



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA GESTIÓN DE PROCESOS

MANUAL DEL CURSO

Vicerrectoría UdeG
Febrero-Marzo 2020

Mtro. Ernesto Domitzi Aldrete Velázquez
Mtro. Omar Eduardo Gutiérrez García

Índice

BPM (Business Process Management)	2
Actividad 1: Mapeo general	3
Planeación estratégica	4
Actividad 2 - Parte 1: Uso de mi tiempo	4
Alineación	4
Actividad 2 - Parte 2: Uso ideal de mi tiempo	5
Actividad 3: Elección de ejemplo	5
Misión	6
Actividad 4: Definición de misión	7
Visión	7
Actividad 5: Apuntar al norte	7
Actividad 6: Definición de la visión	8
Paso 1: Definir prioridades	8
Actividad 7: FODA	9
Paso 2: Definir tácticas	10
Actividad 8: Diagrama de Ishikawa	10
Paso 3: Tablero de indicadores	11
Actividad 9: Tablero de indicadores	11
Paso 4: Establecer metas	12
Paso 5: Plan de acción	12
Paso 6: Ejecución	13
Paso 7: Evaluación	13
Procesos	14
Diagrama de flujo	14
Roles	15
Actividad 10: Crear diagrama de flujo	15
Trazabilidad	16
Control de riesgos	17
Automatización y tecnología	19
Evaluación de procesos y optimización	19
Orden personal	21
Getting things done (“Haciendo que las cosas se hagan”)	21
Deep work (Trabajo profundo)	23
Referencias	25
Libros	25
Páginas	25
Asesores (agradecimientos)	25

BPM (Business Process Management)

Razón de ser

Mientras una empresa tenga un marco simple que identifique a la gente, **procesos**, gobernanza y tecnología, siempre tendrá la habilidad de adaptarse y mejorar su eficiencia a pesar de las condiciones externas que pueda enfrentar.

¿Qué es BPM?

BPM es la ciencia de construir, identificar y administrar los procesos para llevarlos a su eficiencia máxima. Los pasos para lograrlo son:

1. Identificar todos los procesos que están asociados con tu organización.
2. Analizarlos para ejecutarlos de la manera más eficiente y efectiva posible.
3. Medir los desempeños durante un periodo de tiempo.
4. Optimizarlo.

Al BPM lo único que le interesa es la mejora continua de cómo se hace el trabajo. Hacer procesos:

- Más eficientes.
- Menos costosos (menos esfuerzo).
- Más productivos.
- Mayor calidad.

¿Cómo empezar?

Debe partir de crear una estrategia de desarrollo de sus procesos. Esta estrategia debe estar completamente alineada a la estrategia de negocio de la organización. Por lo tanto, el primer paso es realizar la planeación estratégica del negocio.

Posteriormente lo más importante a desarrollar, igualmente como paso 0 es un mapa de la descripción de los procesos actuales. Este mapa o guía actuará como el lugar de consulta donde todos los empleados podrán referenciarse para estar de acuerdo en el entendimiento de cada proceso en particular. También funcionará como manual para preparar a los nuevos trabajadores que desempeñen aquellos trabajos.

¿Cuál es el rol del departamento de Control Interno dentro de la Institución?

El departamento de Control interno es el responsable de dirigir el mapeo de los procesos de la organización, su actualización, su registro y de definir la prioridad de los procesos a analizar, esto a partir de la planeación estratégica.

También son los responsables de dirigir el proceso de mejora de la mano con el personal involucrado en cada proceso. Son los expertos en el proceso de mejorar procesos.

Existen muchas herramientas como Six Sigma, Lean Manufacturing, mapas de valor, kanban, etc. que ayudan a eficientar y optimizar estos procesos. Nuestro enfoque en este curso no son estas herramientas que probablemente ya conocen, sino la gestión de los procesos.

¿Cómo realizar un mapeo general de los procesos de la empresa?

El mapeo general de los procesos debe partir del proceso más grande de la empresa y dividirlo

en pasos que a la vez contienen más procesos. La mejor manera de hacerlo es en formato de árbol.

Actividad 1: Mapeo general

Proceso general de UDG: Recibir un estudiante de prepa y entregar un egresado.



Para llevar al alumno del punto A al punto B

- Proceso de admisión
- Proceso de cada semestre
 - Proceso de asignación de materias
 - Proceso de cada clase
 - ...
- Proceso de graduación
- ...

¿Cuáles son los procesos y subprocessos dentro del camino?

¿Cómo los podemos dividir?

- Académica
- Administrativa
- Extraacadémica
- ...

Como se mencionó en el apartado de **¿Cómo empezar?**, la estrategia de desarrollo de procesos debe estar completamente alineada a la estrategia de negocio de la organización. Por lo tanto, no podemos avanzar sin tener claridad de cómo se define la planeación estratégica del negocio/organización/unidad.

Planeación estratégica

¿Qué es?

Es el proceso para definir la dirección que va a tomar la organización y el cómo lo vamos a lograr.

¿Por qué es importante?

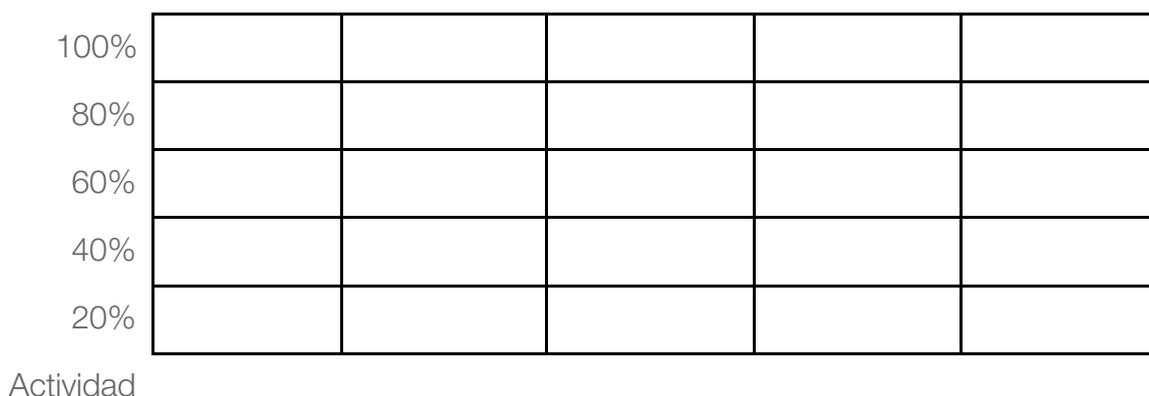
Porque sin rumbo, las acciones de hoy se limitan a resolver problemas a corto plazo y no se alcanza ningún objetivos. Nos convertimos en apagafuegos.

¿Quién la debe hacer?

El órgano máximo de administración de la entidad/organización/empresa. No le toca a Control Interno. En el caso de la Universidad de Guadalajara, la define rectoría, pero Control Interno debe tener claridad de los objetivos para apoyar a que cada proceso esté alineado a ellos.

Actividad 2 - Parte 1: Uso de mi tiempo

¿Qué distribución le di a mis horas laborales durante la semana pasada?



Alineación

Razón de ser

Normalmente medimos el desempeño de las empresas/organizaciones por sus números, cientos de indicadores de rendimiento claves. En cambio la alineación es un concepto no muy valorado, pero muy importante porque afecta directamente la eficiencia de la empresa. Se pierden una gran parte de los recursos humanos y económicos en las organizaciones al no estar alineadas.

Ejemplo: Imagina que conduces un automóvil no alineado el motor con las ruedas. Sí avanza pero ineficiente.

¿Qué es exactamente la alineación?

Una alineación existe cuando las acciones de cada una de las personas en la organización apoyan de manera directa la visión y la estrategia, definida en la planeación estratégica.

Ejemplo: ¿Cómo se si mi organización está alienada?

Pregúntale a un gerente y a uno de sus subordinados directos por separado cuál debería ser el objetivo prioritario del subordinado. Dale 100 puntos para que lo distribuyan entre las cinco principales responsabilidades del subordinado.

La congruencia o falta de la misma entre las respuestas nos indican qué tanta alineación hay.

¿Cómo la alcanzamos?

Una vez teniendo clara la planeación estratégica se debe permear en la organización haciendo la definición de objetivos para cada área con base a lo que se definió en la planeación. Una vez definidos estos objetivos se deben de traducir a las actividades para que cada persona sepa lo que debe de hacer.

¿Qué sucede con las personas?

Es importantísimo que cada persona se de cuenta de que sus objetivos personales estén alineados con los objetivos de la organización. En la medida en que la organización ayude a la persona a crecer en la dirección que marcan sus objetivos personales, la persona tendrá razones de peso para realizar un excelente desempeño en la búsqueda de los objetivos de la organización. Si no es así, lo más prudente será que la persona busque otra organización que sí le ayude a alcanzar sus objetivos personales.

Actividad 2 - Parte 2: Uso ideal de mi tiempo

¿Qué distribución crees que sea la ideal para tu puesto?

100%					
80%					
60%					
40%					
20%					
Actividad					

El siguiente paso sería pedirle a tu supervisor que te indique cuál cree que debería de ser la distribución ideal de tu tiempo y comparar los resultados.

Actividad 3: Elección de ejemplo

Revisar los objetivos ya definidos por Rectoría y tomar un área/departamento clave para algún ejemplo.

Se decidió buscar el objetivo de “Ser una organización transparente y financieramente responsable” desde el enfoque de la **Unidad de presupuesto**.

¿Cómo empezamos con la planeación?

Antes de poder iniciar el proceso de planeación es necesario que los participantes tengan claras la misión y visión de la organización o área para la que están planeando, consideraremos esto como el *paso 0*. Si aún no están definidas la misión y visión tendremos que comenzar precisamente por esa definición.

Misión

¿Qué es?

Es la razón para la existencia de la organización. Debe ser lo suficientemente buena para energizar a la fuerza laboral de la empresa en todos los niveles.

Diferencia entre un misionero y un mercenario

Los misioneros son las personas que crean en la razón de ser de la empresa. Los mercenarios son los que únicamente están en la organización a cambio de un sueldo, el día que tengan un mejor pagador se van a ir. Por eso es muy importante que busquemos tener en nuestra organización misioneros y no mercenarios.

¿Cómo definir la misión?

La actividad de definir la misión (así como la visión) debe surgir de reunir a las personas clave de la organización para poner sobre la mesa todas las ideas sobre cuáles son los puntos a considerar para incluir en la misión. Del libro de *Alineación total* obtenemos las reglas de cómo se deben de llevar estas sesiones de trabajo para asegurar la correcta participación de todos:

- No establecer jerarquías: La estrategia es una decisión del director, pero es una decisión consultiva, es necesario que todos aporten como si no hubiera jerarquías para que puedan proveer información valiosa.
- Participación activa.
- No menospreciar aportes de los otros.
- Escuchar con ganas de entender, no para responder.
- No interrumpir.
- Apagar celulares.
- Cerrar la computadoras.
- Desapego: quiere decir que cuando aportes una idea al grupo intentes desprenderte de ella. Una vez que se ha ofrecido, ya perteneces al grupo y ha dejado de ser tuya. Esto implica que :
 - La crítica de ideas es bienvenida, no la de personas.
 - Es posible que pasado un tiempo te encuentre hablando en contra de tu propia idea después de haber recibido mayor información
 - Debes tratar de olvidar tus agendas personales.
 - Tu lealtad no debe ser con tu cargo actual ni tus ambiciones personales si no con la empresa en su totalidad.

Actividad 4: Definición de misión

En grupo deberemos crear la misión para la unidad de presupuesto que nos ayude a alcanzar el objetivo de “Ser una organización transparente y financieramente responsable”.

Puntos relevantes:

- Elaborar presupuesto de ingresos y egresos
- Basado en resultados
- Eficiencia
- Estar bajo los principios de transparencia
- Responsabilidad financiera
- Equidad

Redacción final:

“Elaborar el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos anual, equitativo basado en resultados, alineado a los objetivos de la institución bajo los principios de la transparencia, eficiencia y responsabilidad financiera.”

Visión

Actividad 5: Apuntar al norte

Actividad de cerrar los ojos y pedirles que apunten al norte (para la visión). Se apunta en todas las direcciones, cada quién tiene su versión de dónde está el norte.

Reflexión: ¿Qué pasa si no queda clara la visión de la organización? Si todos apuntamos a un norte diferente todos vamos a empujar la organización en diferente dirección y nos quedaremos sin avanzar o avanzaremos con muchísima dificultad.

¿Qué es la visión?

Es imaginar la foto del éxito de la organización en X años. Es visualizar oportunidades para la organización con la confianza total en las posibilidades que tenemos, considerando la misión, el mercado, las tendencias económicas, el potencial de los competidores y la aparición de nuevos competidores.

El concepto de visión tiene un alto nivel de esperanza implícito. Se trata de imaginar los objetivos máximos de la organización para posteriormente diseñarlos y dividirlos hasta ver su viabilidad a partir de nuestro día a día.

Una vez propuesto un enunciado, hay que considerar los siguientes puntos que nos pueden ayudar a afinarla:

- Si algunos conceptos se desvían de la misión, se deben separar.
- Si son demasiado idealistas, fuera de la realidad, se necesitarán atenuar.
- Tiene que ser mucho más específica si verdaderamente queremos transformarla en una realidad.
- Tenemos que entenderla en términos cuantificables porque si puedes cuantificar tu

- visión, podrás ir midiendo el progreso hacia su alcance.
- El éxito está la ejecución no solo en la definición.

Actividad 6: Definición de la visión

En grupo deberemos crear la visión para la unidad de presupuesto que nos ayude a alcanzar el objetivo de “Ser una organización transparente y financieramente responsable”.

Puntos relevantes:

- Entidad financiera eficiente
- Íntegra
- Transparente con la población
- Orientar el presupuesto a los objetivos del PDI
- Lograr la equidad
- Ser responsables

Redacción final:

“Ser una entidad eficiente e íntegra que logre la distribución equitativa de los recursos de manera transparente ante toda la población, responsable y tomando en cuenta los indicadores y objetivos del PDI.”

¿En dónde estamos?

Comenzamos explicando lo que es planeación estratégica, la importancia de realizarla, el equipo que la ejecuta, el concepto de alineación y lo que necesitamos para comenzar (la misión y visión como paso 0). Ahora entramos de lleno en la ejecución de la misma siguiendo los siguientes pasos:

Paso 0: Misión y Visión

Paso 1: Definir prioridades

Paso 2: Definir tácticas

Paso 3: Tablero de indicadores

Paso 4: Establecer metas

Paso 5: Procesos para lograr los indicadores

Paso 6: Ejecución

Paso 7: Evaluación

Paso 1: Definir prioridades

¿Para qué?

Teniendo la misión y visión nos damos la idea sobre lo que es el *core* de la empresa y el punto hacia dónde queremos llegar, lo que sigue es, ver cuáles serán nuestros objetivos puntuales en un plazo más corto que nos acerquen cada vez más a nuestra visión. Estas prioridades u objetivos nos ayudarán a definir nuestro trabajo en el día a día.

Ley de Pareto (80/20)

Esta ley establecida por el italiano Vilfredo Pareto nos dice que el 80% de las consecuencias se

generan por el 20% de las causas. Esto aplica para una infinidad de fenómenos, incluidos los fenómenos en las organizaciones. Nosotros lo vamos a traducir en buscar el 20% de las acciones en nuestro trabajo que nos ayuden a lograr el 80% de las metas. Al encontrarlas, habremos definido nuestras prioridades.

FODA

Esta es una herramienta que nos ayuda a identificar y analizar nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esto sirve para poder visualizar la organización, unidad, o departamento desde diferentes perspectivas y tener una idea completa sobre todo lo que puede influir en el desempeño de la misma. A partir de esta herramienta se podrá tomar una decisión informada.

Actividad 7: FODA

1. Establecer F, O, D y A con base a las preguntas de guía y con la participación de todos los estudiantes.
2. Eliminar dentro de cada clasificación las ideas que sean iguales.
3. Pedimos a los participantes que voten por las 10 que consideren más importantes de tomar en cuenta para alcanzar la visión. Ordenamos el listado de acuerdo a la cantidad de votos por cada elemento (el voto debe ser individual, sin influenciarse por el grupo).
4. Agrupamos las que son parecidas (Ej. Una fortaleza con una oportunidad) y sumamos los votos de las agrupadas y cambiando las redacciones si es necesario. Volvemos a ordenar.
5. Analizamos las de mayor votación y vemos cuáles están enfocadas a la misma “ventaja competitiva”. Escogemos las 3 más importantes.
6. Le pedimos al que funge como director que califique las ventajas en su impacto a la visión (1-5) y en su nivel de desarrollo actual (1-5).
7. Ordenamos esas 3 ventajas competitivas primero por su impacto a la visión y luego por su grado de desarrollo y terminamos.

Resultado en el curso:

Ventaja competitiva	Impacto a la visión	Grado de desarrollo
Mejoramiento del equipo y de los procesos internos actualizados con uso de sistemas tecnológicos para comunicar indicadores en tiempo real	5	4
Realización del presupuesto transparente en base a los indicadores del PDI entendiendo las verdaderas necesidades de las entidades	5	3
Acompañamiento a las entidades para permear información, agilizar burocracia y tener buena planeación financiera	4	3

Teoría de los objetivos SMART

El primer fin de la planeación estratégica es poder llegar a definir los objetivos de la organización, y buscamos que esos objetivos sean lo suficientemente robustos para que tengan valor. Lo logramos utilizando la metodología SMART, partimos de las ventajas o prioridades definidas en la actividad pasada y procedemos a completarlas hasta lograr que sean:

- Específicas (Specific)

- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Relevantes (Relevant)*
- Con tiempo determinado (Timely)

**En este punto ya son relevantes porque son los más importantes para todos según la votación*

Ahora partimos a definir tácticas, indicadores, metas para llegar a tener esos objetivos SMART.

Paso 2: Definir tácticas

¿Qué son tácticas?

Las tácticas en esta metodología se entienden como las causas o acciones que vamos a tomar para alcanzar o acercarnos a las prioridades que definimos previamente. Es encontrar qué es lo que causa que se de esa prioridad.

Diagrama de Ishikawa (Causa/efecto)

Este diagrama es una representación gráfica de la relación entre las causas y el problema o efecto que generan. Busca ayudar a enumerar de manera extensiva todas las causas y a clasificarlas, para también obtener las segundas, terceras o n causas. También se conoce como “Diagrama de pescado” ya que el formato se asemeja a la estructura ósea de un pez.

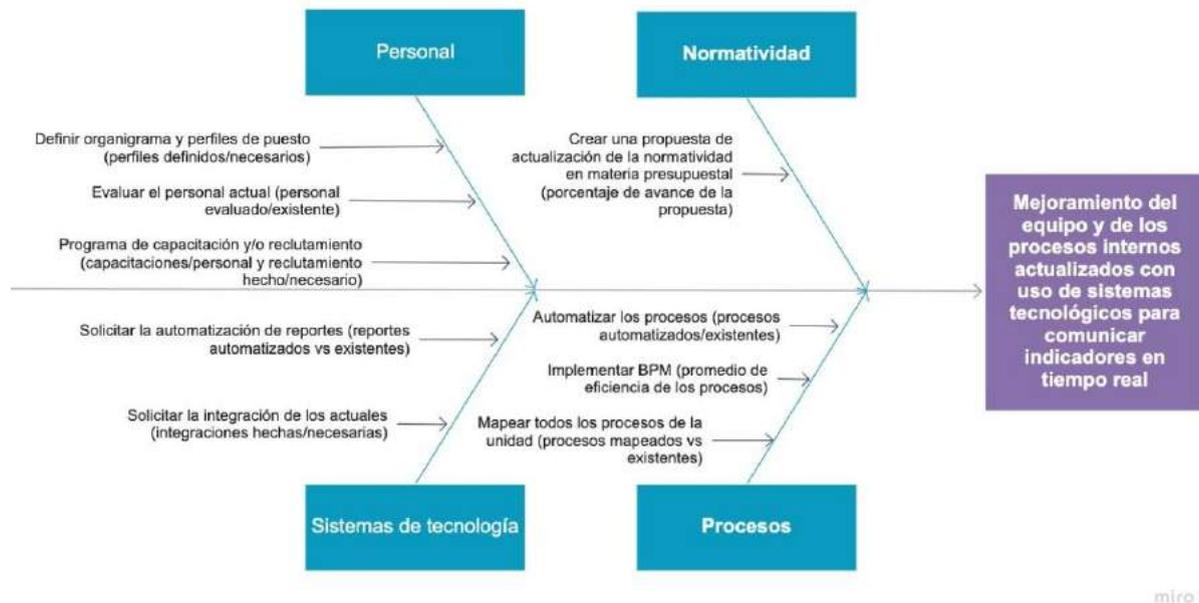
Actividad 8: Diagrama de Ishikawa

Entre todos, enlistar 5-10 tácticas para llegar a la prioridad que resultó ser la más importante en la actividad 7. Las preguntas importantes que nos debemos hacer son:

- ¿Cuáles son los principales programas estratégicos que debemos desarrollar en los siguientes 3 años para alcanzar nuestra visión?
- ¿Cuáles son los principales programas estratégicos que requerimos ejecutar para continuar desarrollando nuestras fortalezas y para eliminar nuestros puntos débiles?
- ¿Qué programas estratégicos deberemos implantar en nuestra compañía para aprovechar nuestras oportunidades de negocio, y para protegernos de las amenazas del entorno y la competencia?

Posteriormente para cada una de las tácticas definidas elegimos la manera en la que vamos a medir el avance que vayamos teniendo: el indicador. En ocasiones, el intentar definir una forma de medirlo provoca que debamos modificar la redacción de la táctica, lo que es muy valioso. Queda escrito en paréntesis.

Resultado en el curso:



Paso 3: Tablero de indicadores

¿Cómo medimos el avance?

La mejor manera de poder estar monitoreando el progreso en nuestras actividades es por medio de indicadores, que como su nombre lo dice nos *indican* en dónde estamos parados y cómo vamos con cada una de las tácticas que nos interesa realizar.

¿Por qué un tablero?

El formato del tablero nos ayuda a poder visualizar de manera más rápida la situación actual de cada parte que involucra una o varias prioridades. Además nos permite ponderar los indicadores para tener claro cuáles son los más importantes para calificar nuestro desempeño, que en el día a día, éstas ponderaciones deberían determinar el enfoque de nuestras actividades ante tiempos limitados. Posteriormente también nos dará espacio para insertar las metas que le establezcamos a los indicadores.

Actividad 9: Tablero de indicadores

1. Teniendo los indicadores definidos para cada táctica los ingresamos a una hoja de cálculo separados por secciones.
2. Ponderamos cada uno de los indicadores, asignando un % de importancia. La pregunta clave aquí es: "¿Si te dieran un bono por hacer tu trabajo, qué sería lo más importante a evaluar?"
3. Anotamos la fuente de donde vamos a obtener la información de ese indicador y la unidad a medición a utilizar para cada uno.
4. Finalmente establecemos el responsable de cada indicador

Resultado en el curso:

Personal

%	Indicador	Fuente	Responsable	UM
10%	Perfiles definidos/necesarios			
60%	Personal evaluado/existente	Reportes de RRHH que se envíe por correo el día 25 de cada mes	Juan Pérez	%
10%	Capacitaciones/personal			
20%	Reclutamiento hecho/necesario			

**Solo dio tiempo para realizar el ejercicio con 1 de los indicadores*

Paso 4: Establecer metas

¿Cómo las establecemos?

Ya que tenemos el listado de indicadores ahora debemos de asignarle una meta a cada uno, y esto es definir a qué nivel tiene que llegar cada indicador y cuándo. Se recomienda primero hacerlas anuales y después traducirlas a mensuales para poder hacer una evaluación más constante. Es importante tener claro que las metas deben de ser exigentes pero alcanzables, no puede estar fuera de las posibilidades porque sino desmotiva, en vez de motivar.

Entre más fácil sea medir un indicador, se podrá establecer la meta a menor plazo. Si es automático lo podemos estar monitoreando hasta diariamente. Por otro lado, entre más grande la institución, más a largo plazo deberíamos tener las metas.

Avance en los objetivos SMART

Con la definición de las metas terminamos de convertir nuestras prioridades en objetivos SMART. Ya son específicos porque sabemos a qué valor se espera llegar, ya son medibles porque les asignamos un indicador, ya son alcanzables porque les pusimos metas realistas y ya tienen tiempo definido. Recordamos que desde un principio eran relevantes porque partimos de las prioridades.

Paso 5: Plan de acción

¿Qué sigue?

Una vez establecidos los objetivos corresponde asignar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas. Así mismo se debe tener claro cuáles serán las actividades que vamos a realizar día a día para avanzar hacia la meta.

Procesos

Las actividades pueden ser de un índole muy amplio y principalmente involucran procesos

establecidos. Es aquí donde entra la gestión de procesos. Como ya tenemos claro cuáles deben de ser nuestros objetivos en el negocio/organización podemos partir a identificar, definir y optimizar los procesos que tengan mayor incidencia en el negocio.

La importancia de haber hecho el plan estratégico antes de comenzar con los procesos recae en enfocar nuestros esfuerzos en los procesos que más aportan a la visión de la organización. Esto nos evita malgastar nuestros recursos en optimizar procesos banales.

Paso 6: Ejecución

Después de haber trabajado en la identificación y gestión de los procesos debemos ejecutar las actividades diarias siendo conscientes de cómo se deben de realizar pero principalmente del por qué.

Llevar a cabo nuevas metodologías genera rechazo y requiere de hacer tiempo en nuestra agenda para aprenderlas e integrarlas. La forma para que sea posible implementarlas es haciendo con mayor eficiencia las actividades que actualmente realizamos. Hacer un análisis al término del día, semana o mes, nos permitirá detectar los tiempos muertos y aprovecharlos en los nuevos procesos.

Es importante conocer e investigar continuamente de herramientas que nos permitan ejecutar mejor o más rápido nuestras actividades.

Proyecto es un conjunto de actividades que se deben realizar para lograr una meta/producto único, en un periodo de tiempo determinado. Proceso es una secuencia de pasos para lograr una meta en específico, éste se puede realizar cíclicamente innumerables ocasiones.

Paso 7: Evaluación

¿Cómo y cuándo evalúo?

Dependiendo de la etapa de desarrollo de la organización y de la complejidad de la reunión de los datos para los indicadores debemos definir cada cuánto tiempo se hace la evaluación, puede ser mensual, bimestral, trimestral, etc. Aquí nos enfocaremos en comparar el desempeño real vs las metas establecidas, se deberá analizar para saber cuáles van dentro de los parámetros, cuáles por encima y cuáles por debajo. Para poder llegar a conclusiones como cambiar el plan de acción, reacomodar metas a la realidad o cambiar indicadores.

Es importante tener claridad de quién evaluará a quién, así como el análisis de las causas.

Ejemplo: Mientras todos los periodistas se encontraban festejando el mayor éxito en la historia del futbol mexicano, el periodista Christian Martinoli, señaló que él no festejaba porque creía que no volvería a pasar debido a que los directivos no suelen hacer evaluaciones. Es decir, cuando pierden, no saben las causas y no plantean una mejor preparación para el siguiente ciclo. De igual manera, ahora que ganaron, no sabrán las causas y se pudiera esperar, que no se vuelva a lograr el campeonato.

Procesos

¿Hasta aquí que sabemos?

- Entendimos que hay una metodología para llevar a la eficiencia máxima a los procesos: BPM
- Que la estrategia de desarrollo de procesos debe estar alineada a la Planeación estratégica del negocios
- La importancia de la alineación
- El por qué existe la organización y a dónde espera el órgano máximo llevarla
- Cómo realizar una planeación estratégica
- Ya tenemos claridad de lo que se espera de nosotros en un tablero muy evidente, con objetivos SMART

¿Qué sigue?

Profundizar en el paso 5: Planificar - Procesos para llegar a los indicadores. Determinar el cómo, qué debemos hacer mañana para que esos objetivos se logren. Vamos a definir los procesos que debe realizar cada uno de los integrantes de la organización, intentando prever la mayor cantidad de escenarios que se puedan presentar para tener claros los planes de contingencia que se deben ejecutar.

Es importante, asegurarnos que los procesos que determinemos influyan de manera directa en la visión marcada por la planeación estratégica. Gracias a que ya se cuenta con la planeación, podemos estar tranquilos que al comenzar a trabajar con los procesos de las tácticas definidas en el paso 2, estaremos comenzando por los más importantes.

Por más obvio que parezca, es importante señalar que no debemos dejar de ver el tablero de indicadores, ya que es ahí donde se marcaron nuestras responsabilidades, con un % de importancia entre ellos, por lo que también debería influir en la decisión de qué proceso es el que más atención debe recibir.

Inmediatamente después de plantear el proceso debe llevarse a cabo en el entorno real, para su posterior evaluación y retroalimentación.

Existen dos formas de abordar un proceso:

1. Definir a qué queremos llegar, cuál sería el reporte final que nos encantaría consultar. Partimos de identificar el producto final, para de ahí retroceder al paso que lo produce, y a su vez el paso que produjo éste, hasta identificar quien registra la primer solicitud que detona el proceso.
2. Partiendo de quién crea una solicitud/ticket y por las manos que pasa hasta llegar al objetivo de la solicitud.

Diagrama de flujo

¿Cómo vamos a plasmar visualmente un proceso?

Los diagramas de flujo son el primer paso para trabajar sobre un proceso ya que con ellos podemos definir las actividades y el flujo de la información en el mismo. Debemos partir por hacer el escenario ideal para el proceso y después ir añadiendo vertientes de “¿Qué pasa si?”

tratando de plasmar todos los caminos que puede tomar ese proceso. Entre más robustos queden nuestros procesos, menor es el riesgo que tendremos de que en la práctica surjan situaciones imprevistas.

En los diagramas se debe definir cada subprocesso por más obvio que parezca, con el objetivo de que cualquier persona pueda entenderlo y llevarlo a cabo de inmediato.

OMG

Existe una organización que se encarga de establecer la nomenclatura de cómo se deben de hacer los diagramas de flujo. Se llama “Object Management Group (OMG)” y trabajan el “Business Process Model and Notation (BPMN)”. Se utiliza para tener un lenguaje universal sobre la manera de hacer los diagramas de flujo.

En esta liga está toda su reglamentación: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>

Roles

¿Cómo los definimos?

Después de haber realizado nuestro diagrama de flujo para definir un proceso debemos identificar cuáles son los roles de la empresa que se involucran en él. Aquí es importante ponerle nombre del rol, no a la persona. Esto porque las personas pueden salir de la organización el día de mañana o tener una incapacidad y su rol deberá permanecer llevado a cabo por un sustituto.

Si al momento de mapear el proceso, una persona realiza las actividades de dos o más roles, es importante que el diagrama señale el deber ser, para que funciones para futuras consultas.

CRUD

Una vez identificados los roles partimos a hacer utilizar la metodología CRUD para identificar de qué manera se involucra cada rol en cada actividad del proceso. CRUD quiere decir:

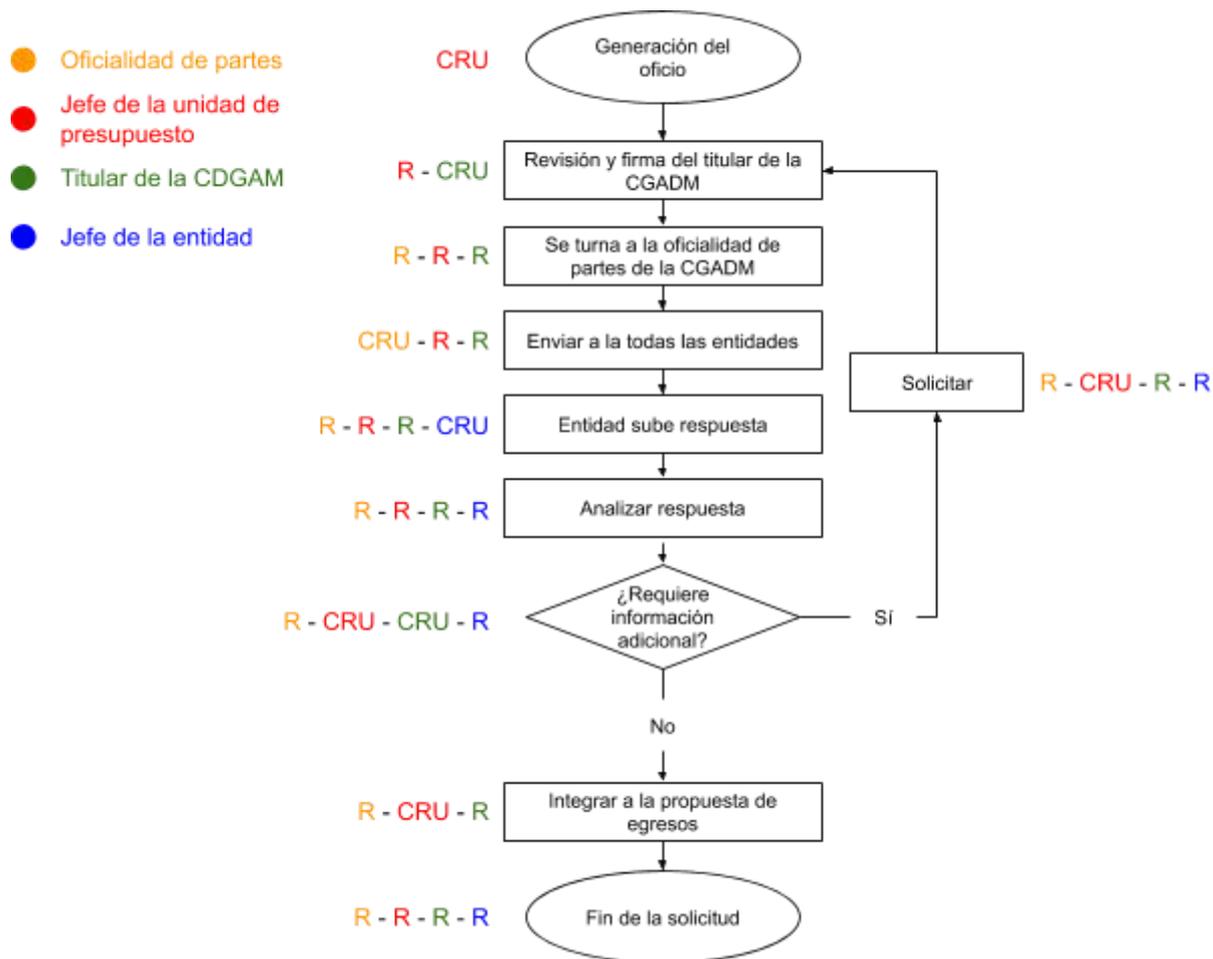
- Create (Crear)
- Read (Leer)
- Update (Actualizar)
- Delete (Eliminar)

Imaginando que estamos realizando el proceso mediante un software, definimos para cada actividad qué accesos puede tener cada rol a la información. Puede tener todos, solo algunos o ninguno, dependiendo de su responsabilidad en esa parte del proceso.

Es en este momento donde se definen bloqueos para cada rol, permitiendo la reducción de errores al asignar facultades de autorización sólo a ciertas personalidades.

Actividad 10: Crear diagrama de flujo

- Definir proceso
- Definir actividades
- Definir decisiones
- En cada nivel, considerar el rol responsable y cómo participa según la metodología CRUD



Trazabilidad

La importancia de poder visualizar en qué etapa del proceso se encuentra (o se encontró) cada solicitud es altamente relevante para poder entender las circunstancias (fechas, evidencias, usuarios, autorizaciones) que acompañaron a determinado folio y poder tomar decisiones para esa situación en particular o identificar áreas de oportunidad en el proceso.

En temas de soporte a cliente, se vuelve muy útil poder solicitar el folio/id/nombre y que la persona (que posiblemente es la primera vez que interactúa con el "cliente") pueda tener en instantes el status y brindar información correcta.

Una correcta documentación de lo que sucede en cada subproceso puede disminuir de manera muy importante las llamadas, correos o mensajes de consulta, ya que podrán ser resueltas accediendo a un portal que implemente el concepto de trazabilidad.

Control de riesgos

La gestión del riesgo se basa en identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas que se desprenden de un evento que acarrea un impacto negativo en la organización, así como de las acciones preventivas, correctivas y/o reductivas que deben llevarse a cabo para mitigarlo.

¿Por qué es importante?

Por su costo/beneficio. Si agregando un minuto al proceso, reducimos x, y, z riesgo, hay que hacerlo aunque la probabilidad de que suceda sea mínima. Al identificar el costo de la incidencia, se podrá ver justificado el costo de la validación que agregamos para mitigar el riesgo. Posteriormente el equipo de optimización de procesos buscará reducir ese “minuto” que agregamos al proceso

¿Quién lo debe hacer?

La Unidad de riesgos en conjunto con el personal operativo, ya que son ellos quienes se enfrentan día tras día con los agentes potenciales de riesgo, y también son ellos los que deben estar preparados para mitigarlos.

Hoy en día, el marco de la Responsabilidad Social Empresarial tiene cada vez más peso en la imagen de una Organización hacia los Stakeholders. Ello hace que gestionar el riesgo desde todos los puntos de vista se convierta en una obligación no sólo legal sino también de marca.

6 fases:

1. Planificación
 - a. Elegir metodologías, roles, responsabilidades
 - b. Definir presupuesto
2. Identificación
 - a. El peor riesgo es aquel que no se identifica
 - b. ¿Cómo los puedo identificar?
 - i. Antecedentes similares en nuestra organización o en similares
 - ii. Diagramas Ishikawa
 - iii. Diagramas de flujo
 - iv. FODA
 - v. Consulta con expertos
 - c. Clasificar
 - i. Por tipo de riesgo
 1. De personal
 - a. No intencionales: Omisión/Negligencia
 - b. Calificación/Habilidad
 - c. Fraude
 2. De procesos
 - a. Deficiencia interna
 - b. Indicadores incorrectos
 - c. Información sesgada
 - d. Violación de ley
 3. De sistemas
 - a. Caída de servidores
 - b. Sistemas obsoletos

- c. Fallas de seguridad
 - 4. De eventos externos
 - a. Robos/Catástrofes/Interrupción de servicio público
 - ii. Por la influencia (Leve, moderado, severo)
 - iii. Probabilidad (Baja, intermedia, elevada)
- 3. Análisis cualitativos
 - a. No es tan preciso
 - b. Se usa como primer filtro por su relativa sencillez
 - c. Genera matriz de evaluación de riesgos

Probabilidad	Impacto			
	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
Probable	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Posible	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Improbable	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Raro	Bajo	Moderado	Alto	Alto

- i. A los “Extremo” y “Alto”

Matriz de Evaluación de Riesgos detallada						
Riesgo	Magnitud	Control actual	Documentos de soporte	Prueba de auditoría	Ejecución de la prueba	Resultado
Descripción del riesgo potencial	- Extrema - Alta	Descripción del control actual si existe	Documentos que dan soporte a la magnitud del riesgo	Descripción de la prueba a ejecutar	Descripción de la ejecución	- Bien controlado - Oportunidad de mejora - Inadecuadamente controlado

- 4. Análisis cuantitativo
 - a. Los más completos, los más complejos
 - b. Al analizar cuantitativamente, te centras en los más importantes porque numéricamente así se indica
 - c. Al analizar cualitativamente, te centras en la experiencia y resultados de otros proyectos, sin conocer su ponderación
- 5. Planificación de la respuesta ante el riesgo
 - a. Cuando una amenaza se verifica, la reacción debe estar previamente planificada y con un procedimiento establecido
 - b. Planes de acción
- 6. Monitorización de los riesgos
 - a. Signos de alarma que permitan anticiparse a él.
 - b. Mecanismos para detectar en el momento

Riesgos en sistemas

Una solución que comúnmente se usa para mitigar los riesgos de que un usuario utilice erróneamente un sistema es implementar *poka yokes*: Mecanismos de bloqueo que obligan al usuario el uso correcto del artefacto.

Ejemplo: Las memorias USB tienen sólo una forma de conectarse correctamente.

Implementar este bloqueo implícito es más eficiente que señalar de manera gráfica cuál es el lado superior de la memoria.

En procesos, se pueden asignar bloqueos -poka yokes- a los roles para limitar a ciertos usuarios para la realización de ciertas funcionalidades/autorizaciones. De igual manera, este concepto se puede utilizar al poner bloqueos en ciertas actividades que se vuelven disponibles exclusivamente si ya se realizó la actividad previa.

Ejemplo: En el proyecto Financiera X, no se definieron los bloqueos necesarios, permitiendo que un integrante de la organización pudiera generar información incorrecta para posteriormente realizar un fraude sin que el sistema lo notificara.

Automatización y tecnología

¿Cómo la tecnología lo puede hacer más rápido? ¿Más veraz? ¿Más claro?

Un desarrollo de software a la medida puede traer muchas ventajas a la organización:

- Dashboard - Tablero de indicadores en tiempo real e interactivo
- Generación de Oficios/Reportes - Justo como los requiera la normatividad
- Notificaciones que indique que debo realizar alguna actividad
 - Push / Correo / SMS
- Agilidad en trámites / No reprocesos - Dejar de solicitar la misma información al alumno/cliente cada vez que requiera un trámite nuevo
- Trazabilidad - Visión del status de cada solicitud
- Capturas de evidencia
- Control de riesgos - Implementación de *poka yokes* a roles y actividades.
- Centralidad de la información - Una sola plataforma para todos los procesos
- Portabilidad - Acceso con cualquier dispositivo con acceso a internet desde cualquier parte del mundo
- Basado en normativas
- Escalabilidad - Crear nuevos centros, alumnos, profesores, etcétera. Así como nuevos módulos/procesos a digitalizar

Evaluación de procesos y optimización

Mejora continua

Cada vez que se define un proceso y se lleva a la acción, debemos estar listos para realizar una evaluación de la propuesta realizada y estar atentos a cómo lo podremos hacer más eficiente, menos costoso (menos esfuerzo), más productivo, con mayor calidad, como lo busca la ciencia del BPM.

Metodologías

Existen diversas metodologías de mejora continua como son: Kaizen, 5S, Lean, Six sigma, TQM, entre muchas otras.

Ejemplo: Según la metáfora de los Boy Scout, descrita en el libro La Meta de Eliyahu Goldratt, el objetivo del líder es buscar cómo poder ayudar al niño más lento a caminar más rápido, una vez que lo logramos, tenemos que otro niño ahora es el más lento y el

enfoque será él, hasta que deje de serlo y tengamos un nuevo enfoque.

De este ejemplo, también señalamos que no podemos promediar la velocidad de los niños que caminan rápido: 3km/hr con el que camina más lento: 1km/hr ya que todos tuvieron que caminar al ritmo del más lento y ese retraso es irrecuperable.

En las líneas de producción y en los flujos de un proceso, sucede lo mismo. El enfoque debe radicar en el eslabón más débil, en el cuello de botella. En mi día a día, debo poder analizar cuáles de las actividades que realizo son cuello de botella para que otros puedan continuar sus procesos para darle mayor prioridad.

Manual de procesos

El entregable final de implementar la metodología BPM en una organización es el manual de procesos. Es indispensable definir al equipo responsable que se encargará de monitorear la ejecución de los procesos para entender los escenarios que puedan surgir y robustecer el documento a la brevedad. Este documento será la base para la capacitación de los nuevos integrantes de la organización.

Orden personal

¿Cómo ordenamos nuestra labor del día a día?

Ya tenemos claras nuestras prioridades personales, ahora cómo las ejecutamos de manera óptima, tomando en cuenta todas las solicitudes que recibimos diariamente tanto en la vida personal como en la laboral.

Importancia de estar organizado

Cuando estamos organizados tenemos la capacidad mental de podernos enfocar en lo que estamos haciendo, estar presentes en el momento para disfrutarlo y vivirlo. Cuando tenemos muchas ideas, pendientes, pendientes, preocupaciones en nuestra cabeza vivimos en un constante estado de ansiedad que no nos permite disfrutar nada y esa misma ansiedad nos paraliza.

La psicóloga Bluma Zeigarnik descubrió un fenómeno muy interesante al observar como un mesero podía servir órdenes complejas de memoria pero no recordar nada después de haberlas servido. El fenómeno (efecto Zeigarnik) expresa que nuestro cerebro retiene la información necesaria para ejecutar una acción hasta que terminamos esa acción y después la olvida. Mientras no terminemos la acción esta seguirá presente en nuestra mente.

Años más tarde, el estudiante de psicología Masicampo descubrió algo aún más valioso al hacer un experimento en donde midió el efecto Zeigarnik en estudiantes después de haberles recordado sobre su examen más importante del periodo. La distinción que hizo fue que a la mitad le pidió que hiciera un plan de cómo iba a estudiar para ese examen y a la otra mitad les pidió que no hicieran nada al respecto. Lo que encontró fue que los estudiantes que realizaron un plan fueron capaces de quitar el examen de su memoria para realizar otras actividades (efecto Zeigarnik bajo) mientras que el segundo grupo seguía teniendo muy presente el examen durante sus otras actividades, es decir, no podían dejar de pensar en el examen (efecto Zeigarnik alto). La importancia de ese descubrimiento se resume en que no necesitamos terminar las acciones para poder vaciar nuestra memoria, lo único que necesitamos es hacer un plan por escrito de cómo lo vamos a atender.

Y ahora para aprovechar al máximo ese descubrimiento vamos a ver la mejor manera de estar constantemente vaciando nuestra memoria.

Getting things done (“Haciendo que las cosas se hagan”)

Es una metodología creada por David Allen para organizar, analizar y atender todos los pendientes o proyectos que pueden surgir en tu vida. No es la única que existe pero sí la que nosotros hemos encontrado más útil y pragmática.

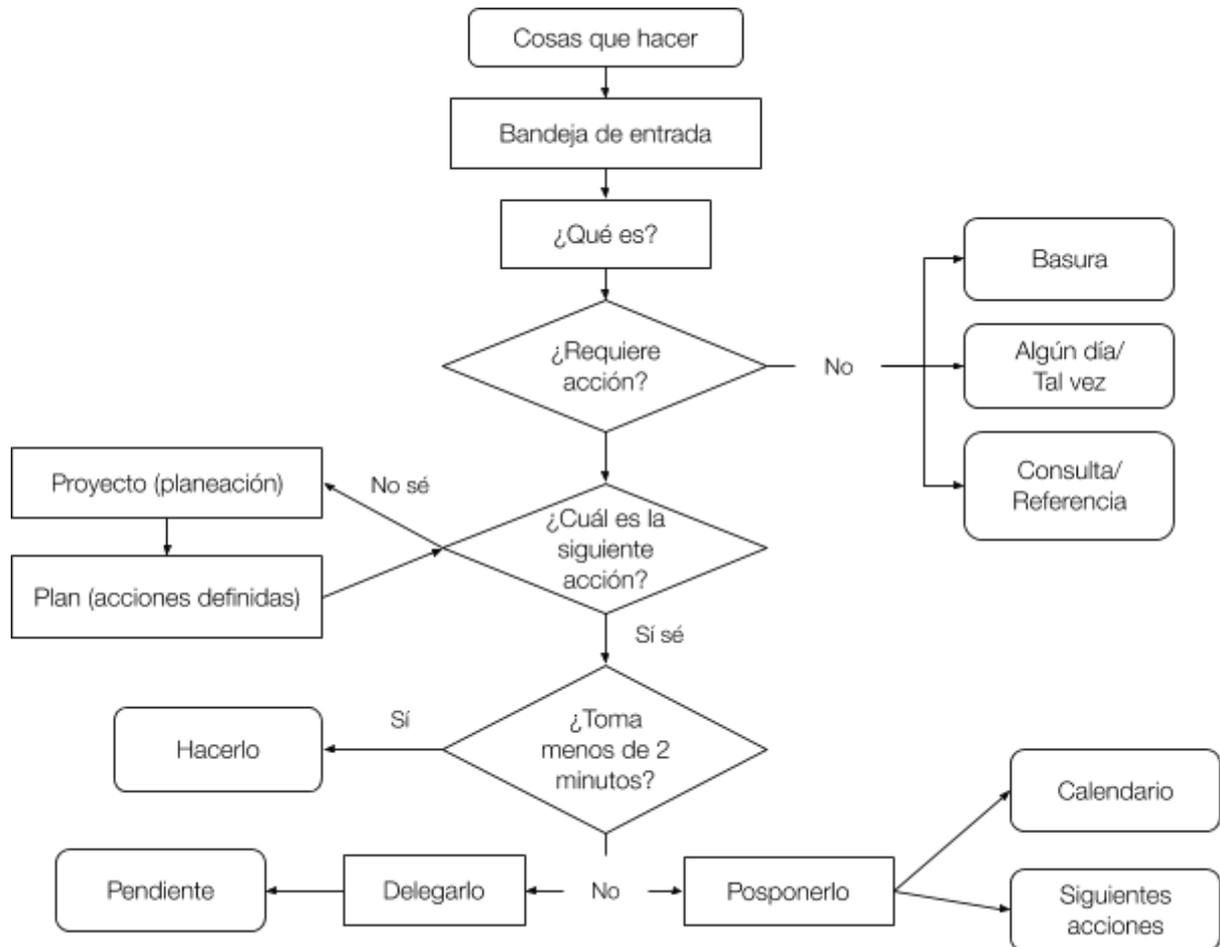
Planteamientos principales

1. Si está en tu mente, tu mente no está clara.
2. Necesitas claridad en tu compromiso para decidir qué tienes que hacer.
3. Una vez que defines tus acciones, ten un sistema organizado que te esté recordando.

Componentes básicos

- Definir qué significa “hecho” (entregable)
- Definir qué es “haciendo” (acciones)

Diagrama de flujo para atender todas las “cosas” que puedan surgir en tu vida:



Es un proceso (es constante) que sirve para organizar tu vida personal y laboral. Una entrada es cualquier cosa que te suceda en la vida. Puede llegar por mensaje de whatsapp, por correo, por email, por una persona o cualquier otra fuente.

Proyectos vs Acciones

El proyecto se puede definir como algo a hacer a largo plazo que contiene más de una acciones para llevarse a cabo. Es importante entender la diferencia porque hasta que no se definan las acciones del proyecto no se podrá actuar sobre él y se quedará sentado sin avance en nuestra lista de pendientes.

Herramientas

- Calendario: Para anotar todos los eventos a los que tengas que asistir, así como los recordatorios de ciertas fechas que sean repetitivos (p.e. fecha de corte de tarjeta)
- Todoist: Es solo una app de muchas en el mercado para realizar checklists, te da la posibilidad de clasificar tus carpetas (acciones, proyectos, algún día/tal vez, delegado, referencias generales). Y dentro de las carpetas puedes poner secciones (@Casa,

@Oficina, Vueltas, etc.). También es valioso porque tiene espacio para bandeja de entrada y opción de asignar fechas de vencimiento a los pendientes.

- Correo: Debemos utilizarlo como fue diseñado, tener en la bandeja de entrada solo lo que aún se tiene que atender. Se puede clasificar como todoist.

La cantidad exacta de complejidad es la que genera mayor simplicidad.

Evaluación semanal

Una vez que lograste tener la disciplina de apuntar todo es importante que te des un tiempo para actualizar tu lista de pendientes. Aquí es donde terminas de procesar lo que tienes en tu “Bandeja de entrada”, defines tus proyectos y dónde asignas prioridades de cada actividad. Con esto puedes hacer tu plan de trabajo para la siguiente semana. Se recomienda que esta evaluación se haga en las últimas 2 horas de tu último día laboral de la semana.

¿Cómo empiezo?

- Enlisto todo lo que tengo (lo saco de mi cabeza),
- organizo el lugar donde voy a trabajar (digital o físico),
- proceso todo de acuerdo al diagrama de flujo,
- defino mis procesos y
- acomodo todo por fechas y prioridades.

Este proceso toma normalmente 2 días completos para poder capturar todos los pendientes que se tienen en cada ámbito de tu vida.

“Te tienes que asegurar de que estás haciendo lo que necesitas estar haciendo y que está bien no estar haciendo lo que no estás haciendo” - David Allen

Deep work (Trabajo profundo)

¿Por qué?

Una vez teniendo una metodología que nos ayude a tener una mente clara y libre lo que sigue es entender el qué vamos a hacer con ella, la respuesta es trabajo profundo. Es la mejor manera para generar valor en tu persona y en el trabajo que desempeñas. Mediante la profundidad llevamos al límite nuestras habilidades y talentos para cultivarlos y generar resultados únicos.

Profundo vs Banal

- Profundo: en estado de concentración para empujar tus capacidades al límite. Crea nuevo valor, mejoran tu habilidad y son difíciles de replicar.
- Banal: no es mentalmente demandante, son tareas logísticas hechas en estado de distracción. No crean valor nuevo y son muy fáciles de replicar.

Automatización

Hoy en día se habla mucho de la automatización como una amenaza a los empleos tradicionales, de las máquinas sustituyendo a las personas. Es una amenaza real, pero, es solo una amenaza a los trabajos banales, ya que las máquinas son excelentes ejecutando ese tipo de acciones necesarias pero no valiosas y bien definidas. Por esto es cada vez más urgente desarrollar el hábito del trabajo profundo y después apoyarse en la automatización para los pendientes banales.

Habilidades

En la nueva economía hay dos habilidades principales para triunfar:

1. Ser capaz de dominar rápidamente funciones difíciles
2. Poder producir a un nivel *elite* en cuanto a calidad y velocidad.

Trabajo de calidad = Tiempo dedicado x Intensidad en el enfoque

“Una sucesión de artistas mediocres no igualan a un solo artista con un gran desempeño.” - Cal Newport

Ocupado no es productivo

En la ausencia de un indicador claro de lo que significa ser productivo las personas suelen lo buscan medir de la misma manera que la productividad industrial: hacer muchas cosas de una manera visible. Pero esto es un error muy evidente, estar ocupado significa simplemente eso, la productividad es mucho más, va de la mano con las prioridades y la calidad del trabajo. No te engañes, tener tu agenda llena y con trabajo 12 horas cada día no significa que seas productivo, tal vez solo signifique que seas desordenado.

Antes de hacer trabajo profundo

Define:

- ¿Dónde vas a trabajar y por cuánto tiempo?
- ¿Cómo vas a trabajar una vez que empieces?
- ¿Cómo vas a apoyar tu trabajo?

Ten claro que lo que estás haciendo es enfocarte, trata de prever todas las distracciones que puedan surgir para que tu trabajo sea lo más productivo posible. Y busca que lo que sea que hagas tenga valor primero para ti, el mayor valor es poder encontrar sentido en lo que haces.

Referencias

Libros

“*The Ultimate Guide to Business Process Management*” - Theodore Panagacos

“*Alineación Total*” - Riaz Khadem & Linda J. Khadem

“*La Meta*” - Eliyahu M. Goldratt & Jeff Cox

“*Willpower*” - Roy F. Baumeister & John Tierney

“*Getting Things Done*” - David Allen

“*Deep Work*” - Cal Newport

Páginas

<https://www.nearpod.com>

<https://www.omg.org>

<https://www.miro.com>

<https://www.itmplatform.com/es/blog/las-6-fases-para-controlar-el-riesgo/>

<https://www.novalconsulting.com/servicios/administracion-y-control-de-riesgos/>

<https://www.youtube.com/watch?v=JKFTendaV7s>

Asesores (agradecimientos)

Lic. Francisco Martínez González - Planeación estratégica

Lic. Carolina Ortiz Sala - Procesos y optimización

Lic. Adriana Peña Ortiz - Diseño de presentación y documentación

Lic. Nallely Rivas - Diseño de ficha de curso

Katia Genoveva Aldrete Velázquez - Modelo pedagógico