. Asimismo, en caso de que en los diferentes edificios se impartan las mismas materias a un mismo nivel educativo y rama de formación, la impartición de esos cursos también debiera estandarizarse.

¹⁴ Consultar la sección MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.

- b) Identificar a los involucrados directos e indirectos del proceso: los dueños de procesos susceptibles a homologar identificarán al personal que participa directa e indirectamente en la realización de los procesos a homologar.
- c) Identificar la normativa que aplica a los procesos: los dueños de procesos susceptibles a homologar solicitarán a los involucrados en los mismos la elaboración de una relación de la normativa que aplica a los procesos, tales como leyes, reglamentos, acuerdos y disposiciones legales en la materia. La relación de la normativa se utilizará en la consideración del factor legal que se explica más adelante.

2. Identificar el grado en que los procesos pueden homologarse:

A fin de facilitar la identificación e implantación de las mejoras, a partir de esta etapa el modelo conceptual para llevar a cabo la homologación de procesos se realiza a través de un proyecto¹⁵; por ello se requiere la designación de un líder de proyecto y personal de enlace con las áreas involucradas. Debido a que el líder de proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones referentes del proyecto, es recomendable que este rol se asigne a uno de los dueños de los procesos a homologar que tenga don de mando y sepa diseñar las estrategias para su homologación.

En el caso de los procesos homologables entre diferentes entidades, al tratarse de proyectos de homologación interinstitucionales, será necesario nombrar a un líder de proyecto que coordine a todas las dependencias y entidades participantes en la homologación.

El grado o medida en que es factible homologar los procesos puede variar debido a que algunos de los procesos susceptibles de homologación pueden poseer ciertas características que impidan su estandarización al 100% en todos los puntos geográficos o domicilios donde el proceso se realiza, es decir, no es posible estandarizar todas las actividades, formatos utilizados, equipo de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), información proporcionada a los usuarios, etc., debido a ciertas particularidades de algunos de los puntos geográficos.

Los puntos geográficos con las mismas características entre sí, pero con diferencias que los distinguen de los demás puntos geográficos que realizan el mismo proceso, conformarán un subgrupo en donde el proceso puede homologarse al 100% (operan de forma idéntica) o con mínimas diferencias. Para identificar a éstos subgrupos se podrán considerar los factores que se describirán más adelante.

Los subgrupos de puntos geográficos podrán realizar la mayoría de las etapas y actividades comunes y homologables del proceso de la misma manera a como se realizan en los demás puntos geográficos del grupo al que pertenecen (grado de homologación cercano o igual al 100%), sin embargo, debido a sus peculiaridades, cada subgrupo tendrá algunas diferencias en su operación para que el proceso tenga los mejores resultados, por lo que el grado en la homologación entre los subgrupos será inferior al 100%. Cabe aclarar que no será necesario definir el grado o porcentaje de similitud que guarda la estandarización entre los diferentes grupos.

Las diferencias entre los subgrupos generalmente estarán en la manera en que el usuario solicita el bien o servicio (vía remota, presencial, etc.) y la manera en que lo recibe.

¹⁵ Este tipo de proyectos deben registrarse en el Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG).

A su vez, dentro de cada subgrupo puede haber otros subgrupos, como se muestra en el siguiente ejemplo:



Las actividades de esta etapa son las siguientes:



a) Consideración de factores, es necesario tener en consideración los siguientes factores para determinar los subgrupos de puntos geográficos de los procesos factibles de homologar:

- Legal: es importante verificar si dentro de la relación de la normativa, elaborada en la etapa anterior, existe alguna que impida homologar el proceso en todos los puntos geográficos. Por ejemplo, la normativa del país donde se ubican las embajadas y consulados, podría determinar la operativa de los procesos, impidiendo la homologación de algunos de los puntos geográficos.
- Social: en este factor se consideran las costumbres, cultura, lengua, educación y economía de la región o zona geográfica donde se proporcionan los bienes o servicios del proceso; ya que pueden determinar la manera en que se realice su entrega. De igual manera, determinan la interacción del cliente o usuario con la dependencia o entidad. Por ejemplo, la realización de los trámites de un proceso en línea es factible en zonas urbanas, pero no siempre es factible en zonas rurales donde los usuarios difícilmente tendrán acceso a Internet, por lo que podrían conformarse dos subgrupos de puntos geográficos: usuarios de zonas urbanas y usuarios de zonas rurales.
- Geográfico: los aspectos regionales, como son la topografía, medios de comunicación, etc., son los que se consideran en este factor. Por ejemplo, es importante saber si los usuarios se desplazan grandes distancias para la realización de trámites u obtención de servicios con la APF, lo que supone un gasto en transportación y un tiempo considerable para llegar al punto de contacto o ventanilla de atención.

Lo anterior suele ocurrir en las comunidades rurales, por lo que podría conformarse el subgrupo de puntos geográficos de dichas comunidades, y en este subgrupo debieran reducirse los desplazamientos, por ejemplo mediante corresponsables (tiendas de conveniencia).

- b) Identificación de la incidencia de factores, esta actividad es la de mayor relevancia, ya que en ella se determinará de manera objetiva los subgrupos de puntos geográficos en donde el proceso es factible de homologarse.

Si al analizar los factores de tipo legal, social o geográfico se identifica alguno que impida o dificulte la homologación de los procesos, es necesario documentarlo. A partir de dicho análisis, el líder de proyecto y los dueños de proceso identificarán los subgrupos de puntos geográficos en donde el proceso puede homologarse al 100% o con mínimas diferencias.

3. Identificar la mejor práctica para la homologación

Posterior a la identificación de los subgrupos de puntos geográficos en donde el proceso puede homologarse al 100% o con mínimas diferencias, el líder de proyecto junto con los dueños de proceso, investigarán la mejor práctica de ejecución de los procesos para posteriormente definir el proceso modelo.

La búsqueda de la mejor práctica puede ser dentro de los puntos geográficos de la propia dependencia o entidad en donde se realiza el proceso o entre diferentes dependencias o entidades.

Para identificar la mejor práctica es necesario realizar previamente la alineación y el mapeo de los procesos a homologar, ya que a través de los mapas de proceso se podrá:

- Analizar y visualizar gráficamente las actividades realizadas en las distintas etapas de los procesos para cada punto geográfico del subgrupo, a fin de hacer una comparación objetiva entre los procesos sujetos a este análisis.
- Identificar el punto geográfico en donde el proceso tenga la mejor organización de etapas y actividades: actividades realizadas paralelamente en lugar de secuencialmente, menor número de actividades sin valor agregado (para mayor claridad de estos conceptos consultar el capítulo IX de esta guía)

Asimismo, los indicadores del proceso son una fuente útil para identificar cuál de los puntos geográficos donde se realiza el proceso a homologar tiene un mejor desempeño, por lo que será conveniente identificar las métricas críticas del proceso para medir con los mismos indicadores el desempeño al proceso en los diferentes puntos geográficos del subgrupo a homologar a fin de determinar la mejor práctica.

La mejor práctica será la conformada por los procedimientos del punto geográfico en donde el proceso tenga la mejor combinación de desempeño y organización de actividades.

La identificación de la mejor práctica de los procesos referentes a trámites y servicios deberá hacerse conforme a lo establecido en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

4. Diseñar el proceso modelo

El proceso modelo representa la manera estándar de realizar un mismo proceso en diferentes puntos geográficos a fin de lograr su homologación. Se deriva de la optimización de la mejor práctica obtenida en la etapa anterior.

Para optimizar la mejor práctica y así diseñar el **proceso modelo**, es necesario aplicar el “Modelo conceptual para realizar una optimización de proceso” contenido en el capítulo IX de esta guía.

Es importante que la mejor práctica incluya los controles que se consideren pertinentes para prevenir la materialización de los riesgos que pudieran impedir o dificultar el cumplimiento del objetivo del proceso.

El proceso modelo debe quedar documentado para facilitar la homologación.

5. Efectuar la homologación (implementar el proceso modelo)

La homologación consiste en implantar el proceso modelo en cada uno de los puntos geográficos del subgrupo, eliminando en cada uno de dichos puntos las brechas existentes entre la operación actual y la operación especificada del proceso modelo, para lo cual se recomienda que el líder de proyecto realice reuniones de trabajo y de seguimiento con el equipo de trabajo del proyecto.

Antes de implantar el proceso modelo en cada uno de los puntos geográficos del subgrupo es importante que el proceso modelo haya probado ser efectivo y se determine si el beneficio obtenido justifica el costo de su implantación; de ser así, se podrá implantar en los demás puntos geográficos o domicilios por lo que es conveniente hacer una prueba piloto en uno de los puntos geográficos o domicilios, para posteriormente replicar el proceso en los demás puntos.

Una vez que el proceso homologado esté estabilizado en todos los puntos geográficos se les aplicará el ciclo de mejora continua sin que se pierda su estandarización (ver sección MEJORA CONTINUA DE PROCESOS), es decir, las mejoras se podrán probar primero en uno de los puntos geográficos, y una vez que demuestren su efectividad, se replicarán en los demás puntos.

MEDICIÓN DE LOS INDICADORES CORRESPONDIENTES A LOS COMPROMISOS DEL TEMA
“PROCESOS”

XII. Cálculo del indicador “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados”

En este capítulo se describe la forma de cálculo del indicador “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados”, es decir, la manera en que se determina su valor, para lo cual a continuación se presenta su ficha respectiva:

Indicador				
Nombre	Descripción general	Método de cálculo	Unidad de medida	Medio de verificación
Porcentaje de procesos prioritarios optimizados	Conocer la proporción de procesos prioritarios optimizados con respecto al total de procesos prioritarios de la dependencia o entidad	(Procesos prioritarios optimizados/procesos prioritarios)*100	Porcentaje	-Listado de procesos prioritarios definidos por la dependencia o entidad. -Listado de procesos prioritarios optimizados por la dependencia o entidad.
Dimensión	Sentido	Frecuencia de medición	Tipo de medición	
Eficacia	Ascendente	Anual	Acumulativa	

Como se puede apreciar en el apartado “Medio de verificación” de la ficha del indicador, el listado de procesos prioritarios lo define cada institución, conforme se indica en el capítulo “VIII. Identificación de procesos prioritarios” de la presente guía.

Asimismo, el listado de procesos prioritarios optimizados también lo establece cada institución a partir del cumplimiento de lo que se establece en el capítulo “IX. Elementos mínimos a considerar para optimizar procesos” de la presente guía.

Los listados citados servirán como medio de verificación del valor del indicador.

El indicador consta de dos variables:

- Variable 1: Procesos prioritarios optimizados
- Variable 2: Procesos prioritarios

Es importante considerar que:

- Los valores de ambas variables deben ser números enteros y su unidad de medida son procesos.
- La variable 2, si se definió adecuadamente, debe permanecer fija en el tiempo.
- La variable 1 debe tener valores iguales o inferiores a la variable 2, por lo que el valor del indicador no puede ser mayor al 100%.
- La meta del valor del indicador para el año 2018 es 100%, por lo que para alcanzar dicha meta la variable 1 deberá alcanzar el mismo valor que la variable 2 para ese año o antes.

El cálculo del indicador consiste en el número total de procesos prioritarios que ya fueron optimizados por la dependencia o entidad (dichos procesos deberán estar contenidos en el “Listado de procesos prioritarios optimizados por la dependencia o entidad”), dividido entre el número total de procesos prioritarios (que deberán estar contenidos en el “Listado de procesos prioritarios definidos por la dependencia o entidad”); ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a un porcentaje.

Debido a que el indicador debe medir lo realizado dentro del marco del PGCM y no lo realizado anteriormente, la línea base de la variable “Procesos prioritarios optimizados” (listado de procesos prioritarios optimizados por la dependencia o entidad) se considera como cero, y se incrementará su valor a partir de los procesos que se vayan optimizando en cumplimiento de la estrategia del programa. Por lo anterior, la línea base del indicador será cero.

Como la medición del indicador es acumulativa, en cada una de las mediciones del indicador, el valor de la variable “Procesos prioritarios optimizados” corresponderá al número total de procesos optimizados a partir de la fecha de la línea base. Por lo anterior, la tendencia del indicador deberá ser ascendente, es decir, al transcurrir el tiempo el número de procesos optimizados deberá incrementarse o mantenerse, por lo que el valor del indicador deberá ser igual o mayor a la medición anterior.

La meta a alcanzar para los años 2014 al 2017 la define cada dependencia o entidad, con excepción de los siguientes casos:

Como ya se mencionó, debido a la situación en que se encuentran algunas instituciones, se considera que un proceso se ha optimizado en los siguientes casos:

- Cuando el proceso no contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y dicho(s) diagrama(s) se elabora(n) y documentan en manuales de procedimientos actualizados o algún otro mecanismo que disponga la institución.
- Cuando el proceso contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y se le implementan mejoras para simplificarlo e incluso, más no obligatoriamente, lograr que alguno(s) de sus indicadores de desempeño obtengan mejores resultados con respecto a sus valores previos a la mejora.

Si a un proceso que ya se optimizó (y, por lo tanto, se incluyó dentro de la variable 1 del indicador) se le hacen nuevas mejoras esas mejoras se considerarán como parte de la mejora continua.

Asimismo, se podrá reportar como una optimización cuando la institución no contaba con un inventario de todos sus macroprocesos y procesos sustantivos y elabora dicho inventario.

En este último caso, la institución deberá reportar como meta a alcanzar para el año 2018 el 100%, considerando que los valores de las variables del indicador “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados” serán los siguientes:

- Valor de la variable 1 “Procesos prioritarios optimizados”:
 - Cero, mientras la institución no cuente con un inventario de todos sus macroprocesos y procesos sustantivos.
 - Uno, cuando la institución ya cuente con un inventario de todos sus macroprocesos y procesos sustantivos.
- Valor de la variable 2 “Procesos prioritarios”: uno.
 - La meta del valor del indicador para el año 2018 es 100%, por lo que la institución deberá contar con un inventario de todos sus macroprocesos y procesos sustantivos para ese año o antes.

XIII. Aplicabilidad y cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”

Aplicabilidad del indicador

Conforme se especifica en su ficha respectiva, el indicador corresponde a un compromiso selectivo y no aplica en los siguientes casos:

- Todos los procesos sustantivos de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad se realizan en un mismo domicilio.
- En los diferentes domicilios de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad se realizan procesos sustantivos diferentes.
- En los diferentes domicilios de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad se realizan procesos sustantivos en común, pero ya están estandarizados todos ellos. Este caso es cuando el 100% de los procesos de los diferentes domicilios ya estaban estandarizados al 1° de enero del año 2014, y se deberá contar con la evidencia que así lo demuestre (manual de operación único y de uso en todas las ubicaciones del proceso, plataforma informática única y de uso en todas las ubicaciones del proceso, etc.). De existir proceso(s) que aún no están estandarizados, dichos procesos se deberán estandarizar y el indicador sí aplicaría.

Cálculo del indicador

A fin de explicar la manera en que se debe calcular el indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”, a continuación se presenta su ficha:

Indicador				
Nombre	Descripción general	Método de cálculo	Unidad de medida	Medio de verificación
Porcentaje de procesos estandarizados	Conocer la proporción de procesos que han sido estandarizados con respecto al total de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad	(Número de procesos estandarizados / Total de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad) *100	Porcentaje	-Listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad. -Listado de procesos estandarizados.
Dimensión	Sentido	Frecuencia de medición	Tipo de medición	
Eficacia	Ascendente	Anual	Acumulativa	

Como se puede apreciar en la ficha del indicador, los listados que servirán como medio de verificación los define cada institución, conforme a lo indicado en la presente guía.

El indicador consta de dos variables:

- Variable 1: Número de procesos estandarizados
- Variable 2: Total de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad

Es importante considerar que:

- Los valores de ambas variables deben ser números enteros y su unidad de medida son procesos.
- La variable 2, si se definió adecuadamente, debe permanecer fija en el tiempo.
- La variable 1 debe tener valores iguales o inferiores a la variable 2, por lo que el valor del indicador no puede ser mayor al 100%.

El cálculo del indicador consiste en el número total de procesos que ya fueron estandarizados por la dependencia o entidad en los diferentes puntos geográficos o lugares físicos (domicilios) donde se ejecutan (dichos procesos deberán estar contenidos en el “Listado de procesos estandarizados”), dividido entre el número total de procesos factibles de homologación (que deberán estar contenidos en el “Listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad”); ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a un porcentaje.

Si un proceso se realiza en diferentes puntos geográficos o domicilios, el proceso se cuenta como uno, independientemente del número de oficinas en donde se realice. Por ejemplo, si un proceso se realiza en tres oficinas regionales y, por lo tanto, es susceptible de homologarse, se cuenta como un proceso que se homologará en tres oficinas.

Debido a que el indicador debe medir lo realizado dentro del marco del PGCM y no lo realizado anteriormente, el listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad no deberá incluir los procesos que se hayan estandarizado con anterioridad. Asimismo, la línea base de la variable “Número de procesos estandarizados” (listado de procesos estandarizados) se considera como cero, y se incrementará su valor a partir de los procesos que se vayan estandarizando en cumplimiento de la estrategia del programa. Por lo anterior, la línea base del indicador será cero.

Como la medición del indicador es acumulativa, en cada una de las mediciones del indicador, el valor de la variable “Número de procesos estandarizados” corresponderá al número total de procesos estandarizados a partir de la fecha de la línea base. Por lo anterior, la tendencia del indicador deberá ser ascendente, es decir, al transcurrir el tiempo el número de procesos estandarizados deberá incrementarse o mantenerse, por lo que el valor del indicador deberá ser igual o mayor a la medición anterior.

La meta a alcanzar para los años del 2014 al 2017 la define cada institución.

La meta a alcanzar para el año 2018 debe ser 100%.

Aunque la frecuencia de medición del indicador es anual, si así lo desea hacer la dependencia o entidad, podrá reportar un corte de su valor en los informes trimestrales de las bases de colaboración.

Verificación de la correcta medición del **indicador** “Porcentaje de procesos estandarizados”

Debido a que el indicador “Porcentaje de procesos estandarizados” mide el avance en el cumplimiento del compromiso PRO.3 “Estandarizar, a través de proyectos, los procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.” es importante verificar que para cada proceso estandarizado las respuestas a las siguientes preguntas sean afirmativas:

Estandarizar los procesos previa alineación

1. ¿Se consideró a todos los procesos reportados como estandarizados dentro del ejercicio de alineación con los objetivos institucionales?

Estandarizar los procesos previo mapeo

2. ¿La institución realizó el mapa detallado de cada uno de los procesos reportados como estandarizados para considerar los elementos mínimos de análisis (reducción de actividades y tiempo de ejecución del proceso) a fin de optimizar la mejor práctica y obtener el proceso modelo?

Evidencia de la efectividad de la estandarización

3. ¿La operación de cada uno de los procesos reportados como estandarizados se realiza de forma homologada en todas las oficinas donde se operan dichos procesos?

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

En esta sección se presentan los elementos metodológicos y recomendaciones que orientarán a las instituciones en la manera de implementar la línea de acción 4.1.6 Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores, para promover la mejora continua de su operación.

XIV. Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores

Para poder evaluar los resultados de un proceso, es decir, su desempeño, es necesario definir los principales indicadores que permitan identificar su comportamiento -conocidos como métricas críticas del proceso- y, mediante la utilización de estadísticas y otras técnicas cuantitativas, identificar desviaciones para corregirlas así como para mejorar de manera continua al proceso.

Definición de indicadores

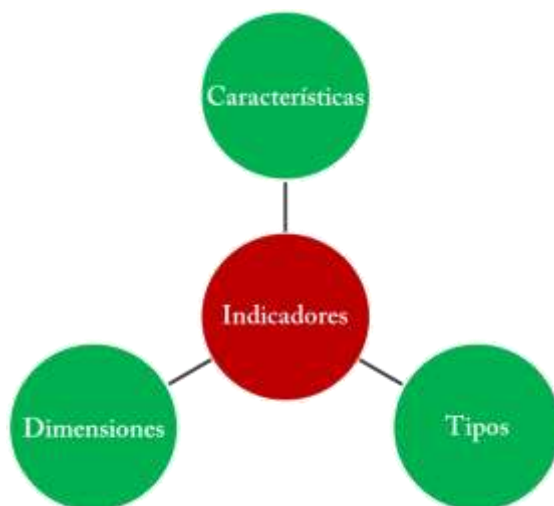
Los indicadores expresan la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño de un sistema, como puede ser un proceso, principalmente en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, así como a la calidad de sus resultados.

Los indicadores cumplen con dos funciones básicas:

- Función descriptiva: aporta información sobre el estado de un proceso.
- Función valorativa: los indicadores adquieren relevancia al ser comparados con otros de la misma naturaleza correspondientes a periodos anteriores (línea base y valores subsecuentes) o con valores pre establecidos que se consideran adecuados (estándares a alcanzar). Dicha comparación permite analizar tendencias y predecir cambios, con lo cual se pueden formular juicios de valor sobre el comportamiento o desempeño del proceso e identificar en dónde hay que realizar modificaciones o ajustes y orientar la toma de decisiones.

Elementos para definir y construir indicadores

El siguiente gráfico muestra los elementos fundamentales a partir de los cuales se definen y construyen los indicadores:



A continuación se describen dichos elementos.

Características

Un indicador se considera apropiado si tiene la capacidad para capturar la información relativa a la realidad que se quiere mostrar y evaluar.

Las opiniones de distintos autores sobre las características que debe tener un indicador para considerarse apropiado son diversas, por lo que se recomienda considerar las siguientes características establecidas en la “Guía para el diseño de indicadores estratégicos” del año 2010, de la autoría de la SHCP y CONEVAL:

Característica	Definición
Claro	Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir, entendibles.
Relevante	Los indicadores deben proveer información sobre la esencia de lo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.
Económico	Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.
Monitoreable	Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.
Adecuado	Los indicadores no deben ser ni tan indirectos ni tan abstractos que conviertan la estimación del desempeño en una tarea complicada y problemática.
Aportación Marginal	En el caso de que exista más de un indicador para medir el mismo aspecto del proceso, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Estas características servirán para evaluar los indicadores a través de la plantilla para la aplicación de los criterios CREMAA (acrónimo de Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado, Aportación marginal) que se muestra más adelante.

Tipos de indicadores

El enfoque de esta guía son los indicadores relacionados con el desempeño de los procesos, los cuales se clasifican en tres tipos:

- **Indicadores de proceso:** se utilizan para el seguimiento de la realización de las actividades durante la transformación de los insumos en productos (bienes o servicios). Sirven para medir la utilización de recursos materiales, personal y presupuesto.
Son importantes debido a que muestran cómo se van realizando las actividades en el día a día y reflejan los cambios de manera inmediata. Ejemplos de indicadores de proceso son: tiempos de ejecución, desperdicios, tiempos de espera, retrabajos, porcentaje de avance, etc.
- **Indicadores de producto:** miden la cantidad y calidad de los bienes y servicios. Ejemplos de indicadores de producto son: productos defectuosos, devoluciones de producto, tiempos de entrega, etc.
- **Indicadores de resultado:** se refieren a los efectos, en el corto y mediano plazo del proceso. Permiten monitorear los efectos del uso del producto (bien o servicio) en un plazo determinado y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos.

Constan de variables cualitativas y cuantitativas. Por ejemplo, si se desea conocer los efectos en el mediano plazo de una capacitación ocupacional, algunos indicadores de resultado pueden ser: la facilidad para conseguir empleo de los participantes, los niveles de los puestos en los que se colocan los participantes, el nivel de satisfacción global de los participantes, etc.

Dimensiones

Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos hacia las prioridades y con las decisiones con mejor relación costo beneficio.

En el caso de un indicador las principales dimensiones son: calidad, eficacia, eficiencia y economía.

- Eficacia: el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad¹⁶. La eficacia indica si se realizó lo que se tenía planificado, es decir, se enfoca en lo que se debe hacer.
- Eficiencia: el logro de objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos¹⁶. Mide el rendimiento o racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos durante su transformación en bienes o servicios. Da seguimiento al nivel de ejecución del proceso y se enfoca en cómo se lleva a cabo su realización. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos (bienes o servicios) al menor costo y tiempo posibles.
- Economía: los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible para realizar una actividad determinada, con la calidad requerida¹⁶.
- Calidad: mide el grado en que los productos (bienes o servicios) cumplen con los atributos (oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad, etc.) y requisitos establecidos; éstos últimos pueden ser legales o reglamentarios, así como los que se refieren a la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios.

No existen indicadores que midan todas las dimensiones a la vez. Se recomienda que los indicadores de desempeño de los procesos consideren al menos las dimensiones de eficacia y eficiencia.

Construcción de indicadores

El proceso de elaboración de un indicador está integrado por las siguientes etapas:



1. Definición de qué es lo que se quiere medir

Como primer paso el dueño del proceso, junto con el personal que opera el proceso, determinan el aspecto que se desea evaluar del proceso, el cual pudiera estar relacionado con los insumos, la realización de las actividades, los productos (bienes o servicios). De esta manera también se define en qué puntos del proceso se realizarán las mediciones, por ejemplo:

- Si se desea medir la satisfacción del usuario, las mediciones se realizarán durante la entrega del bien o servicio o posteriormente.

¹⁶ Definición tomada del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

- Si se desean medir tiempos de realización en actividades o etapas intermedias del proceso, a fin de identificar si existen retrasos, se definirán puntos de control a lo largo del proceso en donde se realizarán las mediciones¹⁷.
- Si se desea identificar si el producto final del proceso cumple con la calidad deseada (atributos y requisitos establecidos), la medición se realizará sobre el bien o servicio al final del proceso.
- Si se desea identificar cómo al producto del proceso se le están incorporando los atributos y requisitos de calidad establecidos, se definirán puntos de control a lo largo del proceso en donde se realizarán las mediciones¹⁷.

2. Definición de las variables

Una vez definido qué se quiere medir, se establecen las variables que conforman al indicador y la relación entre ellas (método de cálculo del indicador).

Las variables identificadas se definen con precisión para evitar ambigüedades, y se especifica cómo se produce la información de dichas variables y quién es el responsable de su recolección.

Se requiere determinar las características de la información (periodicidad de su recolección, unidad de medida, etc.), así como las fuentes y el procedimiento para su recolección y manejo.

Estas fuentes pueden ser los sistemas de información de las dependencias y entidades, registros de información de los procesos, instrumentos de medición de resultados, estudios cuantitativos o cualitativos, entre otros.

3. Selección de indicadores y calidad de los datos

La selección de indicadores se realiza mediante criterios generales que consideran las características de los datos que se van a utilizar, su relación con lo que se desea evaluar y la utilidad para los encargados de la toma de decisiones.

Se sugiere tomar como criterios para la selección de los indicadores a las características expuestas anteriormente para considerar apropiado a un indicador (criterios CREMAA).

Cuando se tenga más de un indicador que evalúe el mismo aspecto del proceso y se considere conveniente elegir sólo uno de ellos, se podrán valorar los criterios CREMAA en una plantilla como la que se muestra a continuación, por ejemplo, mediante una puntuación del 1 a 5; y en función de la puntuación total, se elige el indicador más adecuado.

Plantilla para la aplicación de los criterios CREMAA

Indicadores propuestos preliminares	Calificación de criterios						Puntaje total	Seleccionado	
	C	R	E	M	A	A		Sí	No

Fuente: Guía para el diseño de indicadores estratégicos del año 2010. Autores: SHCP y CONEVAL.

¹⁷ Estas mediciones pueden ser consideradas como acciones de control. El Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno define a las acciones de control como las actividades específicas a realizar e implantar por los Titulares y demás servidores públicos de las dependencias y entidades, con la finalidad de prevenir, disminuir y/o administrar los riesgos identificados que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Es muy conveniente que los indicadores cuenten con una ficha técnica que contenga por lo menos los siguientes elementos para su adecuado seguimiento y evaluación (los conceptos que no se aclaran es debido a que se han definido previamente o están contenidos en el glosario):

- Nombre del indicador
- Dimensión a medir
- Descripción o definición del indicador (precisa qué se pretende medir; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador)
- Método de cálculo. Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.
- Unidad de medida
- Frecuencia de medición
- Línea base
- Metas
- Sentido del indicador. Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

A manera de ejemplo, a continuación se muestra una ficha técnica de indicador:

Ficha Técnica de Indicador	
Nombre del Indicador:	
Descripción del Indicador:	
Dimensión a medir:	Eficiencia () Eficacia () Calidad () Economía ()
Datos del proceso al que mide	
Nombre del Proceso:	
Unidad responsable o dueña del proceso:	
Datos técnicos del indicador	
Fórmula o método de cálculo:	
Unidad de medida:	
Frecuencia de medición:	
Fuente de datos:	
Sentido del indicador:	Descendente () Ascendente ()
Línea base:	
Meta:	

XV. Promover la mejora continua de la operación de los procesos

Los procesos nunca se mantienen estáticos, por lo que si no se les da seguimiento (principalmente a través de sus principales indicadores conocidos como métricas críticas) para corregir desviaciones en su comportamiento, se deterioran.

Por lo anterior, una vez mejorado u optimizado el proceso y cuando su comportamiento ya está estabilizado, es importante aplicar el ciclo de mejora continua, el cual consiste en mantener los estándares existentes y/o alcanzar otros más retadores, lo que implica:

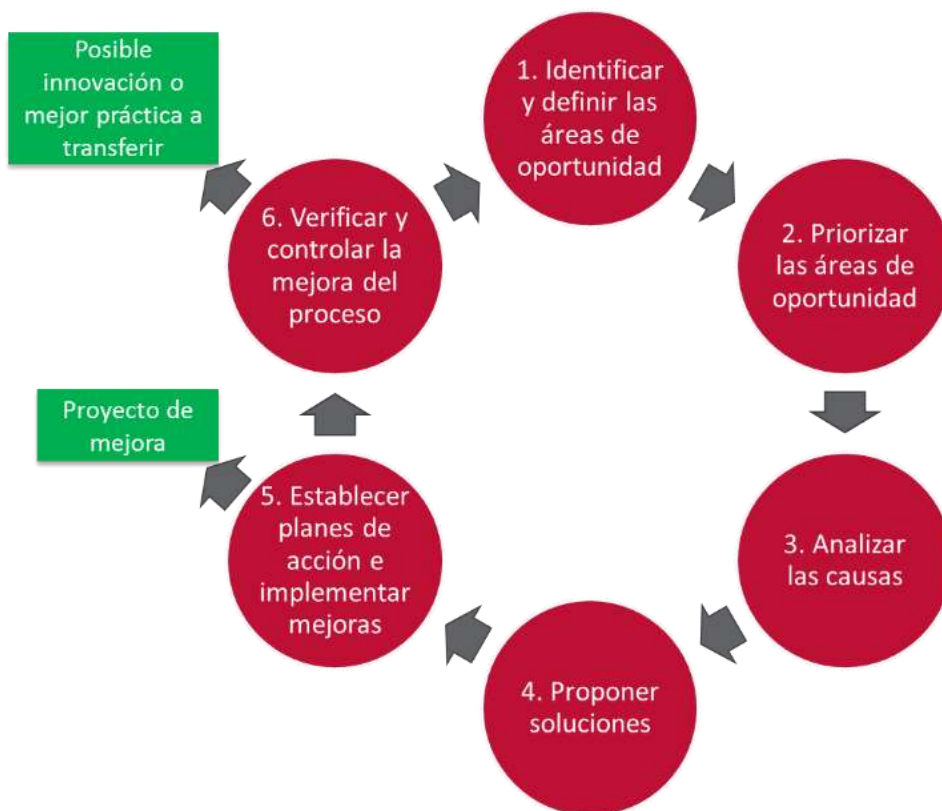
- Establecer metas de desempeño del proceso, a fin de que sirvan como criterios para administrarlo y mejorarlo.
- Comparar los resultados de desempeño del proceso con las metas o estándares definidos.
- Identificar las oportunidades de mejora del proceso cuando existan diferencias entre las mediciones de los indicadores de desempeño (métricas críticas) y las metas o estándares establecidos (variaciones en el desempeño del proceso).

Adicionalmente, es conveniente considerar los siguientes puntos contenidos en el capítulo X de esta guía.

Para aplicar el ciclo de mejora continua, el proceso debe estar documentado y tener definidos, entre otros: requisitos, tanto de insumos como normativos, y métricas críticas con sus criterios de medición.

A continuación se muestran los pasos propuestos para la mejora continua de procesos y se indica en qué consiste cada paso.

Ciclo de Mejora Continua de la Calidad



1. Identificar y definir las áreas de oportunidad

La identificación de áreas de oportunidad se refiere a encontrar impedimentos para el correcto desarrollo del proceso, como pueden ser aquellos elementos que:

- Generan un elevado costo de realización del proceso.
- Provocan tiempos excesivos de ejecución del proceso.
- Obstaculizan alcanzar la calidad (atributos y requisitos establecidos) deseada de los bienes o servicios del proceso.

Es importante que las áreas de oportunidad se definan claramente ya que esto facilitará la realización de los siguientes pasos.

2. Priorizar (jerarquizar) las áreas de oportunidad

Este paso consiste en ordenar las áreas de oportunidad de acuerdo a su urgencia de atención. Para conocer cuál será la urgencia de atención es importante considerar los efectos que tienen las áreas de oportunidad en diferentes aspectos del proceso, como son: costos de operación, tiempos de ejecución, calidad de los bienes o servicios.

3. Analizar las causas que originan un área de oportunidad, determinando cuál es la más relevante

Un área de oportunidad puede tener causas múltiples y cada una de esas causas, a su vez, puede derivar de otras causas. Es importante por lo tanto identificar cuál o cuáles de esas causas tienen un efecto negativo mayor en el proceso, a fin de que al eliminarlas o minimizarlas tengan un mayor efecto positivo en el comportamiento del proceso.

4. Proponer soluciones al área de oportunidad, para poder escoger la opción más adecuada

Pueden existir diversas maneras para eliminar o minimizar las causas que originan un área de oportunidad, por eso es conveniente seleccionar la alternativa que represente el mayor efecto positivo en el comportamiento del proceso en relación al uso de recursos para su implementación.

5. Establecer planes de acción (proyecto) e implementar mejoras

Es recomendable que la implementación de las acciones de mejora de un proceso se realice a través de un proyecto.

6. Verificar y controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante

A fin de conocer la magnitud de las mejoras, se comparan los valores de las métricas críticas del proceso obtenidos antes de las mejoras realizadas con los valores obtenidos después de implementar las mejoras.

Como ya se mencionó, lo que no se mejora se degrada siempre, por lo que es importante monitorear de forma permanente el comportamiento del proceso, a fin de continuar realizando los ajustes necesarios para su óptimo funcionamiento, es decir, comenzar de nuevo el ciclo (paso 1)

Herramientas útiles en la realización de los pasos del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad

Para que la mejora continua tenga una base sólida de análisis y seguimiento, es necesario recurrir a las herramientas apropiadas para cada uno de sus pasos. En la tabla siguiente se muestran dichas herramientas:

Herramientas útiles en la realización de los pasos del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad

PASOS	HERRAMIENTAS
1. Identificar y definir las áreas de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de indicadores (métricas críticas) y herramientas estadísticas (histogramas de frecuencia, gráficas de tendencias) para detectar cumplimiento o incumplimiento de los objetivos establecidos.
2. Priorizar (jerarquizar) las áreas de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Pareto
3. Analizar las causas que originan un área de oportunidad, determinando cuál es la más relevante.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama causa-efecto (Ishikawa) • Lluvia de ideas • Diagrama de flujo
4. Proponer soluciones al área de oportunidad, para poder escoger la opción más adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos
5. Establecer planes de acción (proyecto) e implementar mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de mejora
6. Verificar y controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de control • Indicadores (métricas críticas del proceso)

Seguimiento del comportamiento de un proceso

Para poder aplicar el ciclo de mejora continua se debe dar seguimiento al proceso.

El seguimiento del comportamiento de un proceso se realiza mediante el análisis del resultado de sus métricas críticas y, con base en dichos resultados, en la implementación de:

- Acciones para corregir desviaciones detectadas respecto a los estándares definidos del proceso (acciones correctivas)
- Acciones para mejorar los estándares del proceso (acciones de mejora)

Los mecanismos de seguimiento más habituales son los informes de resultados de indicadores, y las reuniones de seguimiento:

- Los informes de resultados de indicadores: Son documentos que sintetizan el comportamiento del proceso para informarlo a los directivos. Dichos informes suelen ser elaborados por el dueño del proceso y consisten en un documento de no más de 5 páginas que contiene el análisis de los valores de las métricas críticas del proceso, y suelen incluir un apartado destinado a comentarios y acuerdos alcanzados durante las reuniones de seguimiento. Para elaborar los informes de resultados de indicadores es necesario realizar los pasos 1, 2, 3 y 4 del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad.
- Reuniones de seguimiento: La finalidad de estas reuniones es presentar a los directivos:
 - Los informes de resultados de indicadores, señalando las desviaciones importantes de los mismos con respecto a los estándares a alcanzar, sus causas y consecuencias (por ejemplo el impacto en los costos, tiempos de ejecución, retrabajos, desperdicios, etc.) y las acciones que se proponen para su corrección o para la mejora del proceso. Se recomienda que los informes de resultados de indicadores sean presentados por los dueños del proceso.

- El grado de avance y estado actual de la implementación de las mejoras acordadas en reuniones anteriores (seguimiento a los proyectos de mejora, y los eventuales riesgos que se puedan presentar).

Estas dos últimas viñetas corresponden al paso 6 del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad, y se recomienda que sean presentados por los líderes de los proyectos.

En las reuniones de seguimiento se definen:

- Las acciones correctivas o de mejora de procesos que derivarán en proyectos de mejora (paso 5 del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad)
- Las acciones de mitigación a implementar para evitar o reducir los riesgos en los proyectos de mejora.

Una vez finalizada la reunión, el dueño del proceso es el responsable de actualizar el informe de resultados de indicadores con los comentarios de la sesión y difundirlo entre los directivos y el equipo encargado de las acciones correctivas o de mejora, para que estén enterados de las decisiones ahí tomadas.

Se recomienda que las reuniones de seguimiento se realicen de manera periódica.

En caso de que se considere que en la mejora se incluyó alguna mejor práctica que ya evidenció su efectividad, se deberá notificar dicha mejor práctica a la Dirección General Adjunta de Diseño y Coordinación de Políticas de Mejora de la Gestión Pública, perteneciente a la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública en la Secretaría de la Función Pública.

PROYECTOS DE OPTIMIZACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

En el caso de los proyectos que involucren procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” e identificados como nivel 4 (“Interoperable”), dentro del Listado de priorización de trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE), deberán seguir el documento:

- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

En el caso de los demás tipos de procesos la documentación de los proyectos de mejora que sean implementados y ejecutados por las instituciones para la optimización, estandarización o mejora continua de los procesos, según corresponda, debe realizarse en el Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG), conforme lo establece el Manual del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental, disponible en la sección “Material de apoyo” del SIPMG, el cual se localiza en la siguiente dirección electrónica: <https://sipmg.funcionpublica.gob.mx/>

Debido a que el SIPMG contiene proyectos de diferentes temáticas, es muy importante especificar si el proyecto consiste en una optimización, estandarización o mejora continua de proceso(s), según corresponda.

Los proyectos de optimización de procesos consistirán en la implementación de las mejoras identificadas durante el análisis de los procesos prioritarios y que resultaron viables.

En el caso de los proyectos de estandarización de procesos como ya se mencionó, si un proceso se realiza en diferentes puntos geográficos o domicilios, el proceso se cuenta como uno, independientemente del número de oficinas en donde se realice. Por ejemplo, si un proceso se realiza en tres oficinas regionales y, por lo tanto, es susceptible de homologarse, se cuenta como un proceso que se homologará en tres oficinas.

XVI. Glosario

Acción(es) de mejora: las actividades implantadas para mejorar los estándares de desempeño del proceso.

Para los fines de control interno también se entiende como las actividades determinadas e implantadas por los Titulares y demás servidores públicos de las Instituciones (dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal) para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional, así como prevenir, disminuir, administrar y/o eliminar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas¹⁸.

Actividad sustantiva: actividad perteneciente a un proceso sustantivo alineado a algún objetivo táctico.

Análisis de brechas: comparación entre la forma en que opera un proceso y la forma de operación especificada en un proceso modelo, para identificar las principales diferencias en la operativa de ambos procesos.

Aplicación: tipo de programa informático diseñado como herramienta para permitir realizar uno o diversos tipos de trabajos.

Atributo: es la descripción cualitativa del producto o servicio, especifica qué es lo que espera recibir el usuario, y qué le genera satisfacción. Ejemplos: oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad.

Brecha: diferencia existente entre la forma de operación de un proceso respecto a la forma de operación especificada en un proceso modelo.

Calidad: mide el grado en que los productos o servicios cumplen con los atributos (oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad, etc.) y requisitos establecidos; éstos últimos pueden ser legales o reglamentarios, así como los que se refieren a la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios.

Cliente¹⁹: organización o persona que recibe un producto. El cliente, puede ser interno o externo a la organización.

EJEMPLO- Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

NOTA: El cliente, puede ser interno o externo a la organización

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Dependencias de la Administración Pública Centralizada²⁰: las Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo Federal, la Procuraduría General de la República, incluyendo sus respectivos órganos administrativos desconcentrados, así como a las unidades administrativas de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, y los tribunales administrativos.

Desempeño del proceso: se refiere a identificar el nivel del cumplimiento del proceso con los fines (objetivos) para los que fue creado. El desempeño incluye aspectos de la operación del proceso como son: recursos utilizados, costos, tiempos de ejecución de actividades o de todo el proceso, desperdicios, satisfacción de usuarios o clientes, etc.

Dueño del proceso: persona responsable de la administración del proceso en su totalidad. También se le conoce como “administrador del proceso”, “responsable del proceso” o “propietario del proceso”.

¹⁸ Definición tomada del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

¹⁹ Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

²⁰ Definición tomada de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 2o.

Eficacia²¹: el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad.

Eficiencia²¹: el logro de objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos.

Entidades de la administración pública paraestatal²²: organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y fideicomisos.

Entrada: es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor (valor añadido) durante la ejecución del proceso.

Las entradas son insumos (como datos, información, documentos, formatos, reportes, materiales, etc.) necesarios para obtener las salidas (productos: bienes o servicios) del proceso. Se van incorporando al bien o servicio añadiéndole valor (ver valor añadido) a través de la ejecución del proceso.

Expediente: es la unidad documental constituida por uno o varios documentos de archivo, ordenados y relacionados por un mismo asunto, actividad o trámite. El Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y de Archivos define el término archivo como el conjunto orgánico de documentos en cualquier soporte, que son producidos o recibidos en el ejercicio de sus atribuciones o en el desarrollo de las actividades de las dependencias y entidades. Las instituciones gubernamentales desarrollan sus actividades a través de un conjunto de procesos, por lo tanto, los documentos contenidos en los archivos son producidos o recibidos a través de los procesos.

Indicador: expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño de un sistema o proceso, principalmente en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, así como a la calidad de sus resultados.

Indicador de desempeño²³: es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas).

Institución: dependencia de la administración pública centralizada, entidad de la administración pública paraestatal u órgano administrativo desconcentrado.

Líder de proyecto: persona responsable de la gestión del proyecto y de la toma de decisiones referentes al mismo.

Línea base: valor (de una variable, de un indicador, etc.) que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Mejor práctica: está conformada por los procedimientos del punto geográfico en donde el proceso tenga la mejor combinación de desempeño y organización de actividades.

Meta²³: comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permite enfocarla hacia la mejora al establecer límites o niveles de logro. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.

Métricas críticas del proceso: principales indicadores utilizados para medir el rendimiento de un proceso.

²¹ Definición tomada del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

²² Definición tomada de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 3o.

²³ Definición tomada de la Guía para el diseño de indicadores estratégicos del año 2010. Autores: SHCP y CONEVAL.

Órgano administrativo desconcentrado²⁴: órgano jerárquicamente subordinado a alguna Secretaría de Estado, con facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.

Oficina financiera: punto de contacto para otorgamiento de crédito o financiamiento.

Proceso²⁵: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios).

El proceso es un fragmento bien definido cuya funcionalidad es parte de un macroproceso.

Se recomienda que el proceso tenga un tamaño que permita ser controlado por el (la) dueño(a) del proceso.

Proceso externo: proceso que se realiza fuera de la dependencia o entidad.

Proceso interno: proceso que se realiza dentro de la dependencia o entidad. Dentro de estos procesos también se considera a los procesos subcontratados.

Proceso administrativo: es necesario para la gestión interna de la dependencia o entidad, pero no contribuye directamente con su razón de ser. Dentro de los procesos administrativos están incluidos los procesos de apoyo o adjetivos (proporcionan los recursos a los demás procesos según los requisitos de éstos) y los procesos de gestión o estratégicos (permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la dependencia o entidad, estableciendo las bases para su correcto funcionamiento, ya que comunican y proveen información a los demás procesos para elaborar planes de mejora). Los procesos administrativos tienen que ver principalmente con las materias establecidas en los Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG): recursos humanos; recursos materiales; recursos financieros; tecnologías de la información y comunicaciones; transparencia; adquisiciones; obra pública; auditoría, y control interno.

Proceso modelo: representa la manera estándar de realizar un mismo proceso en diferentes puntos geográficos a fin de lograr su homologación. Se deriva de la optimización de la mejor práctica.

Proceso estandarizado: se considera que un proceso factible de homologación está estandarizado cuando en todos los puntos geográficos donde se realiza es ejecutado de la misma manera, previa optimización, y sus estándares de desempeño (metas de sus indicadores) son los mismos.

Procesos factibles de homologación: los procesos sustantivos de una misma institución que se realizan en distintos puntos geográficos o domicilios y que su ejecución no estaba estandarizada en todos los puntos geográficos o domicilios al 1° de enero del año 2014.

Procesos factibles de homologar: véase Procesos factibles de homologación.

Procesos homologables: véase Procesos factibles de homologación.

Proceso optimizado: se considera que un proceso se ha optimizado en los siguientes casos:

- Cuando el proceso no contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y dicho(s) diagrama(s) se elabora(n) y documenta(n) en manuales de procedimientos actualizados o algún otro mecanismo que disponga la institución.
- Cuando el proceso contaba con su(s) diagrama(s) detallado(s) y se le implementan mejoras para simplificarlo e incluso, más no obligatoriamente, lograr que alguno(s) de sus indicadores de desempeño obtengan mejores resultados con respecto a sus valores previos a la mejora.

²⁴ Definición tomada de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 17.

²⁵ Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

Proceso relacionado con trámites y servicios: proceso que contiene dentro de sus actividades:

- La solicitud o entrega de información por parte de personas físicas o morales del sector privado, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar.
- El procesamiento de dicha solicitud o información.
- La obtención del beneficio o servicio por parte del solicitante (persona física o moral del sector privado), la emisión de la resolución o el documento que se debe conservar, según sea el caso.

Proceso subcontratado: proceso asignado originalmente a la dependencia o entidad, pero que mediante un contrato se encarga de su realización a una empresa.

Procesos susceptibles de homologación: véase Procesos factibles de homologación.

Proceso sustantivo: se relaciona directamente con las funciones sustantivas de la dependencia o entidad, es decir, con el cumplimiento de la misión y genera las características de producto/servicio que son apreciadas por los ciudadanos, el cliente o la sociedad.

Procesos sustantivos seleccionados para cumplir con los elementos de control interno²⁶: procesos sustantivos definidos por la dependencia o entidad y que son fundamentales para el cumplimiento de metas y objetivos, misión y visión institucionales.

Producto: resultado de un proceso (bien o servicio).

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Resultado de un proceso: se refiere al desempeño de un proceso para cumplir con los fines para los que fue creado (incluyendo la producción de bienes o servicios).

Salida: una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios.

Servicio²⁷: conjunto de elementos tangibles e intangibles, interacciones, acciones y/o actitudes personales que se generan como resultado de un proceso de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de un usuario.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Simplificación de un proceso: consiste en modificar la manera de realizar un proceso a fin de obtener al menos una de las siguientes mejoras: reducir el número de actividades del proceso, reducir el tiempo de ejecución del proceso.

TESOFE: Tesorería de la Federación.

Trámite²⁷: cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado hagan ante una dependencia u organismo descentralizado, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar, no comprendiéndose aquella documentación o información que sólo tenga que presentarse en caso de un requerimiento de una dependencia u organismo descentralizado.

²⁶ Definición tomada del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

²⁷ Definición tomada del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.

Unidad administrativa (UA)²⁸: es aquella al nivel orgánico a través del cual las dependencias y entidades desarrollan de manera específica las funciones previstas en el marco de sus atribuciones establecidas en el reglamento interior o documentos legales o administrativos respectivos. En el caso de sus órganos administrativos desconcentrados, dentro del propio reglamento interior, o en la ley o documento legal respectivos.

Unidad de medida²⁹: es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud física (por ejemplo: longitud, volumen, masa y tiempo), definida y adoptada por convención o por ley.

Usuario: véase cliente.

Valor añadido: es el aumento de la calidad generada por una actividad específica perteneciente a un proceso.

Valor agregado: véase valor añadido.

Variable: característica o cualidad observable de algo que es susceptible de adoptar distintos valores cualitativos o cuantitativos, o de ser expresada en varias categorías.

²⁸ Definición tomada de la Guía Técnica para la Elaboración del Diagnóstico sobre la Estructura Orgánica, Procesos Internos y el Gasto de Operación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

²⁹ Joint Committee for Guides in Metrology (2008), «Unit of measurement (unité de mesure)», p. 6. Las unidades de medida más usuales son las del Sistema Métrico Decimal, en los países anglosajones se emplea el Sistema Inglés.

Subsecretaría de la Función Pública
Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

El Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 23, fracciones I y III, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; y Segundo Transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2013; emite la presente guía en México, Distrito Federal, a los dos días de febrero de dos mil dieciséis.

Oscar Sánchez Delgado
Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública
osanchez@funcionpublica.gob.mx

Francisco Mier y Terán Iza
Director General Adjunto de Eficiencia de la Gestión
Pública
frmier@funcionpublica.gob.mx

Luis Lorenzo Santo Domingo Astete Flores
Director General Adjunto de Mejora de Procesos,
Tramites y Servicios
lastete@funcionpublica.gob.mx

Secretaría de la Función Pública
Insurgentes Sur 1735 Ala Norte, Piso 8.
Col. Guadalupe Inn. Delegación Álvaro Obregón
México, Distrito Federal. C.P. 01020

