

Cuerpo de Administradores Provinciales

[TRABAJO EN EQUIPO

Su aplicación práctica en la Administración Pública

[OPTIMIZACION DE PROCESOS

C O N T E N I D O

	Página
Prólogo	5
PRIMERA PARTE	
TRABAJO EN EQUIPO	
Su aplicación práctica en la Administración Pública	
I.- El trabajo en equipo	9
Participación y espacio grupal	9
El trabajo en equipo centrado en la tarea	9
Clasificación de los equipos	10
II.- Los Grupos de Reflexión	11
La técnica F.O.D.A.	12
La técnica "brainstorming" o tormenta de ideas	14
La técnica de diagramas de causa-efecto	15
La técnica "análisis de Pareto" o ABC u 80/20	18
III.- Los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora	20
Formas de constituir Equipos de Mejora	21
Los integrantes del Equipo – sus roles	23
¿Cómo trabajar dentro del equipo?	27
Etapas para la resolución de un problema - herramientas	29
IV.- El Focus Groups	38
Los participantes	38
El entrevistador o conductor	38
El cuestionario	39
La reunión o entrevista	39
Procesamiento de la información	39
V.- Otras formas de trabajar en equipo: los foros y los encuentros de coordinación interjurisdiccionales.	40

SEGUNDA PARTE

OPTIMIZACION DE PROCESOS

I.- Definición	43
II.- Importancia de la Optimización de Procesos	43
III.- Enfoque Organizacional	44
IV.- Etapas	45
1.- Preparación	45
2.- Identificación y selección	46
3.- Relevamiento	49
4.- Análisis de la capacidad	52
5.- Rediseño	54
6.- Implementación	57
7.- Mejora continua	58
Anexo	60

P R Ó L O G O :

El Cuerpo de Administradores Provinciales (CAP) fue creado en agosto de 1992, como un instrumento del Ejecutivo Provincial para trabajar en los procesos de desarrollo de mayores niveles de calidad en la gestión pública provincial.

Entre los objetivos asumidos por el CAP se encuentra el de compartir el conocimiento adquirido en todos estos años de trabajo, en asistencias orientadas al fortalecimiento institucional.

Este es el sentido de elaborar una serie de publicaciones en las que se desarrollarán, en forma sintética, diversos temas y herramientas que pueden resultar útiles para acompañar o disparar procesos de mejora autogerenciados.

Las publicaciones, breves en su extensión, acercarán conceptos básicos sin pretender agotar los temas trabajados, pero sí, fundamentalmente, buscando estimular a la acción y a la posterior profundización de los mismos. Han sido concebidas para que puedan ser de interés para todos los agentes del Estado, independientemente de su puesto en la organización. Pero es importante mencionar que la utilización de las herramientas que presentaremos requieren del compromiso y el aval de los niveles de conducción.

Con estos trabajos, procuramos contribuir al desarrollo de medidas de cambio y mejora continua y quedamos a disposición, para trabajar juntos por un Estado cada día más eficaz y eficiente en su tarea de brindar servicios de calidad a nuestra comunidad santafesina.

Cuerpo de Administradores Provinciales



PRIMERA PARTE

[**T**RABAJO EN **E**QUIPO

Su aplicación práctica en la Administración Pública

A.P. Dr. Guillermo H. Álvarez
A.P. Ing. Gabriela Álvarez Amsler
A.P. Lic. Jorge A. Márquez

I.- El Trabajo en Equipo

Participación y espacio grupal

La utilización de espacios que permitan la participación de los diferentes integrantes de una organización en la resolución de problemas y en el diseño de propuestas de mejora, se sustenta en una cultura organizacional que decididamente permita la participación libre y comprometida de su componente humano.

Esta organización debe contar con un liderazgo de perfil participativo y brindar un lugar significativo a las actividades de formación permanente del personal.

Más allá del fenómeno del trabajo grupal, que de por sí se produce por el hecho de compartir espacios y temáticas laborales con quienes resultan nuestros compañeros de oficina o de trabajo, vamos a abordar figuras específicas de trabajo en equipo diseñadas para resolver situaciones problemáticas o para, simplemente, mejorar la forma en que estamos haciendo las cosas o el nivel de calidad de los resultados alcanzados.

Para la aplicación exitosa de equipos de trabajo en la organización, es importante aclarar que, como condición previa, debe existir compromiso y convicción respecto a esta forma de trabajo. De no ser así, no debe insistirse en su uso. Muchas veces somos proclives a seguir modas (el trabajo en equipo está actualmente de moda) o a considerar que damos una imagen más progresista si incorporamos novedosas tecnologías de gestión. El resultado suele ser negativo, los encuentros tediosos y sin sentido y la vivencia de los integrantes es la de una gran pérdida de tiempo.

Solamente incorpore estas metodologías de trabajo grupal si realmente piensa que el intercambio de opiniones, la visión crítica de un conjunto de personas o la reflexión conjunta de un grupo de agentes comprometidos con el servicio público que prestan, puede ser mucho más enriquecedora, efectiva y superadora, que las reflexiones y decisiones que usted realice solo.

El trabajo en equipo centrado en la tarea

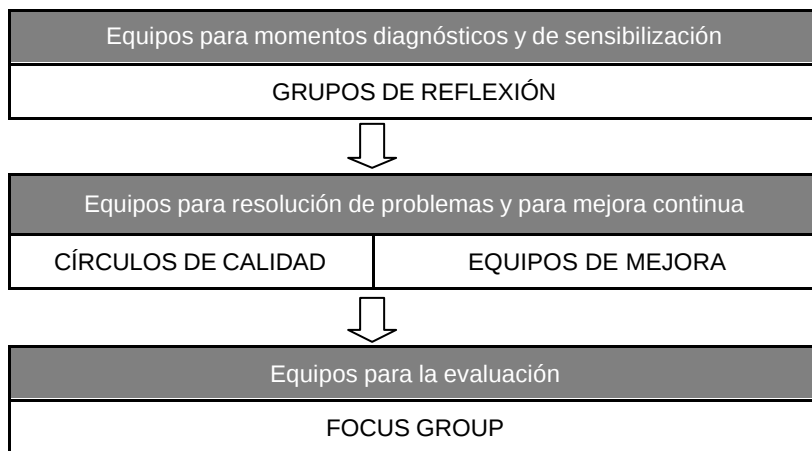
El elemento fundamental de todo equipo de trabajo es la “tarea” para la que fue formado. Sin tarea no hay grupo. El grupo se propone una tarea y esta se constituye en su finalidad. Una vez resuelta la tarea, o bien se da otra o comienza el camino inexorable de su desintegración.

Este punto es crítico y usted deberá tener especial cuidado en tener claridad conceptual sobre los siguientes puntos: ¿Para qué quiero formar un equipo de trabajo? ¿Qué aspecto quiero analizar o qué problema quiero resolver? ¿Qué tarea deberá abordar el equipo y qué obstáculos deberá sortear? ¿Hasta qué punto estoy dispuesto a escuchar las conclusiones de su trabajo y a intentar poner en marcha sus recomendaciones?

Estas y otras cuestiones similares determinarán los objetivos del trabajo grupal, las características de los sujetos que lo integrarán, el tamaño del grupo y la frecuencia de sus encuentros, como así también el producto esperado.

Clasificación de los equipos

Para facilitar la comprensión de los temas, hemos decidido clasificar los equipos según los distintos momentos de la formulación de proyectos: el diagnóstico, la propuesta y la evaluación. De esta forma, quedan agrupados de la siguiente manera:



Hacia el final de este trabajo, haremos una mención a la conformación de Foros como otra modalidad vigente de trabajo en conjunto.

II.- Los Grupos de Reflexión

El objetivo principal de esta modalidad grupal se centra en el análisis de un hecho o situación y su desmenuzamiento para intentar comprender la compleja trama de relaciones que lo componen.

Habitualmente, esta forma de trabajo en equipo es adoptada por los niveles de conducción cuando se conforman grupos de trabajo para la construcción de una visión compartida, el establecimiento de objetivos estratégicos y la identificación de oportunidades o problemas que deben ser abordados por la organización. De lo trabajado en estos Grupos, centrados en el análisis, el diagnóstico y la planificación estratégica, suele surgir con posterioridad la conformación de Equipos de Mejora –los veremos más adelante- centrados en la elaboración de las propuestas operativas vinculadas a los temas identificados en el Grupo de Reflexión¹.

Como el propósito que se plantea al elegir esta modalidad es la construcción de una situación diagnóstica, el secreto para una buena utilización de los Grupos de Reflexión, depende de las características de los participantes que se seleccionen. Para ello, conviene tener en cuenta que sus integrantes representen a las distintas áreas de la Jurisdicción (en caso de un diagnóstico organizacional) o sean entendidos en la temática (en caso de diagnósticos de situaciones-problema).

Asimismo, por la característica de la tarea, los miembros del grupo deberían tener una tendencia al pensamiento estratégico, libre, creativo; pero, a la vez, contar con cierto rigor crítico, que le permita identificar un problema del que no lo es.

Conviene contar con dos roles que asistan al desempeño grupal: el Coordinador o Facilitador y el Secretario. El primero interviene en el mejoramiento de la comunicación y propone las técnicas adecuadas para el cumplimiento de la tarea, evitando que el grupo ingrese en anti-tarea. El segundo recopila y registra todos los datos e información que produce el grupo y que se convertirán en el insumo para la redacción de los informes de avance.

Son variadas la técnicas que vienen en auxilio del grupo para el cumplimiento de la tarea, destacándose entre ellas por su uso más

¹ Un ejemplo de estos Grupos, lo constituyen los Comités Ejecutivos que en determinadas Jurisdicciones fueron conformados, a instancia de los Administradores Provinciales, con directores de distintas áreas con el objeto de desarrollar enfoques estratégicos y transversales.

frecuente las siguientes: la Técnica F.O.D.A.², el brainstorming o tormenta de ideas, el diagrama de causa-efecto y el análisis de Pareto o ABC.

La técnica F.O.D.A.

La técnica F.O.D.A. se aplica para identificar y analizar cuatro variables fundamentales del Diagnóstico Institucional: Fortalezas y Debilidades internas; Oportunidades y Amenazas externas.

Su correcta aplicación permite conocer:

- ¿Qué dificultades o carencias tenemos?
- ¿Con qué contamos? ¿En qué nos apoyamos para superarlas?
- ¿Qué factores externos nos pueden ayudar?
- ¿Qué factores contextuales obstaculizan nuestra labor?

La técnica nos conduce a la construcción grupal de una matriz en la que se presentan agrupadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, identificadas por el equipo.

Los **objetivos** de un análisis FODA son:

- Comprender y desarrollar ideas acerca de la situación presente y futura, utilizando factores relevantes internos y externos a la organización.
- Desarrollar un enfoque para alcanzar un estado deseado detallando pasos tácticos, considerando los recursos y tiempo disponibles.

CLASIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL ANALISIS		
	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

² Las iniciales surgen de las palabras “Fortalezas” – “Oportunidades” – “Debilidades” – “Amenazas”: F.O.D.A.. También es conocida como D.A.F.O.

Fortaleza:

Punto fuerte de la institución (condición interna).

Debilidad:

Punto débil de la institución (condición interna).

Oportunidad:

Condición externa que puede afectar positivamente al rendimiento y a la mejora de la competitividad suponiendo que cierta acción es ejecutada en su momento.

Amenaza:

Condición externa que puede afectar negativamente al rendimiento y a la mejora de la competitividad suponiendo que cierta acción no es ejecutada en su momento.

Esquema de una matriz FODA:

Podemos ubicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que vayamos identificando, simplemente agrupándolas en cuatro columnas o bien construyendo una matriz como la siguiente:

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	Fortaleza 1 Fortaleza 2 etc....	Debilidad 1 Debilidad 2 etc
<u>OPORTUNIDADES</u> Oportunidad 1 Oportunidad 2 etc	"O F": EXPLOTAR	"O D": COMPENSAR
<u>AMENAZAS</u> Amenaza 1 Amenaza 2 etc	"A F": LUCHAR	"A D": EVADIR

Se rellenan las cuatro celdas internas con **acciones** basadas en los puntos fuertes y débiles; aprovechando y EXPLOTANDO las oportunidades para COMPENSAR los puntos débiles y LUCHANDO o EVADIENDO las amenazas.

ACCIONES A SEGUIR	
EXPLOTAR	Crear acciones basadas en las <u>fortalezas</u> para explotar las <u>oportunidades</u>
COMPENSAR	Contrarrestar las <u>debilidades</u> aprovechando las <u>oportunidades</u> que se presentan
LUCHAR	Combatir las <u>amenazas</u> allí donde se posee <u>fortaleza</u>
EVADIR	Crear acciones evasivas para prevenir y evitar situaciones donde las <u>amenazas</u> pueden golpear áreas de <u>debilidad</u>

De este tipo de análisis deberá resultar un plan de pasos tácticos para implementar las acciones recomendadas de las cuatro casillas internas.

Como sugerencia para la utilización de esta herramienta es conveniente proporcionar a los participantes, antes de la sesión, un documento breve que dé un panorama de la situación de la organización con respecto al tema a tratar. Debería incluir la posición de la jerarquía de la organización, incluyendo, si es posible, oportunidades y desafíos, así como el propósito y misión de la organización.

La técnica “Brainstorming” o Tormenta de Ideas

Es una técnica usada por el equipo para conseguir el máximo número de ideas sobre un tema determinado o de soluciones a un problema concreto; ideas o soluciones que momentáneamente se anotan y luego son analizadas.

Con esta herramienta, todos los miembros del equipo expresan ideas sobre un tema claramente expuesto por el Coordinador, sobre la base de las siguientes reglas:

- una idea por turno
- no criticar, ni reír
- máximo de ideas posible
- anotarlas todas
- no valorarlas mientras aparecen
- apoyarse en las ideas del compañero
- máxima creatividad

El Coordinador debe explicar la metodología solicitando a cada integrante que exprese una idea, registrarla (en lo posible en un lugar visible a todos), dar el turno al siguiente miembro del equipo y así acumular la mayor cantidad de aportes individuales posibles.

Es una metodología utilizada en momentos en los que se requiere la creatividad por parte del equipo y estimula el aporte de todos sus integrantes. En estas instancias no corresponde interrumpir la producción del grupo deteniéndose en una reflexión crítica de cada aporte individual que se haga.

La etapa critico-reflexiva se realiza con posterioridad. En esta última etapa se reduce el número de ideas aportadas en la etapa creativa, con el fin de decidir un curso de acción. Se puede reducir el número de ideas por medio de "filtros". Los filtros más comunes son: costo (valor máximo a disponer dentro del presupuesto), tiempo máximo demandado, recursos humanos disponibles, impacto (positivo o negativo) sobre los destinatarios o beneficiarios del tema que se trate, resistencia a la idea (de parte del destinatario, de la organización o de la conducción), practicidad.

La técnica de Diagramas de Causa-Efecto

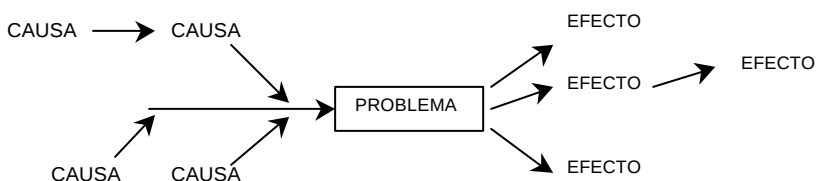
Se parte de la identificación de un problema. La técnica consiste en armar un gráfico en el cual se recogen, en forma ordenada, las causas que dan origen al problema planteado. Es una forma de seccionar la complejidad del problema en estudio y de encontrar puntas para la resolución del mismo, ya que identificando sus causas pueden proponerse acciones para atacar las mismas.

Se procura identificar la mayor cantidad de posibles causas del problema analizado (puede utilizarse un brainstorming), agrupándolas sobre la base de criterios de clasificación e identificando las más relevantes. Las causas suelen clasificarse o agruparse en aquellas que están vinculadas al personal, las asociadas a los procesos y las relacionadas con los insumos o recursos. Esas son las clasificaciones más tradicionales; pueden utilizarse más categorías para agruparlas.

Junto con las causas del problema, se identifican los efectos producidos por el mismo. Esto permite dimensionar qué consecuencias genera el problema que se intenta resolver, tanto para la organización como para sus beneficiarios o usuarios.

Las causas del problema pueden ser transformadas en medidas a adoptar y los efectos identificados pueden convertirse en resultados a alcanzar. A modo de ejemplo: si una de las causas es "falta de capacitación de determinado personal", la causa se transforma en una medida o acción al proponerse la capacitación requerida. Por otro lado, si un efecto del problema es "largas colas o esperas de los usuarios", un resultado a alcanzar en caso de adoptarse la propuesta del equipo será la reducción de dichas esperas.

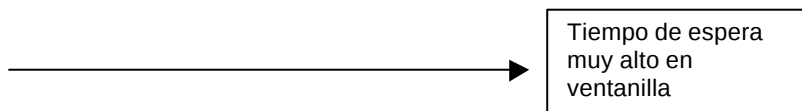
En general, la vinculación del problema con las causas que le dan origen, se grafica en un esquema construido entre todos similar al siguiente:



A los fines ilustrativos presentamos un ejemplo con 5 pasos en los que se determinan causas de un problema. En el ejemplo se utiliza una técnica denominada "espina de pescado" debido a la forma que adopta el gráfico:

Paso 1 Defina el problema:

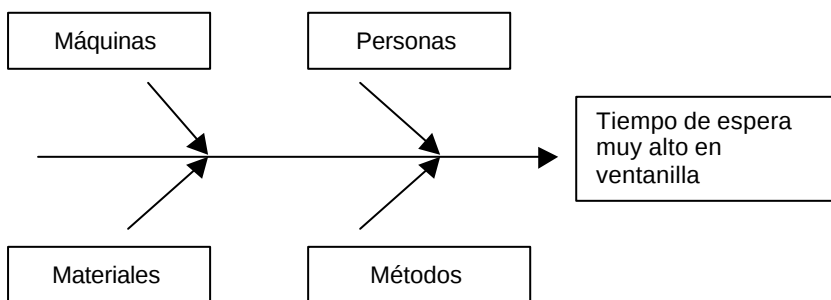
Escriba en unas pocas palabras el problema. Por ejemplo, alto tiempo de espera en el mostrador de atención al público. El primer paso en el diagrama aparecerá:



Paso 2 Defina las principales categorías del problema que permitirán clasificar o agrupar las causas.

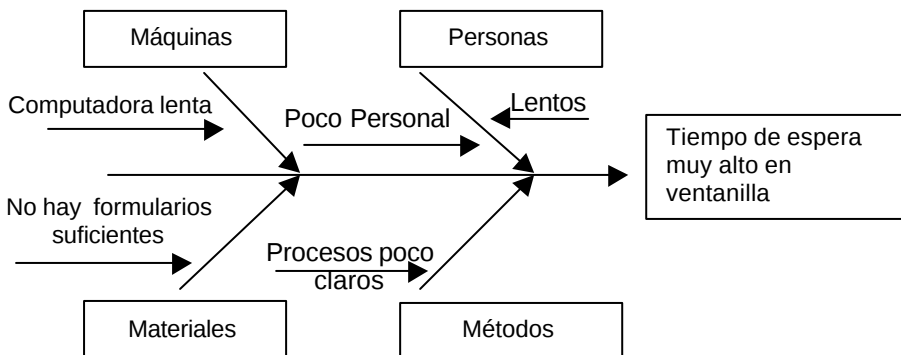
Algunas de las categorías a utilizar pueden ser las siguientes:

- Métodos, Máquinas, Materiales y Personas.
- Lugares, Procedimientos, Personas y Normas.
- Contexto, Sistemas, Habilidades y Proveedores.



Paso 3 Realice un brainstorming sobre las causas posibles:

Identifique la mayor cantidad de causas sobre cada categoría.



Paso 4 Revea cada causa

Busque causas que aparezcan en varias categorías.

Pregunte “por qué”. Esto ayuda a encontrar la causa raíz del problema.

Ejemplo:

Personal lento ¿por qué? → No conoce bien el programa de la

computadora ¿por qué? → falta capacitación.

Paso 5 Identifique las causas más probables

Considere todas las causas posibles y redúzcalas a las causas más probables. Utilice un proceso de reducción o una técnica como Pareto, que explicaremos a continuación.

La técnica “Análisis de Pareto” o ABC u 80/20

Es una herramienta de gran utilidad para concentrar los esfuerzos hacia los elementos más relevantes del problema a resolver. El Coordinador o un Facilitador, debe introducir al equipo en el uso de esta técnica.

Permite focalizar, identificando los “pocos vitales” separados de los “muchos triviales”. Se efectúa ordenando de mayor a menor los elementos considerados, tomando en cuenta el valor de cada uno.

El 80% del total de los referidos valores corresponderán (de existir concentración) al 20% de los elementos considerados. Esto implica que trabajando sobre dicho 20%, se puede controlar el 80% del resultado esperado.

Intentaremos mostrar brevemente, con un ejemplo, la lógica de esta herramienta. Para ello debemos observar la tabla ubicada más abajo, en la que se ordenan de mayor a menor 11 elementos considerados por el equipo. Supongamos que en este caso dichos elementos consisten en 11 razones de disconformidad sobre determinado servicio, mencionadas por los usuarios. En la columna “Detalle” de la tabla que vemos más abajo, se ubicarán cada una de estas razones, poniendo en primer lugar la mencionada con mayor frecuencia (ej: Razón 1: “me hacen esperar demasiado”) y en último sitio la menos mencionada (ej: Razón 11: “no ponen calefacción”). En la columna “Valor” colocaremos, en este caso, la cantidad de personas que mencionaron dicha razón (ej: 130 personas mencionaron la Razón 1 y sólo una persona la Razón ubicada en el último lugar). Finalmente en la columna “% Acumulado” iremos colocando el porcentaje que, sobre el total de personas (en nuestro ejemplo: 384), representa cada una de las razones, acumulando en cada renglón el valor de los porcentajes anteriores. En nuestro caso la primer razón (la Razón 1) representa un

33,9% del total; la Razón 2 acumulada a la Razón 1, representa un 59,4% del total, la Razón 3 acumulada a las dos anteriores, representa un 79,2% del total y así llegamos a la Razón 11, cuyo valor acumulado a todos los anteriores, representa el 100% del total.

Veamos entonces cómo queda nuestra tabla de ejemplo:

DETALLE DEL ELEMENTO A CONSIDERAR	VALOR	% ACUMULADO
Razón 1	130	33,9%
Razón 2	98	59,4%
Razón 3	76	79,2%
Razón 4	20	84,4%
Razón 5	19	89,3%
Razón 6	17	93,8%
Razón 7	10	96,4%
Razón 8	5	97,7%
Razón 9	4	98,7%
Razón 10	4	99,7%
Razón 11	1	100,0%
Total	384	

La tabla nos muestra que considerando sólo los primeros 3 elementos, se atiende al 79,2 % de la temática examinada (en nuestro ejemplo razones de disconformidad de usuarios). Esto significa que dando respuesta a esos 3 primeros motivos, que suman 304 respuestas (130+98+76), se satisface un 79,2% de los reclamos, en tanto que los restantes 8 motivos sólo representan un 20,8% de los temas que molestan a los usuarios. De esta manera podemos concentrar y priorizar nuestros esfuerzos en esos “pocos vitales”.

III.- Los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora

Un **Círculo de Calidad** es un grupo de trabajadores con un coordinador o líder de equipo que cuenta con el apoyo de la organización para reunirse periódicamente (en su horario y lugar de trabajo) con el objeto de transmitir a la conducción propuestas de mejoras en los métodos y sistemas de trabajo.

Los integrantes de los **Círculos** estudian y analizan los problemas siguiendo un método y utilizando diversas técnicas con el objeto de proponer, al nivel superior, las mejores alternativas de solución.

Su constitución parte de la concepción de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que quien lo realiza cotidianamente y de la convicción de que las capacidades individuales para hallar soluciones más adecuadas, se potencian cuando el problema es analizado en grupo y se combina el aporte de miradas complementarias.

En su diseño tradicional, los **Círculos de Calidad** poseen una permanencia en el tiempo y mantienen la composición de sus integrantes. Estos últimos se integran y participan en el **Círculo** en forma voluntaria y suelen pertenecer al mismo sector de trabajo. Otra característica del diseño original de los **Círculos** es que el propio equipo selecciona los problemas sobre los cuales trabajará.

Para su implementación no es imprescindible cambiar la estructura orgánica; lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas. Sólo hace falta el compromiso de la conducción en estimular la conformación de los **Círculos** así como en permitir la reunión periódica y voluntaria de sus integrantes en un día, lugar y horario determinado, dentro de la jornada laboral.

Cuando el equipo está conformado a instancias de la conducción, por representantes de diferentes oficinas o áreas, se deshace una vez que soluciona el problema (no tiene carácter permanente), y es de participación obligatoria, se lo denomina "Equipo de Mejora". Si es de participación voluntaria y tiene carácter permanente lo denominamos "Círculo de Calidad", tal como lo vimos hasta ahora.

De lo dicho surge que un **Equipo de Mejora**, es un grupo de personas de la misma o de distintas organizaciones, que se conforma “ad-hoc”, esto es, específicamente, para el estudio de una problemática particular. El **Equipo** es finalmente disuelto al presentar su propuesta, cumpliendo de esta forma su objetivo. La participación de los integrantes no es necesariamente voluntaria, pudiendo ser resuelta por la conducción del organismo.

Por tratarse de una figura de uso más habitual, nos ocuparemos en este punto de los **Equipos de Mejora**.

EQUIPO DE MEJORA
Grupo de personas de la misma o de distintas organizaciones, conformado específicamente para el estudio de una problemática particular, que es finalmente disuelto al presentar su propuesta. La participación de los integrantes no es necesariamente voluntaria.

Formas de constituir Equipos de Mejora

En caso de decidirse la constitución de un **Equipo de Mejora** se sugiere seguir los siguientes pasos:

PASOS PARA CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORA
1º Identificar las áreas involucradas en el problema a resolver y seleccionar en cada una de ellas el personal que luego integrará el equipo.
2º El nivel de conducción superior indicará al equipo conformado, con la mayor precisión posible, cuál será el problema a resolver.
3º En caso de ser necesario (ej.: si el equipo es nuevo), se buscará un “facilitador” que es una persona que conoce las herramientas para resolución de problemas en equipo y que se ocupará de colaborar con los integrantes.

4º De ser necesario, se transmitirá a los miembros del equipo conceptos teóricos e instrumentales básicos para trabajar en resolución de problemas. Esto estará a cargo del facilitador.

5º El equipo elegirá un nombre que servirá para su identificación y para lograr sentido de pertenencia.

6º Los integrantes del equipo elegirán un coordinador o líder y un secretario (este último rol puede ser rotativo).

7º Finalmente, el grupo seguirá los pasos para la resolución de problemas utilizando las herramientas que considere más apropiadas.

El criterio para la conformación de un Equipo de Mejora y para decidir quiénes serán sus integrantes, surge de identificar a aquellas personas que poseen una vinculación directa con el problema cuya resolución se asigna al Equipo y que cuentan con un conocimiento específico de la problemática a abordar.

De tratarse del estudio y rediseño de un proceso, se elegirán como integrantes del equipo a agentes intervinientes en las diferentes actividades o etapas que atraviesa el referido proceso. Cómo abordar el rediseño de un proceso será tratado en la segunda parte de esta publicación.

El equipo es conformado por la conducción de la organización. Es importante que ésta efectúe una reunión de conformación del Equipo en la cual presente a sus integrantes con claridad cuál es la consigna de trabajo y asuma el compromiso de asegurar los recursos que permitan el accionar en Equipo (lugar, elementos de trabajo, tiempo para las reuniones, etc.)

La conformación de los Equipos de Mejora no significa ninguna modificación en el organigrama de la organización. No se trata de la creación de un área nueva de trabajo. Se constituye por la decisión de la conducción de conformar el grupo con la participación de determinados agentes que se reunirán, en forma periódica, en horario de trabajo, para discutir y analizar la resolución del tema asignado. Como dijimos, el Equipo se disuelve una vez presentada la propuesta.

AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA N	
X	-	X	X	Equipo de Mejora 1
X	X	X	-	Equipo de Mejora 2

El esquema precedente muestra un ejemplo de conformación de 2 Equipos de Mejora, constituidos, en un caso, con representantes de las Áreas 1, 3 y N y, en otro caso, por personal de las Áreas 1, 2 y 3. En ambos casos las Áreas no se disuelven, ni se conforma una nueva en torno a cada Equipo, sino que el personal participante en cada Equipo desarrollará una reunión periódica en horario de trabajo destinada a resolver una situación específica y mantiene su pertenencia al Área respectiva.³

Para un funcionamiento ágil del Equipo, es conveniente buscar un equilibrio entre la participación de todos los sectores involucrados y la conformación de un grupo no muy numeroso, de modo de asegurar que sea ejecutivo. Un número ideal se encuentra entre los 8 y los 12 integrantes.

Los integrantes del Equipo – sus roles

Dos figuras fundamentales para el correcto funcionamiento del Equipo son las del **Facilitador** y la del **Líder o Coordinador**.

También debe reconocerse el rol del **Secretario** y, fundamentalmente, de cada uno de los **Integrantes**.

Pasaremos a ver cada uno de estos roles.

El Facilitador:

El **Facilitador** desarrolla un papel técnico a disposición del Equipo de Mejora con el objeto de facilitar el funcionamiento del mismo. Estimula la participación de los integrantes, la remoción de obstáculos que impidan el

³ El Equipo de Mejora se conforma con la misma modalidad que los Equipos de Proyectos; en estos últimos, uno o más representantes de las áreas vinculadas con el Proyecto son convocados a trabajar en equipo para el diseño, elaboración o implementación de un Proyecto que puede ser interáreas o hasta interjurisdiccional. Este tipo de organización se denomina también “estructura matricial”.

correcto análisis y la elaboración de la propuesta grupal. Debe acercar herramientas que permitan el trabajo del equipo, instruir a los integrantes en el uso de las mismas y asegurar una adecuada comunicación entre el Equipo y los niveles de conducción y toma de decisiones. Es un animador del grupo, siembra ideas y orienta las energías del Equipo.

El **Facilitador** no es en sí un integrante pleno del equipo, ni tiene a su cargo la elaboración de la propuesta de solución requerida al grupo. Puede ser una persona no perteneciente a la organización que sea convocada para colaborar, transmitiendo al grupo su experiencia en el funcionamiento de equipos de mejora⁴. Su papel es el de potenciar la participación de los integrantes naturales del equipo y puede estar realizando estas tareas de facilitación en distintos equipos a la vez. Por esta razón, es común que con el tiempo se reduzca su presencia en las reuniones del equipo, en la medida que el grupo alcance mayores niveles de madurez y rendimiento.

En caso de tratarse de un Equipo cuyos integrantes tengan experiencia de trabajo en grupo, la figura del **Facilitador** puede no resultar necesaria.

El Coordinador:

El **Líder** o **Coordinador**, en cambio, es un integrante pleno del Equipo, tiene a su cargo la conducción del mismo y la organización del trabajo en orden a alcanzar el resultado requerido.

El **Coordinador** asigna roles a los integrantes del equipo (ej: ser secretario, conseguir determinada reunión o documentación, etc.)

El **Coordinador** conduce la presentación de los avances y de las propuestas elaboradas por el grupo, ante los niveles directivos. Es el referente del Equipo frente a la conducción de la organización.

Es responsable de que se produzcan sin inconvenientes tres etapas esenciales para que sean productivas las reuniones de trabajo:

1. Preparación de la reunión
2. Conducción de la reunión
3. Evaluación de la reunión

Sin bien todos participan de alguna forma en cada una de estas 3 etapas, el **Coordinador** tiene una responsabilidad mayor sobre las mismas.

⁴ Es un rol que, de ser necesario, puede ser desempeñado por un Administrador Provincial.

PREPARACIÓN DEL ENCUENTRO

Es importante que destine un tiempo de preparación para la reunión, en el cual defina los temas a trabajar en el encuentro y comunique dicho orden del día a cada integrante con suficiente antelación, de modo que cada uno tenga en claro cuál será su participación en función de los puntos a tratar, así como la documentación, informes, etc. que deba llevar al encuentro para potenciar la productividad del mismo.

Junto con la comunicación de los temas a trabajar y, en su caso, de los aportes que se espera de cada integrante, el Coordinador deberá preparar los elementos que hacen a la logística de la reunión, esto es:

- el **lugar**, que permita la presencia cómoda de todos los integrantes y su trabajo sin interrupciones innecesarias (debe poseer una cantidad adecuada de sillas, superficies donde escribir, etc.)
- los **medios** necesarios para el trabajo a realizar: pizarra, rotafolio, terminales de PC, proyector de PC, retroproyector de transparencias, etc. Esto depende de la actividad que se planifique efectuar. Por lo general, la pizarra o el rotafolio son elementos muy útiles para volcar en los mismos los acuerdos y puntos que se vayan tratando, de una forma que es visible para todos los integrantes.
- Otros recursos: de acuerdo a la naturaleza del encuentro o a la presencia de determinados invitados especiales a la reunión (expertos, directivos, etc.), puede ser necesario prever un refrigerio, copias de documentos para entregar, lápices y papel, etc.

CONDUCCIÓN DEL ENCUENTRO

Si bien profundizaremos este aspecto un poco más adelante, veremos elementos fundamentales que no puede descuidar el Coordinador una vez iniciado el encuentro:

- Comenzar la reunión a tiempo
- Presentar y seguir la agenda u orden del día

- Sintetizar las decisiones y las acciones acordadas (un instrumento de apoyo para esto es la pizarra o el rotafolio), indicando al Secretario que registre las mismas
- Concentrar la atención en el tema que se esté tratando, evitando la dispersión
- Controlar el tiempo dedicado a cada tema
- Buscar la participación de todos
- Proteger a la gente de todo ataque
- Permanecer neutral ante los desacuerdos
- Sugerir métodos y procesos

El Secretario es un colaborador fundamental en el éxito del encuentro.

EVALUACIÓN DEL ENCUENTRO

Es fundamental recuperar y organizar lo realizado en el encuentro. Debe evaluarse el trabajo efectuado y los siguientes puntos:

- ¿Cuáles fueron puntualmente los avances realizados?. Verificar que estén correctamente registrados y comunicados a todos los integrantes.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias que permitieron un adecuado trabajo del equipo?
- ¿Cuáles son los problemas que se presentaron dificultando un trabajo en equipo eficaz? ¿Qué falló?
- ¿Qué hace falta preparar para el éxito del siguiente encuentro?

El objetivo es evaluar para mejorar las siguientes reuniones y obtener resultados que satisfagan a todos.

El Secretario:

El Secretario es responsable de registrar la información vital y mantenerla visible. También tiene a su cargo evaluar la exactitud de la información y ayudar a distribuirla entre los participantes.

El rol de Secretario puede ser rotativo. Sus actas sólo deben registrar los acuerdos, decisiones y temas fundamentales, tratando de utilizar las mismas palabras y frases expresadas por el equipo, no una

interpretación propia. No es necesario que anote todo lo que se diga. Es útil que escriba en un rotafolio o pizarra a plena vista de todos los acuerdos y decisiones a las que el Equipo llegue.

Los Integrantes:

Son las personas que forman parte del Equipo. Son quienes articulan su participación para generar ideas, analizar la información, tomar decisiones y construir la propuesta final de trabajo.

¿Cómo trabajar dentro del equipo?

Una vez conformado, el Equipo de Mejora atraviesa las siguientes etapas en el desarrollo de su trabajo:

ETAPAS PARA LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA	
1	Focaliza el problema a resolver
2	Efectúa un relevamiento de datos e información y el análisis del problema
3	Efectúa una propuesta de solución
4	Elabora el proyecto a presentar

El Equipo deberá recorrer estas etapas de la forma más eficaz posible. Puede tratarse de un grupo humano bien consolidado o de un conjunto de personas con poca o dispar experiencia de trabajo en equipo.

Aquí, nuevamente es importante evaluar si resulta necesario o no contar con un Facilitador. Será innecesario si se cuenta con un Coordinador con amplia experiencia de trabajo en equipo, que sepa potenciar una adecuada dinámica grupal.

En el último supuesto, es importante que quien tenga a cargo la **Coordinación** del grupo preste particular atención a los siguientes puntos:

- 1- Establecer con claridad un orden del día para el encuentro, haciendo permanentemente foco en el objetivo fijado al Equipo
- 2- Asistir a todas las reuniones haciendo respetar los horarios
- 3- Dirigir la reunión
- 4- Desarrollar un rol de animador y encauzador de energías
- 5- Infundir el espíritu de equipo y de igualdad entre sus miembros

- 6- Destacar los aspectos positivos y los avances que va logrando el grupo y resaltar el concepto de que las ideas pertenecen a todos los miembros
- 7- Estimular la participación de todos, procurando la participación de los más callados e introvertidos (sin presionarlos de forma incómoda) y limitando el excesivo interés de protagonismo de los más extrovertidos
- 8- No rechazar de plano ninguna idea o sugerencia de un integrante
- 9- Asegurar la existencia de elementos que potencien el trabajo en grupo (sala, pizarras, gráficos, etc.)
- 10- Ser accesible a los miembros del equipo en los períodos entre reuniones
- 11- Resumir los acuerdos, esto es: consolidar los acuerdos y avances expresándolos en frases breves, que registren sintéticamente lo avanzado hasta el momento
- 12- Reconocer los errores propios olvidando los de los demás
- 13- Nombrar a los interlocutores y valorar sus aportes
- 14- Encauzar el tema en los límites establecidos
- 15- Reportar los avances y resultados a la conducción

Asimismo, el Coordinador deberá tener cuidado en evitar los siguientes inconvenientes:

- 1- Trabajar en solitario
- 2- Imponer decisiones, aunque sean correctas
- 3- Malgastar el tiempo prolongando las conversaciones más de lo necesario
- 4- Permitir el avance de discusiones sin el suficiente estudio previo de los temas
- 5- Hablar de problemas antiguos que ya están superados o recordar viejas discusiones entre los miembros del grupo
- 6- Inquietar a los integrantes con rumores o enfoques pesimistas
- 7- Hablar mal de personas ausentes
- 8- Perder la calma y discutir acaloradamente, aunque se tenga razón
- 9- Prometer lo que no se puede dar
- 10- Quejarse o criticar a la conducción de la organización

Otro elemento que ayuda al desarrollo de una dinámica de trabajo productiva es contar con un **objetivo de trabajo** claramente expresado y que posea las siguientes características:

- 1- Ser alcanzable y estar dentro del campo de conocimiento de los integrantes del equipo

- 2- Estar claramente definido, fácilmente mensurable y cuantificable
- 3- Ser un reto desafiante
- 4- Ser un compromiso de todos

Etapas para la resolución de un problema - Herramientas

A continuación desarrollaremos un poco más las 4 etapas para la resolución de problemas mencionadas más arriba. El Equipo de Mejora irá siguiendo cada una de ellas.

1º Identificación y focalización del problema:

En la medida de lo posible debe ser expresado en forma clara y concisa. Aún cuando el problema haya sido identificado y determinado por la conducción o por un grupo de reflexión, al conformarse el Equipo, corresponde que el grupo lo defina con el mayor grado de precisión posible basándose en las características que indicamos en el punto anterior.

No debe iniciarse el estudio de un problema hasta que todos los integrantes del Equipo lo hayan comprendido.

2º Recolección de datos y análisis de causas:

Debe tratar de encontrarse la mayor cantidad de causas posibles procurando conocer a fondo las raíces del problema. La idea es solucionarlo de una vez y para siempre. Para esto es preciso recopilar toda la información necesaria que ayude a la solución del problema. Esto último será asignado por el Coordinador a los Integrantes de acuerdo a los datos que esté en condiciones de aportar cada uno. Esto puede demandar dos o tres reuniones.

Entre otras técnicas, el equipo puede aplicar el brainstorming, el análisis ABC y el diagrama causa-efecto, que ya hemos presentado, así como aquellas que se indican en la Segunda Parte de esta publicación en caso de que el equipo esté trabajando en la optimización de procesos.

3º Elaboración de propuestas:

Conviene elaborar diversos cursos de acción y luego seleccionar el más factible, sobre la base de la información obtenida en el paso anterior y atendiendo a criterios de viabilidad de la propuesta.

La propuesta **nunca** es del señor Tal; **siempre** es la propuesta del Equipo.

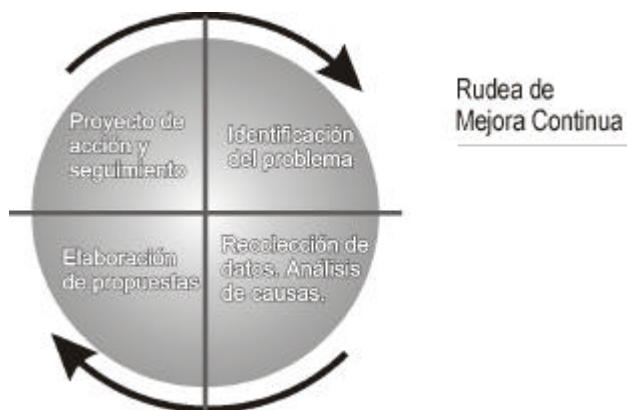
Entre otras técnicas, el equipo puede aplicar el brainstorming y el benchmarking, que veremos un poco más adelante.

4º Proyecto de acción y seguimiento:

La propuesta puede presentarse bajo la forma de **Proyecto** debiéndose efectuar un seguimiento de su ejecución a los fines de detectar desvíos y adoptar las medidas correctivas correspondientes. El Equipo preverá quiénes serán los responsables de la ejecución de las actividades contempladas en el Proyecto elaborado.

Más adelante, cuando presentemos las herramientas a utilizar por el Equipo, veremos un esquema para la presentación de propuestas, así como elementos muy útiles para su seguimiento, como son los indicadores y los gráficos.

En las organizaciones donde se encuentran conformados Círculos de Calidad, que mantienen una permanencia en el tiempo y cuyos integrantes van seleccionando temas o problemas para su análisis, los 4 pasos mencionados conforman una rueda cuyo movimiento no se detiene, generando un proceso de **mejora continua**.



En el transcurso de cada etapa, existen herramientas de trabajo que ordenan y potencian la productividad del equipo en la medida que el Coordinador sepa utilizar oportunamente cada una de ellas.

Algunas de las herramientas a utilizar por el equipo son las siguientes:

HERRAMIENTAS A UTILIZAR POR EL EQUIPO
Brainstorming o Tormenta de Ideas
Diagramas de Causa-Efecto
Análisis de Pareto o ABC
Graficación de Procesos
Gráficos
Benchmarking o Imitación de las Mejores Prácticas
Indicadores
Esquema de presentación de propuestas

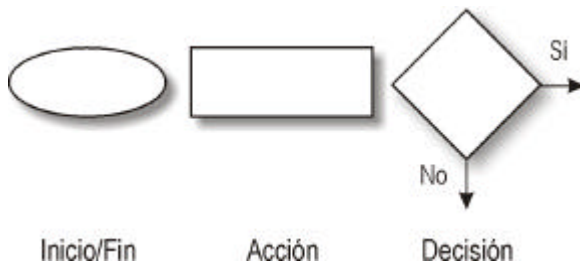
A continuación veremos en qué consisten cada una de estas herramientas, con excepción de las tres primeras que ya hemos desarrollado en la presentación de los Grupos de Reflexión.

La Técnica de Graficación de Procesos

En caso de que el tema sobre el cual trabaje el Equipo esté vinculado a un proceso administrativo, un instrumento imprescindible es la correcta graficación del mismo, de modo de visualizar su desarrollo y sus debilidades.

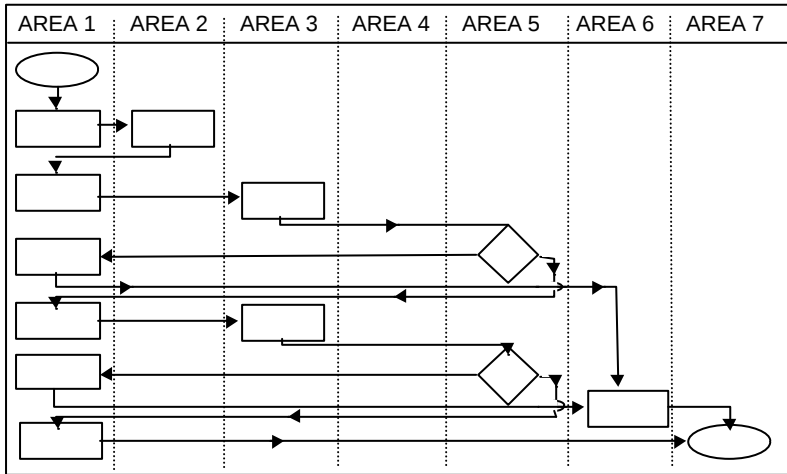
Los símbolos básicos para graficar un proceso son los siguientes:

Símbolos para Graficar un Proceso



El gráfico del proceso va representando el flujo del mismo, recorriendo las diferentes áreas por las que circula, desde su inicio hasta su finalización, indicando la tarea o acción desarrollada en cada una de ellas. Estas acciones realizadas por cada área debe agregar un valor claramente identificado, al objeto que recorre el proceso, sea una solicitud, nota, expediente, etc.

Un ejemplo del resultado visual de la gráfica de un proceso en análisis puede ser el siguiente:



Las Áreas en este ejemplo están distribuidas una junto a la otra como columnas (verticalmente). Al final de la Segunda Parte de esta publicación, en la que se trabaja la Optimización de Procesos, se presenta otro ejemplo en el que las Áreas se colocan como líneas (horizontalmente). Ambas modalidades son válidas y se eligen en función de cómo se visualizará mejor el flujo del proceso que se encuentre en análisis.

PASOS PARA UTILIZAR ESTA TÉCNICA	
1	Preparar la sesión
2	Identificar las principales tareas o acciones
3	Dibujar el proceso
4	Analizar el proceso
5	Proponer las medidas de mejoras.

Veamos cada paso:

Paso 1 Preparar la sesión:

- Preparar los materiales a utilizar en la sesión, así como una hoja en donde figuren los símbolos (y su correspondiente explicación) a usar en la graficación del proceso.
- Recordamos que siempre debe fijarse un tiempo límite de reunión. La recreación de un proceso llevará seguramente más de una sesión. Generalmente, la primera sesión dura aproximadamente 50 o 60 minutos.
- La función del Secretario será la de dibujar el proceso mientras el equipo identifica los pasos y los símbolos a utilizar en el gráfico.

Paso 2 Identificar las principales tareas o acciones del proceso:

Se identifica la primera tarea o acción que inicia el proceso. A continuación, se pueden realizar las siguientes preguntas con el fin de identificar las tareas o acciones siguientes:

- ¿Qué ocurre realmente a continuación?
- ¿Esta tarea o decisión tiene realmente que realizarse antes de la siguiente tarea?
- ¿Qué aprobación es requerida antes de continuar con la siguiente tarea/acción?

Paso 3 Dibujar el proceso:

Dibujar el proceso con los símbolos convenidos. Cada proceso debe tener un principio y un fin (símbolo elipse). Además debe tener tareas o acciones (rectángulos), puntos de decisión (rombos).

Paso 4 Analizar el proceso:

Generalmente se pueden analizar distintos elementos del proceso:

- Tiempo de cada evento (reducción del tiempo de la tarea).
- Repetición de tareas (eliminar tareas repetidas).
- Tareas sin valor agregado (eliminación de tareas que no agregan valor al proceso).
- Tareas sin sentido (eliminación de tareas superfluas).

Tareas que agregan valor

Son tareas que contribuyen a responder a las demandas de los destinatarios del servicio o producto generado por el proceso. Son tareas que contribuyen a reducir errores, que eliminan tiempos muertos, reducen el tiempo total del proceso, etc.

Tareas que no agregan valor

- Corrección de errores sin conocer la causa u origen del mismo.
- Reiteradas y/o numerosas aprobaciones.
- Duplicación de tareas.
- Tiempos de espera elevados.
- Recolección de datos no relevantes.
- Reelaboración de informes/tareas de otras personas.
- Espera de datos/instrucciones de otras personas.

Paso 5 Propones las medidas de mejoras:

En base al análisis realizado, el equipo propondrá las medidas de mejora del proceso (cambios y/o eliminación de tareas).

En la Segunda Parte de esta publicación, al tratar el tema de Optimización de Procesos, se brindan mayores detalles y herramientas que serán de utilidad para aquellos Equipos que deban realizar este tipo de tareas.

La técnica de los Gráficos de datos

La presentación de datos mediante gráficos permite una visualización que facilita en muchos casos la comprensión del peso relativo de cada elemento, su evolución en el tiempo, etc. Su utilización es de gran importancia, no sólo en las etapas de análisis dentro del grupo, sino también al momento de comunicar la propuesta a la conducción.

Entre los gráficos más utilizados se encuentran los de barra, tortas y las series temporales.

GRAFICO DE TORTA

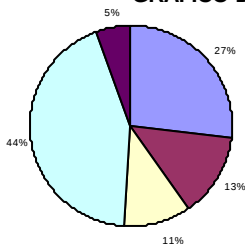
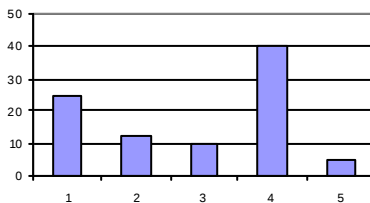
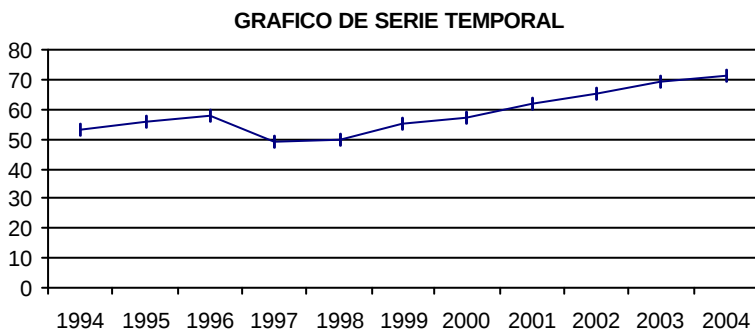


GRAFICO DE BARRA





Para elaborar en computadora este tipo de gráficos, la herramienta de uso más habitual y disponible es el programa Microsoft Excel.

La Técnica de Benchmarking o Imitación de las Mejores Prácticas

Es un proceso sistemático y continuo de comparación y medición de los propios productos, servicios y procesos de trabajo, en relación con los de aquellas instituciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras en la propia organización.

Se analiza cómo otras organizaciones han abordado exitosamente la solución de problemas similares a los que ocupan al Equipo de Mejora. Evita la realización de esfuerzos para “reinventar la rueda”. Se recupera en favor de la propia organización, aquellos desarrollos que ya han sido aplicados exitosamente por otras.

Una buena medida, que favorece la expansión de las experiencias exitosas, es premiar, desde el Estado, aquellas Buenas Prácticas identificadas en la gestión pública. Esto las hace conocidas para que otros sectores pueden imitarlas y aplicarlas en sus propias áreas.

La Técnica de Aplicación de Indicadores

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. Es importante establecer indicadores que permitan determinar el estado de situación previo a la aplicación de la propuesta realizada por el Equipo. Esto permite determinar una línea de base o punto de partida, para

posteriormente actualizar los valores de dichos indicadores, tomando mediciones con el proyecto ya en implementación, de modo de verificar las mejoras efectivamente alcanzadas mediante la ejecución de la propuesta.

El Equipo, al elaborar la propuesta, debe definir indicadores que permitan evaluar:

- el nivel de avance del proyecto, y
- el nivel de logro de los resultados y metas establecidos.

En el primer caso se trata de indicadores de proceso y, en el segundo caso, de indicadores de resultados.

Un conjunto de indicadores seleccionados y agrupados para permitir el seguimiento de determinada situación que se desea tener bajo seguimiento y control, da origen a lo que se denomina Tablero de Comando.

Esquema de Presentación de Propuestas Elaboradas por el Equipo

En la etapa final del trabajo del Equipo debe presentarse la propuesta. Aquí puede optarse por el esquema utilizado para la presentación de proyectos. Un proyecto posee básicamente los siguientes cinco puntos o capítulos:

ESQUEMA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS	
1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACION ACTUAL
2	OBJETIVO PLANTEADO
3	METAS (Objetivos cuantificados)
4	ACTIVIDADES
5	RECURSOS (Humanos, Financieros, Materiales)

El Equipo debe redactar el documento con la propuesta describiendo cada uno de los puntos indicados.

Los 5 puntos tienen una relación directa entre sí, siendo cada uno necesario para que se dé el que le sigue.

En otras palabras, el proyecto realizado para solucionar un problema debe comenzar con una **descripción** clara de la situación problemática a resolver. Hecho esto, debe indicarse qué **objetivo** pretende alcanzarse, que debe vincularse a la descripción hecha y puede procurar la solución total del problema o de una parte del mismo.

Para alcanzar el objetivo fijado, se deben ir logrando determinadas metas. Las **metas** son objetivos que se caracterizan por estar **cuantificados** (ej.: un objetivo puede ser mejorar el tiempo de entrega de determinado servicio al usuario; algunas metas que permitirán lograr dicho objetivo pueden ser “entregar el servicio dentro de las 24 horas de solicitado”, “entregar x cantidad de dichos servicios por día”). En las metas siempre se debe expresar una cantidad que pueda medirse mediante un indicador.

Siguiendo la secuencia lógica que une la “descripción del problema” con el “objetivo” y a este con las “metas”, luego de establecer estas últimas, deben indicarse las **actividades** que se piensan realizar para alcanzar las metas fijadas. Es conveniente que el listado de actividades (o acciones) esté acompañado por un cronograma o que se indique en qué fecha o período se irán efectuando las mismas. No puede haber metas sin actividades vinculadas a ellas, ni actividades que no conduzcan a ninguna meta explicitada.

Finalmente, deben preverse y mencionarse cuáles son los **recursos** con que se cuenta (o se espera contar) para llevar a cabo las **actividades** que permitan el logro de las **metas** vinculadas al **objetivo** que soluciona el **problema**. Los recursos pueden presentarse agrupados en los siguientes conceptos: personales, financieros y materiales.

El siguiente esquema presenta la secuencia lógica que une los distintos componentes o puntos de un proyecto:

problema	objetivo	metas	actividades	recursos
-----------------	-----------------	--------------	--------------------	-----------------

Los **recursos** permiten y están en relación con las **actividades** que conducen a determinadas **metas** que permiten el logro del **objetivo**, superando, de esta forma, el **problema**. Esto se conoce como **consistencia lógica** del proyecto.

Recordamos que tanto los avances como el logro de las metas deben poder medirse mediante indicadores elaborados por el Equipo. Esto permite evaluar y efectuar el **seguimiento** de la implementación de la propuesta, con el objeto de verificar su cumplimiento o decidir ajustes que resulten necesarios.

IV.- El Focus Groups

El Focus Groups es un método cualitativo utilizado para relevar percepciones, tendencias, actitudes y opiniones de diversos actores estatales y sociales, con relación a temáticas, actores, medidas o acciones, asociadas a un objetivo específico de gobierno.

Esta técnica implica la convocatoria de un grupo de personas vinculadas con la temática a evaluar. Son las que participarán del Grupo. La convocatoria es efectuada por quien desee llevar adelante esta actividad evaluativa.

La utilización de esta herramienta aporta altos niveles de viabilidad a las decisiones adoptadas en consecuencia.

Los participantes

Para seleccionar a los participantes (entre 8 y 12 personas) se deberá tener en cuenta que los mismos se encuentren vinculados o sean destinatarios de la temática o materia a evaluar. Asimismo, se deberá contemplar que los seleccionados tengan desarrolladas ciertas competencias para sostener análisis críticos.

El grupo es convocado por un entrevistador o conductor.

El entrevistador o conductor

En lo posible, el entrevistador o conductor debe mantener un perfil de participación bajo y limitarse a administrar el uso de la palabra de los participantes. El conductor solamente debe moderar, inducir y/o encausar la discusión cuando sea estrictamente necesario y hacerlo con la máxima sutileza, tratando de que rápidamente se logre entusiasmo y hasta una cierta pasión para que los participantes superen su discurso público formal y expresen su discurso privado, es decir, sus verdaderas convicciones.

El trabajo del conductor suele apoyarse en la elaboración previa de un cuestionario o guía de trabajo.

El cuestionario

El cuestionario debe ser elaborado en función de la temática a evaluar considerando las materias y actores vinculados a la misma. Constituye una guía o ayuda memoria del entrevistador o conductor. Un buen Focus suele ser aquel en donde se han tratado todos los temas y preguntas evaluativas gracias a la propia dinámica de la reunión sin que el entrevistador tenga que hacer todas las preguntas de su cuestionario; es decir que ellas surjan de los propios participantes e, incluso, que se discutan temas relevantes no previstos expresamente en el cuestionario y que pueden representar una contribución al conocimiento del tema.

La reunión o entrevista

En principio debería durar entre 30 minutos y 1 hora. Por lo general constituye un evento al que se le suele dar el carácter de un foro de discusión, donde la opinión de los entrevistados es apreciada y se le asigna un alto valor, por lo que es importante la construcción de un clima cómodo y distendido.

El entrevistador debe hacer una presentación del objetivo de la convocatoria, brindando seguridad respecto a la discreción y confidencialidad con la que se manejará la información resultante. La primer pregunta al grupo suele ser un pedido de opinión respecto al tema bajo consulta; los participantes van respondiendo por turno hasta completar una vuelta en la que todos respondan y se continúa de esta manera hasta completar el objetivo del Focus.

Procesamiento de la información

Luego de la entrevista, se ordenan sus resultados por tema, identificando las posiciones y objetivos de los participantes, haciendo resúmenes de sus expresiones en los que se omitan las reiteraciones. Se efectúa también una tipología de los actores identificando demandas, conflictos, relaciones entre actores, etc. para concluir con un reporte final de análisis del Focus Groups.

V.- Otras Formas de Trabajar en Equipo: Los Foros y los Encuentros de Coordinación Interjurisdiccionales

La coordinación de actividades interjurisdiccionales que responden a políticas transversales, pone de relevancia la importancia de hacer uso de una potente herramienta de articulación y acuerdo entre diversas áreas de la administración: nos referimos a los foros o encuentros de coordinación interjurisdiccionales.

Para el diseño de estos encuentros debe realizarse un análisis previo de los actores involucrados en la temática sobre la que trabajará el Foro. Su conformación supone la existencia de un tema, política o problema común o transversal.

Deben identificarse las áreas o temáticas comunes y sus actores dentro de la estructura organizativa del Estado y analizar sus niveles de interdependencia y las condiciones por las cuales dos o más organizaciones se requieren mutuamente.

El ámbito de encuentro y tratamiento de temas compartidos, permite la conformación de redes interjurisdiccionales, la construcción de consensos y de viabilidades y la articulación de recursos. Son oportunidades para identificar y trabajar superposiciones, lagunas y generar la complementación de acciones sectoriales tras objetivos comunes.

En el marco de una estrategia de incorporación de actores sociales, puede concebirse a los Foros como lugares de encuentro en los que se articulen los aportes de entidades públicas de diversos niveles (nacional, provincial y municipal), con los de representantes de entidades no gubernamentales, para luego generar modelos de trabajo de los denominados de “gestión asociada”.

En la conformación de estos últimos equipos de trabajo o redes, que integran actores públicos y privados, pueden encontrarse escenarios adecuados para la definición de actividades de desarrollo local o de medidas transversales que poseerán altos niveles de viabilidad y aplicabilidad.

SEGUNDA PARTE

[OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

A.P.Ing. Luis A. Traba
A.P.Ing. José M. Velázquez

I.- Definición

Dada la habitualidad con la que se utiliza la palabra “proceso” en las prácticas laborales, así como la diversidad de ocasiones en la que está presente en nuestra problemática diaria, podemos encontrarnos con distintas definiciones sobre ella. Podemos tomar como una definición lo más abarcativa posible, la siguiente:

PROCESO: es una serie interrelacionada de tareas o actividades, en las que a partir de un determinado estímulo, ciertos insumos materiales y/o normativos se convierten en productos y/o servicios que satisfacen o responden a ese estímulo.

Desglosando esa definición, se entiende por **TAREA** a la operación que se torna indivisible y, por lo tanto, la mínima expresión en la división del trabajo. Veamos también que se habla de una serie de ellas por lo que se infiere que estas son encadenadas secuencialmente.

Un proceso puede dividirse en partes, **SUBPROCESOS**, que pueden ser paralelos, es decir de ejecución simultánea, o secuenciales con productos intermedios bien definidos. Finalmente podemos establecer que un **PRODUCTO** es un bien material susceptible de ser intercambiado, mientras que un **SERVICIO** es una prestación inmaterial que responde a un cierto estímulo generado por una necesidad determinada.

II.- Importancia de la Optimización de Procesos

Es una problemática recurrente en la Administración Pública no obtener los productos y/o servicios que se demandan de una Unidad de Organización, sea que los requiera la ciudadanía u otra dependencia oficial relacionada con aquella. Específicamente, nos referimos a trámites del ciudadano ante el Estado que resultan demorados e incompletos y a servicios que se prestan entre organismos oficiales en forma ineficiente o de mala calidad.

Este déficit habitualmente responde a que la serie de tareas encadenadas, tanto sean circuitos administrativos que manejan expedientes o acciones concretas sobre la realidad, poseen ineficiencias de formulación

y/o procedimiento que presentan un fuerte potencial de mejora. Es decir que, mediante el estudio y optimización de ese “proceso” se pueden obtener mejoras en la prestación de los servicios que se mencionaban antes.

Si trabajar los procesos nos puede llevar a cumplir mejor con nuestro trabajo en función del receptor final, de la misma manera nos dará como resultado una optimización de recursos desde la perspectiva interna. Es decir, si cada subproceso o tarea se enfoca como un proceso en sí mismo, cada puesto o cada área tendrá alguien a quien demandar como proveedor interno y alguien a quien servir como receptor interno de sus productos.

Se puede decir con seguridad que la **optimización de procesos** constituye una importante semilla de cambio en función a que puede ser una metodología sencilla, aplicable por cualquier persona conocedora de su trabajo con solamente la voluntad de mejorarlo, que cuenta con el alto impacto de resultados inmediatos, en la mayoría de las ocasiones sin un importante compromiso de recursos para ello.

III.- Enfoque Organizacional

Es importante establecer cuál es el enfoque organizacional desde el que se hace este planteo metodológico, debido a que el mismo actúa sobre el análisis y la propuesta de cambio subsecuente.

Debe partirse de una visión horizontal de la organización, buscando eliminar las barreras formales que priorizan los flujos verticales. Esto implica poner el énfasis en el proceso y analizar la organización y sus productos en función de una definida orientación a su destinatario, sea este de carácter interno o externo.

La adecuación de los resultados del proceso a la necesidades insatisfechas de sus destinatarios, se obtiene al mejorar el proceso mismo. Mejorando el proceso se mejoran los resultados, mucho más que solamente controlando estos últimos.

El control de los resultados, nos puede indicar que se comenten errores, algo que es necesario conocer, pero no otorga información sobre cómo, ni cuándo, ni dónde se cometen esos errores; información que sí obtenemos de la optimización de procesos.

IV.- Etapas

Pasaremos al detalle de los pasos aconsejables para una efectiva optimización de procesos.

Tanto para el caso de personas o Equipos de Mejora habituados a utilizar herramientas de cambio organizacional, como para quienes recurren por primera vez al uso de las mismas, el consejo desde lo profesional y desde la experiencia laboral, es que sigan paso a paso las indicaciones, aunque quizás en ocasiones se vean tediosas o sin una perspectiva clara de utilidad. Se puede comprobar que su cumplimiento, a largo plazo, evita errores y hace más eficiente el trabajo realizado.

ETAPAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	
1	PREPARACIÓN
2	IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN
3	RELEVAMIENTO
4	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD
5	REDISEÑO
6	IMPLEMENTACION
7	MEJORA CONTINUA

1. Preparación

Como en todo proceso de cambio, es importante “preparar” el terreno en el que se va a actuar, a los efectos de facilitar la tarea de los actores del cambio. En este sentido podemos hacer las siguientes recomendaciones:

- Como en todas las acciones institucionales que implican cambios en la Organización, la condición mas importante al comenzar es contar con la **DECISIÓN POLÍTICA** de implementar las transformaciones. Quizás ayude para lograrlo un completo análisis

de viabilidad del cambio y de su impacto en la organización, a los efectos de minimizar la incertidumbre en la toma de decisión.

- De la conducción debe surgir la **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**, tanto en cuanto a los niveles de mejora esperados como al alcance que se le quiere dar al rediseño del proceso, en términos de profundidad y extensión.
- Es importante realizar una buena **DIFUSIÓN** interna de los objetivos perseguidos, resaltando los beneficios para la organización y para quienes la integran, generar actividades de **CONCIENTIZACIÓN**, explicando metodologías y procedimientos; todo lo que reducirá los niveles de incertidumbre y de resistencia al cambio.
- Otra cuestión central es el armado de los **EQUIPOS** que encararán el rediseño. Es indispensable incorporar a representantes de las distintas áreas o sectores por los que transita el proceso a optimizar, contar con una conducción o coordinación del equipo lo más amplia y objetiva posible y procurar la presencia de todas las especialidades técnicas necesarias para comprender y juzgar la utilidad de cada parte o tarea del mismo. Cabe consignar que pueden darse distintos tipos de equipos de acuerdo al nivel jerárquico de sus integrantes, es decir que, en organizaciones de cierta envergadura, puede darse la necesidad de armar equipos desde el máximo nivel de conducción hasta el mas bajo nivel operativo. La diferencia substancial entre ambos será el nivel de detalle en el análisis del proceso que se haga y el tipo de decisiones de cambio que puedan tomarse en función de ello.

2. Identificación y Selección

Luego de preparar el terreno, la primera tarea del equipo será **IDENTIFICAR** y listar los procesos de la organización en los siguientes niveles:

- Los **MACROPROCESOS**. En base a los productos de la Organización, se identifican cuáles son las principales cadenas de tareas que relacionan el estímulo externo con el producto final, es decir que abarcan la Organización toda o que toda ella aporta a su concreción en mayor o menor medida.
- Los **PROCESOS** que generan productos **INTERMEDIOS O FINALES**, es decir una parte del producto final o uno de los requisitos necesarios para cumplir con la demanda, como también las cadenas de tareas que relacionan el estímulo

externo con uno necesario como insumo para otra tarea o uno interno con el producto final.

- Los **MICROPROCESOS o TAREAS** que componen cada proceso, vistas como las unidades indivisibles de trabajo, básicamente relacionadas a un solo puesto o unidad de trabajo.

A los efectos de ordenar el trabajo podemos distinguir además del nivel del proceso, su característica disciplinaria o el sector donde se desarrolla. En este sentido podemos clasificarlos en:

POR NIVEL	
1	PROCESOS DE DIRECCIÓN: • Desarrollar la visión y la estrategia • Gestionar las relaciones externas • Gestionar la mejora y el cambio
2	PROCESOS DE OPERACIÓN: • Diseñar productos y servicios • Producir y entregar (productos o servicios)
3	PROCESOS DE SOPORTE • Dirigir recursos (humanos, información, patrimoniales) • Gestionar el programa medioambiental

POR SECTOR	
1	PROCESOS SUSTANTIVOS • Producción • Servicios • Atención al ciudadano • Gestión de la calidad • Mantenimiento
2	PROCESOS DE APOYO • Administración general • Presupuesto • Finanzas • Personal / Recursos humanos • Servicios generales

Una vez listados y clasificados los procesos es conveniente priorizarlos en función de ciertas y determinadas variables que indiquen por cuál es conveniente empezar.

Para realizar esta **SELECCIÓN** se pueden tener en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- a) **Criticidad o amenaza**, como expresión de urgencia de un problema que amerita su atención inmediata
- b) **Insatisfacción** del destinatario del producto, como muestra de las ineficiencias de nuestra Organización y consecuentemente de las oportunidades de mejoras más claras
- c) **Participación en la producción/presupuesto** del proceso, como expresión del impacto en los recursos que está produciendo su ineficiencia
- d) **Factibilidad de cambio**, como forma de asegurar la efectividad del trabajo y mejorar las condiciones organizacionales para profundizar el cambio.

A los efectos de ordenar el trabajo, es conveniente construir lo que se conoce como una **MATRIZ DE DECISIÓN** con los factores que resulten de interés para la situación analizada.

Lo que sigue es un modelo de esta herramienta, a modo de ejemplo:

PROCESO	Criterio A	Criterio B	Criterio C	Criterio D	TOTAL
Proceso A					
Proceso B					
Proceso N					

Para aplicar la matriz, debemos listar los procesos para luego asignarles un puntaje, por ejemplo de 1 a 5, a cada uno, en cada criterio. Luego se deben combinar los puntajes de cada criterio para obtener un Total, lo que se puede hacer de dos maneras: multiplicándolos, conocido como productoria, o sumándolos, o sea hacer la sumatoria. La primera forma es mejor para jerarquizar porque acentúa las diferencias, aunque quizás la segunda sea más conveniente en ciertos casos porque es más simple.

Ordenando los procesos en función del puntaje obtenido se produce una lista de trabajo, es decir el orden en que los procesos serán abordados para ser optimizados, según los criterios establecidos por la misma organización.

Ejercicio:

1. Identifique al menos uno de los macroprocesos de la unidad de organización donde usted se desempeña.
2. Enumere al menos tres procesos intermedios o finales
3. Clasifique estos procesos según el esquema provisto.
4. Indique cuáles serían los factores que tendría en cuenta en una matriz de decisión para seleccionar un proceso a rediseñar.

3. Relevamiento

Este paso de la metodología debe ser encarado bajo el precepto fundamental que “no se puede mejorar lo que no se conoce y lo que no se mide”. Por lo tanto, el relevamiento del proceso debe ser exhaustivo y preciso. Para ello se debería:

- a) **DESCRIBIR NARRATIVAMENTE** el proceso con el mayor nivel de detalle posible, paso por paso.
- b) **IDENTIFICAR LAS ÁREAS INTERVINIENTES** y clasificar las tareas con ese criterio, estableciendo claramente los límites del proceso. Esto es importante ya que es la base para definir subprocesos y los consecuentes productos intermedios.
- c) **REUNIR LA DOCUMENTACIÓN PERTINENTE** a cada paso; tanto la necesaria como referencia o consulta para realizar las distintas tareas, como los **FORMULARIOS** utilizados y aquella **INFORMACIÓN** que generan, así como la **NORMATIVA** vinculada al mismo.
- d) **MEDIR LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS** del proceso. Esto significa conocer cantidad de trámites realizados, tiempos asociados a cada tarea, material utilizado, personal involucrado, entre otras.

Metodología de Relevamiento

Existen diversos métodos para relevar procesos donde la materia prima es información y el valor agregado es información procesada y/o decisiones. Entre ellos cabe destacar básicamente dos:

- Mediante el estudio de la documentación que recorre el circuito (expedientes, notas etc.)
- Mediante entrevistas con los agentes involucrados en la tramitación

Por medio de estos procedimientos puede detectarse la estructura y complejidad del proceso, la racionalidad de los recorridos de tramitación, los tiempos de demora, el número de unidades intervinientes, el tipo y pertinencia de las intervenciones, la normativa vigente, etc. En general, como metodología de trabajo, es recomendable utilizar ambos mecanismos de relevamiento, ya que la información suministrada por ellos no es exactamente la misma. Existen percepciones de los actores que no se reflejan necesariamente en el soporte papel. Veamos a continuación los mencionados mecanismos de relevamiento:

- **EL ESTUDIO DE EXPEDIENTES** es más apto para extraer datos estadísticos "duros" relativos a tiempos promedio de demora, variabilidad del trámite, efecto de la intervención de las distintas unidades etc. Cabe destacar que se utilizará de ahora en más el término "expediente" para mencionar toda actuación escrita que cumpla con un determinado trámite, aunque no sea denominado o reconocido por la organización como "expediente" o no cumpla con los requisitos formales para constituir expediente -número de registro, ordenación cronológica-. Es por ello que bajo el término "expediente" se incluyen todas las notas, actuaciones, etc.
- En **LAS ENTREVISTAS**, en cambio, se obtiene mayor información referente a los procesos internos que ejecutan las unidades intervinientes y que sólo se manifiestan en el documento portador del trámite en forma parcial, así como a las dificultades operativas que puedan influir en el proceso y que no se aprecian en los escritos. También se obtiene información acerca de los motivos que determinan la realización de ciertos pasos o acciones, que de otra forma difícilmente podrían detectarse y de pasos intermedios no escritos y que por lo tanto no se reflejan en el estudio de expedientes, además de la información sobre los trámites o procedimientos escritos.

Considerando que el mecanismo de realización de entrevistas es menos económico que el de análisis de expedientes, ya que demanda, entre

otras cosas, el tiempo no sólo del entrevistador sino también del entrevistado, deben coordinarse horarios y realizar las mismas con previo conocimiento general de la tramitación en estudio.

Por ello, se recomienda como metodología efectuar primero el estudio sobre los expedientes para luego, un vez conocido el circuito administrativo, orientar la entrevista hacia los aspectos que permanezcan dentro de un margen de incertidumbre no aceptable o que se dé a más de una interpretación.

Con toda esta información se puede graficar el proceso, dada la claridad que aporta esta tarea al análisis del mismo. Esto se hace mediante la construcción de un **DIAGRAMA DE FLUJO**, el que básicamente consiste en una serie de símbolos que identifican distintos tipos de tareas, vinculados por flechas que indican el sentido del flujo del proceso.

Estos símbolos tienen diversas formas de acuerdo a la tarea de que se trate y se pueden separar en el dibujo aquellas tareas que se realizan en un área o una oficina de la siguiente, a los efectos de marcar las fronteras entre un subproceso y otro. Las pautas principales para la graficación del proceso son:

- Utilizar una simbología determinada, común para todo el trabajo cuando este es fraccionado en equipos o en etapas, de manera que se puedan leer y comparar desde todas las perspectivas.
- Marcar el cambio de oficina en el flujo del proceso. En ese sentido, resulta conveniente utilizar una herramienta que permita visualizar gráficamente las áreas por donde “transita” el proceso y que permita identificar las “fronteras”, para detectar cuestiones de reiteraciones de pasos y relaciones internas cliente-proveedor, entre otras.

Como ejemplo de la aplicación de estas pautas se adjunta en el anexo una simbología tipo, utilizada para cursogramas y un pequeño ejemplo práctico. En dicho ejemplo se indican a la izquierda las áreas u oficinas por las que circula el proceso y se indican con llamadas, junto a cada símbolo, el uso de cada uno de ellos (rectángulo, rombo, etc.). Estas llamadas aclaratorias que se muestran en el gráfico anexo, están a los fines de indicar el uso de los símbolos, pero obviamente no las colocaremos en los cursogramas que realicemos en la práctica.

Un nivel de análisis más profundo que la representación gráfica es la construcción del **MODELO DEL PROCESO**. Esto es más complejo en su realización y aplicación pero más rico en producción de información. Esta metodología consiste en que, además de construir una representación

gráfica del proceso actual, se deben identificar las variables principales del proceso que representan tanto los flujos materiales como inmateriales del mismo y determinar algoritmos lógicos matemáticos que los representen.

Esta tarea debe generar una herramienta que, al ser alimentada con información que representa al insumo del proceso real, las salidas o resultados “virtuales” obtenidos estén alineados con la realidad.

Por lo tanto, se debe representar cada paso, cada tarea o actividad, indicando tiempos y recursos necesarios, así como la operación llevada a cabo ya sea transformación, decisión, control, etc., así como el resultado u “output” de ese estadio del proceso. La mayor o menor correlación entre los resultados del modelo del proceso y los obtenidos en la realidad, se conoce como nivel de ajuste del modelo.

Construir un modelo lógico/matemático no es cosa sencilla y en muchos casos la simpleza del análisis o el nivel de trascendencia del proceso no lo justifica, por lo que existen distintos paquetes de software, tanto de representación gráfica como de modelación en sí, que pueden facilitar esto. El uso de los modelos como herramientas para estudiar el comportamiento de un proceso se conoce como **SIMULACIÓN**, la que se constituye en una poderosa metodología de investigación.

Ejercicio:

Para los procesos priorizados en el ejercicio anterior construya el cursograma correspondiente

4. Análisis de la capacidad

Una vez construido el diagrama del proceso o un modelo del mismo, estamos en condiciones de analizar su capacidad, o lo que es lo mismo, determinar el rendimiento del mismo en cada paso. Esto se puede hacer considerando básicamente los déficits que presenta en cada tarea o conjunto de ellas en función de ciertos criterios de optimización.

El déficit se observa al comparar la situación actual de cada instancia del proceso con un nivel o situación óptima, lo que puede estar definido tanto en términos de valores cuantitativos (estándares) como cualitativos (pautas). Este trabajo es lo que en definitiva nos señala las

oportunidades de mejora potenciales y consecuentemente el camino que nos llevaría a la optimización del proceso.

Una guía de esas pautas de análisis que señalábamos es la siguiente:

1. Valoración del Diagrama de Flujo,
 - Establecer intervenciones recurrentes o inútiles
 - Determinar movimientos excesivos
 - Identificar los controles y su pertinencia
2. Evaluación de cada tarea, de cada paso, en cuanto a
 - Generación de valor agregado, a partir de la diferencia entre la entrada y la salida, producida por la transformación implícita en la tarea
 - Comparación con estándares a partir de establecer indicadores como:
 - la tasa de producción,
 - desperdicios generados,
 - reprocesos necesarios
 - documentación utilizada
 - stocks generados,
 - tiempos muertos o de set up (puesta en marcha)
 - Analizar la eficiencia en función de la valuación de los recursos involucrados (excesos o defectos)
3. Evaluación del Producto, en términos de tres conceptos básicos:
 - La satisfacción del cliente, interno (colega) o externo (ciudadano)
 - Su participación en el contexto social, o su nivel de satisfacción de la demanda social
 - La congruencia teleológica, o sea la alineación del proceso y sus productos con los fines de la organización

La tarea de análisis de la capacidad entregan como producto principal las **MEDIDAS DE RENDIMIENTO** del proceso, en base a identificar las **variables** representativas del mismo en aquellos fenómenos medibles o cuantificables, que ocurren durante el proceso o al final, como producto.

Dentro de las variables se debe determinar cuáles son las que se pueden calificar de **variables críticas** en función de su importancia, por el hecho de que su variación cuantitativa refleja una variación cualitativa del proceso, tanto sea mejora o deterioro (Ej.: cantidad de trámites realizados,

tiempos asociados a cada tarea, material utilizado, personal involucrado, entre otras).

A los efectos del análisis del proceso se pueden construir **indicadores** que enriquezcan la información aportada por las variables, en base a la combinación de dos o más de ellas. Los casos típicos de indicadores son los promedios o valores unitarios de tal o cual variable. También es común ver la relación porcentual de una variable sobre otra.

A partir de allí se deberán definir **ACCIONES**, como determinar estándares, examinar valores actuales, tanto en niveles medios como desviaciones y determinar problemas de rendimiento.

Para ello se debe recurrir a ciertos **MÉTODOS** como la medición de rendimientos y análisis del tiempo de ciclo, el seguimiento de indicadores como en los sistemas de calidad y el análisis de variabilidad del proceso, entre los principales.

Ejercicio:

1. Para el procesos identificado y modelado, haga un listado de las tareas que contiene y de sus atributos.
2. Defina un indicador de rendimiento para ese proceso.
3. Analice los datos según los criterios vistos e identifique al menos tres deficiencias.

5. Rediseño

El rediseño buscará cubrir los déficit identificados en el proceso actual, para obtener un producto o servicio más acorde a la demanda y con menor esfuerzo organizacional.

En este sentido, como paradigmas de la optimización de procesos, se puede decir que básicamente se busca hacerlo **MEJOR**, en términos de calidad del producto, **MÁS BARATO** en cuanto a los recursos involucrados y **MÁS RÁPIDO**, buscando una más pronta respuesta.

Es decir que luego de identificar las oportunidades de mejora, la idea es actuar con ciertos criterios que produzcan el cambio que resulte en

la mejora en sí. Para ello, se pueden recomendar las siguientes líneas de acción:

- **ELIMINAR**

- o Sobreproducción y/o sobrealmacenamiento
- o Tiempos de espera, tiempos muertos y de seteo
- o Transporte, movimientos y pasos inútiles o redundantes
- o Documentación sobreabundante
- o Defectos y fallas que motiven rehacer el trabajo
- o Duplicación de tareas
- o Reformateado o transferencia de la información
- o Inspección y vigilancia redundantes
- o Conciliaciones innecesarias

- **SIMPLIFICAR**

- o Formularios
- o Procedimientos
- o Comunicación
- o Tecnología
- o Flujos
- o Procesos / Tareas
- o Áreas problema

- **INTEGRAR**

- o Puestos
- o Equipos
- o Clientes
- o Proveedores

- **AUTOMATIZAR //INFORMATIZAR**

- o Lo sucio, difícil o peligroso
- o Lo aburrido
- o La captura y transferencia de datos
- o El análisis de datos
- o Formularios
- o Controles

Una vez tomadas las decisiones correctivas que emerjan de aplicar estas pautas, se deben llevar a cabo una serie de pasos destinados a la

concreción de los cambios. Estos pasos se pueden agrupar en tres líneas de trabajo consecuentes:

1. Establecer el nuevo flujo del proceso, en términos de cómo se moverá de ahora en adelante la materia del proceso a partir de los cambios, luego
2. Definir y asignar los nuevos roles y tareas emergentes de las responsabilidades reasignadas y, finalmente
3. Realizar una minuciosa planificación del proceso de cambio.

En cuanto al nuevo **FLUJO DEL PROCESO**, se debería llevar a cabo lo siguiente:

- a. De contar con un modelo del proceso, es conveniente realizar los cambios pertinentes en el mismo en su configuración actual, con el mismo nivel de detalle, a nivel de una experiencia piloto
- b. Probar el esquema piloto así obtenido en diversas condiciones
- c. Realizar ajustes de ser necesario
- d. Seguidamente, o como primer paso si no se cuenta con el citado modelo, se debe establecer el nuevo flujograma y
- e. Documentar el nuevo proceso

Luego de establecer la nueva secuencia de **TAREAS**, así como la nueva forma de hacer algunas que ya antes se hacían, se debe asignar responsabilidades a partir de establecer los respectivos **ROLES** que se deben asignar a cada persona interviniente directa e indirectamente, a saber:

- a. Definir roles y responsabilidades globales y particulares, directas e indirectas
- b. Establecer las tareas que debe realizar cada persona o equipo de trabajo, considerando cargas de trabajo equitativas
- c. Fijar los estándares a alcanzar, en función de las mejoras de los procesos esperadas
- d. Realizar la adaptación normativa necesaria para formalizar las nuevas responsabilidades.

Las medidas que surgen de los pasos anteriores inducen a una serie de transformaciones que es necesario pensar bien, por ello debemos poner cuidado en **PLANIFICAR EL PROCESO DE CAMBIO**, a fin de minimizar los impactos negativos implícitos. En este sentido es conveniente:

- a. Analizar la factibilidad de la implementación más allá de la decisión ya tomada al identificar el proceso para ser optimizado, esto básicamente es útil para tomar recaudo de los posibles problemas que se podrían encontrar.

- b. Diseñar un proceso de difusión y concientización que facilite el cambio y la participación en los equipos de rediseño o mejora.
- c. Fijar pautas para un plan de capacitación y/o de entrenamiento en función de los nuevos roles.

Ejercicio:

1. ¿Cuáles son los criterios de mejora y rediseño que aplicaría para resolver los problemas detectados en el proceso? (eliminar, simplificar, integrar, automatizar)
2. ¿Es necesario modifica el flujo del proceso? ¿Cómo?
3. ¿Cómo se modifican los indicadores de rendimiento?
4. ¿Modifica los roles y responsabilidades? ¿Cómo?
5. ¿Es necesario capacitar al personal?
6. ¿Es necesario adaptar la normativa?

6. Implementación

Para la puesta en marcha del nuevo proceso el primer paso, ineludible por cierto, es realizar una **PRESENTACIÓN A LA DIRECCIÓN** enfocada en dos aspectos substanciales. Uno es el impacto del rediseño del proceso en términos de la mejora del mismo y de su impacto en la performance de la organización, de manera de incrementar el compromiso de la máxima autoridad y asegurar los recursos necesarios para la implementación. El otro es la descripción del nuevo cuadro de roles o responsabilidades emergente, de tal manera que se pongan al tanto de los cambios en ese sentido.

Una vez aprobado el nuevo esquema se debe proceder a la **OFICIALIZACIÓN** del mismo. Esto, que parece una formalidad, puede evitar malos entendidos y evita suspicacias respecto de que se produzcan cambios traumáticos o reestructuraciones.

Para esto, debe ir acompañado de una adecuada **DIFUSIÓN INTERNA** a través de todos los medios posibles existentes, y si no existe ninguno se deben crear. Transparentes o pizarrones, reuniones informativas, boletines si se justifica, son herramientas que colaboran en ese sentido.

A la hora de producir los cambios in situ se hace obvia la necesidad de instrumentar un buen plan de **CAPACITACIÓN**, respecto tanto de las nuevas tareas como de los nuevos roles y apuntando a instaurar la filosofía que complementa este enfoque: el concepto de cliente interno, que mencionamos al principio. Finalmente, resulta conveniente una campaña de

DIFUSIÓN EXTERNA de los cambios, sobretodo en procesos que tienen implicancia en la relación con los clientes o con el medio.

Ejercicio:

1. ¿Como ensayaría una presentación, destacando los objetivos de concientización y conocimiento de la dirección? ¿Cuál es enfoque que valoraría mas en su caso la Dirección?
2. ¿Cuales serían las medidas de difusión interna y externa? ¿A quienes irá dirigida?
3. ¿Qué actividades de capacitación se demandarían, dados los déficits de capacidades que expone el nuevo proceso?

7. Mejora Continua

El emprendimiento de optimizar los procesos de una organización no debe concebirse como una tarea excepcional y eventual. Quizás la primera vez lo sea, si esto no es una costumbre instaurada, pero seguramente no es algo que sea de una vez y para siempre.

Debemos pensar en esta actividad como permanente, en términos de instaurar un proceso que planifique, implemente, controle y ejecute la mejora de los procesos de la organización. Es decir que haga de la **MEJORA CONTINUA** un hábito de su cultura organizacional.

Es conveniente seguir la evolución de los cambios implementados, de los efectos en el producto final, precisar los ajustes a realizar, las que son razones que aconsejan el **MONITOREO** de los procesos rediseñados.

Repitiendo entonces la consigna de que no se puede mejorar lo que no se puede medir, es importante implementar tareas de medición de cada variable significativa y su alimentación a un **SISTEMA DE INFORMACIÓN** que procese los datos y los ponga a disposición del usuario.

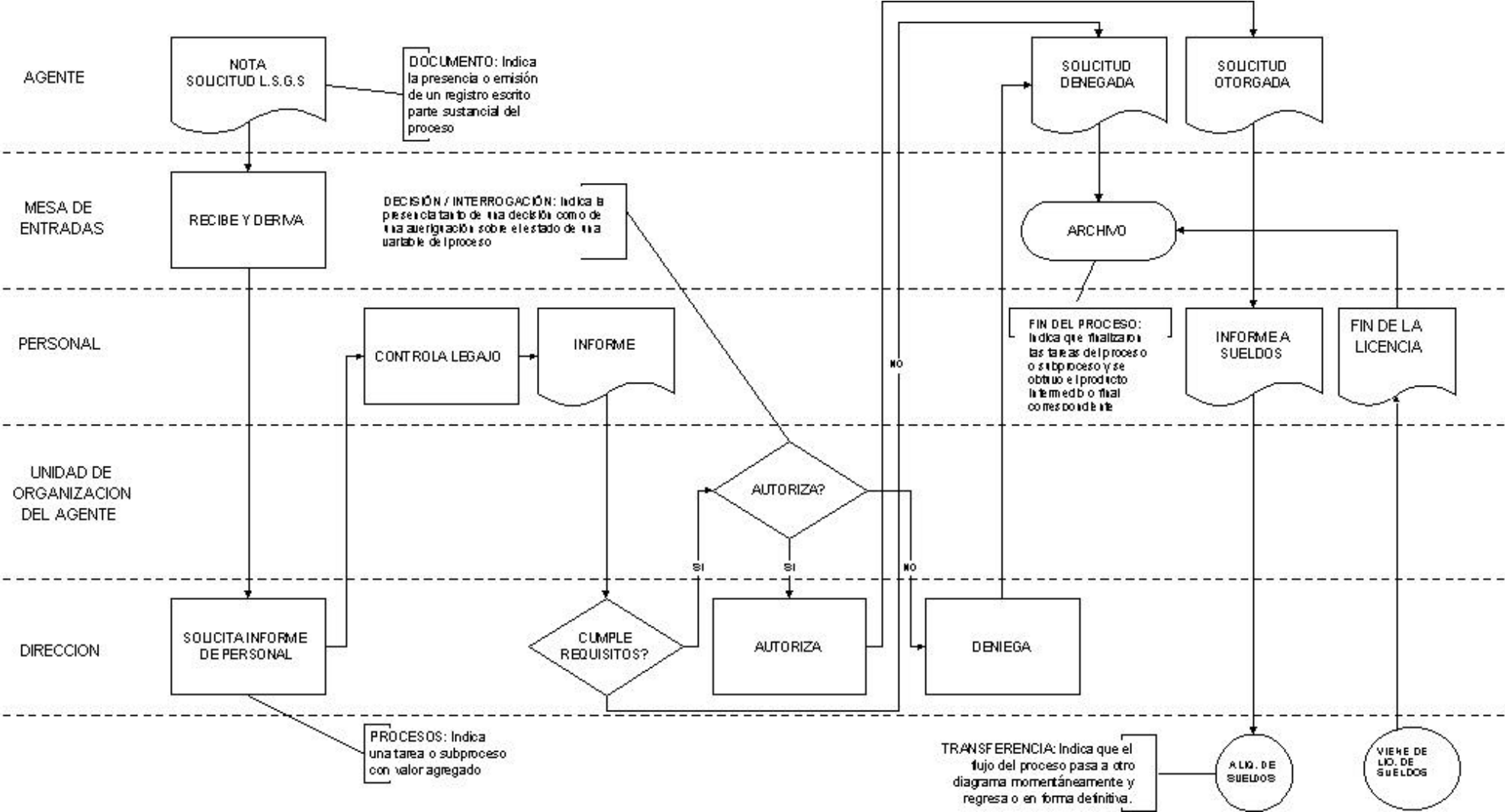
La estructuración de ese sistema de información en base a procedimientos, tecnología y responsabilidades debería dar pie a la confección de un **TABLERO DE CONTROL** del proceso. El Tablero es una forma de acceder a la información crítica de los procesos desde donde se pueda tomar decisiones con niveles mínimos o nulos de incertidumbre.

Pero la cuestión no es sólo realizar un seguimiento sino que el sistema debe generar indicadores útiles para el **ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD** del proceso, en forma permanente. Esta actividad realizada en forma continua, periódica, detectará en forma temprana las necesidades de realizar los **AJUSTES** que se mencionaban, en el mejor de los casos, o en un extremo motivara un estudio o rediseño completo.

Ejercicio:

1. ¿Como implementaría un sistema de medición e información para el monitoreo del nuevo proceso?
2. ¿Quiénes serían los responsables del mismo?

ANEXO: Diagrama de Flujo de la solicitud de Licencia Sin Goce de Haberes (L.S.G.H.)



MATERIAL DE REFERENCIA

- Palom Izquierdo, Francisco. Círculos de Calidad. Editorial Marcombo – 1991.
- Chang, Richard. Mejora continua de procesos. Barcelona: Ediciones Granica - 1996.
- Chang, Richard y P. Keith Nelly. Resolución de problemas. Barcelona: Ediciones Granica - 1996.
- Chang, Richard y Kevin R. Kehoe. Reuniones eficaces. Barcelona: Ediciones Granica - 1996.
- Chang, Richard y P. Keith Nelly. Satisfacer primero a los clientes internos. Barcelona: Ediciones Granica - 1996.
- Barreiro, Telma. Trabajos en grupo. Buenos Aires: Editorial Kapelusz - 1993.
- Roebuck, Chris. Liderazgo eficaz. Un manual práctico para pensar y para trabajar con inteligencia. Barcelona: editorial Blume - 2000.
- Tyssen, Theodore G. Manual de iniciación en el management. Barcelona: Ediciones Granica - 1996.
- Lumsdaine, Edgard y Monika. Creative problem solving. Thinking skills for a changing world. New York: McGraw-Hill International Editions - 1995.
- Rodríguez Nouche, Áurea y otros. Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública. Dirección Nacional de Organización; Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos; Secretaría de la Función Pública de la Nación.
- Palom Rico, Jorge. Reingeniería, la visión de Peter Drucker. Gestión y Planificación Integral S.A.
- Morris, Daniel y Brandon, Joel. Reingeniería – Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Mc Graw Hill – 1994.
- Pascual, Alejandra y Macazaga, Jorge. Post-Reingeniería – La organización celular para todo tipo de empresas. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires – 1997.
- Manganelli, Raymond y Klein, Mark. Cómo hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma – 1995.
- Champy, James. Reingeniería en la gerencia. Grupo Editorial Norma – 1995.

ENLACES RECOMENDADOS

Internet ofrece un variado material para profundizar sobre los temas trabajados en esta publicación que, mediante el uso de un buscador, podemos encontrar y consultar con facilidad. A modo de ejemplo citaremos los siguientes sitios:

- INAP – Informes y Documentos
(http://www.inap.gov.ar/publicaciones/publ_informes.htm)
- American Productivity & Quality Center (<http://www.apqc.org/>)
- <http://www.seissigma.com/spanish/index.html>3
- http://www.umh.es/calidad/es/equipos_mejora.htm

Publicación realizada por el Cuerpo de Administradores Provinciales
dependiente del Ministerio Coordinador de la Provincia de Santa Fe.
Santa Fe – 2004

Sitio web: www.santa-fe.gov.ar/gbrn/cap

E-mail: aprovinciales@yahoo.com.ar

Autoridades Provinciales:

Gobernador de la Provincia:

Ing. Jorge Obeid

Ministro Coordinador:

Lic. Julio E. Barberis

Coordinadores del Cuerpo de Administradores Provinciales, año 2004:

AP Dr. Guillermo H. Álvarez

AP Dra. Mónica Di Pasquale

Corrección y referato:

AP Dra. Evelyn Minetti

AP CPN María Rosa Sánchez Rossi

AP Dra. Mónica Di Pasquale

AP Dr. Guillermo H. Álvarez

Colaboración especial de:

Subsecretario de Planeamiento, Coordinación y Control

CPN Bruno C. Budini

Subsecretaria de Logística

CPN Silvina Frana

Diseño de Tapa:

Francisco Godoy

Impreso en Imprenta Oficial de la Provincia – Noviembre 2004