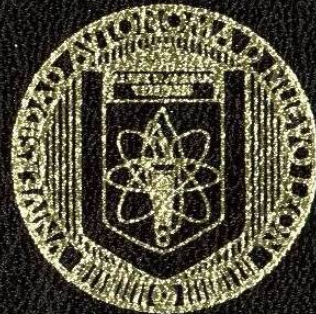


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA**  
**Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO**  
**ADMINISTRATIVO DE INSTITUCIONES PUBLICAS**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**PRESENTA**

**MARIA TERESA ORNELAS CARDENAS**

**ASESOR: M.D.O. JESUS JOSE MELENDEZ OLIVAS**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO 2003**



MEJORA CONTINUA ADMINISTRATIVO

M.T.O.C.

DE INICIATIVAS PUBLICAS

Z5853  
.M2  
FIME  
2003  
.0763

2003



1020149295

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO  
ADMINISTRATIVO DE INSTITUCIONES PUBLICAS

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

PRESENTA

MARIA TERESA ORNELAS CARDENAS

ASESOR: M.D.O. JESUS JOSE MELENDEZ OLIVAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. JUNIO 2003



981591

TH  
Z5853  
.M2  
FINE  
2003  
.O763

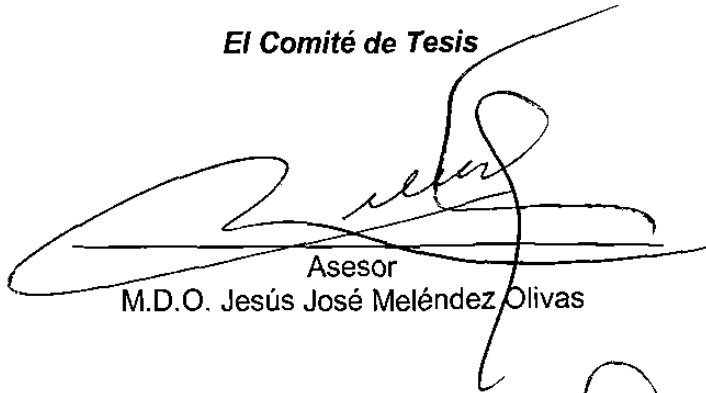


FONDO  
TESIS

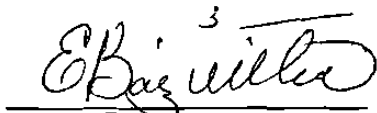
Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
División de Estudios de Posgrado

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis "Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas", realizada por la alumna María Teresa Ornelas Cárdenas con número de matrícula 811666 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

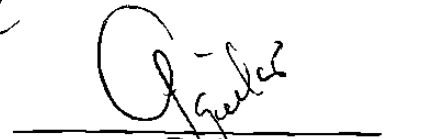
**El Comité de Tesis**



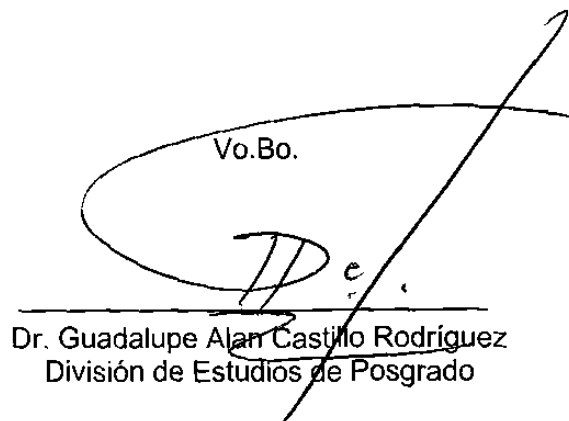
Asesor  
M.D.O. Jesús José Meléndez Olivas



Revisor  
M.C. Esteban Báez Villarreal

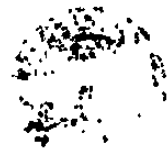


Revisor  
M.C. Alejandro Aguilar Meráz



Vo.Bo.  
Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez  
División de Estudios de Posgrado

San Nicolás de los Garza, N.L. a junio de 2003



# DEDICATORIAS

**A JEHOVÁ DIOS.** Por ayudarme a seguir estudiando y darme tiempo para realizar esta investigación, al Espíritu Santo que ha estado a mi lado siempre que lo necesito.

**A MIS PADRES.** Sr. Lorenzo Ornelas Pérez y Juana H. Cárdenas Rodríguez. Por el apoyo y comprensión en llevar a cabo esta meta tan importante de mi vida.

**A MIS HERMANOS.** Sonia Ornelas Cárdenas, Juan L. Ornelas Cárdenas, Marcos I. Ornelas Cárdenas y San Juana E. Ornelas Cárdenas, por darme ánimos para el término de esta tesis.

**A MIS PASTORES Y AMIGOS.** Roberto Carrera y Antonia de Carrera, a mis hermanos en Cristo y amigos que estuvieron intercediendo para el término de la misma, en especial a Eloina.

# AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente por darme vida y salud, y sobre todo de poner en mis pensamientos lograr esta meta, por ser fiel en sus promesas.

A mis padres y hermanos por todo el apoyo que me brindaron, por estar en la buenas y en las malas conmigo.

Al Ing. Lázaro Vargas Guerra por el apoyo incondicional que siempre me ha brindado.

A mi Asesor y Revisores. Por el tiempo que dedicaron en la elaboración y revisión del trabajo de tesis.

A mis compañeros y maestros de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.



# PROLOGO

Conforme al paso del tiempo la sociedad va exigiendo cada vez más un mejor servicio de calidad para aquellos procesos que generalizan un trámite.

Es por ello que ante estas circunstancias las universidades pretenden lograr una mejora continua con éxito, comprometiéndose a estudiar cada uno de sus procesos, retando así, aquellos que forman parte de una globalización.

La mejora continua es una de las más buscadas que se determinan para poder romper con los esquemas trazados en años atrás. Nos ayuda en el cambio de mentalidad de los trabajadores que han estado por años siguiendo un patrón estandarizado.

Con esto se pretende que las instituciones públicas logren obtener una integración próspera y fructífera para el futuro.

Esta tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración escolar dentro de instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados.

La reingeniería de procesos es uno de los procedimientos más comunes en soluciones prácticas, sobre todo en aquellas actividades dentro de un área administrativa. Este proceso es vital, ya que nos ayuda en mejoras de servicios llevándolos a tiempos de respuesta reales.

En este tema hablaremos de lo que es la mejora continua como uno de las opciones más comunes para esta gran problemática. Acudiendo a este

recurso implicaría una investigación a fondo de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento Escolar y de Archivo de la UANL en especial en la División de Informática Escolar y Credencialización. Trataremos los puntos que presentan cierta dificultad, que existen dentro de la administración y manejo de los procesos escolares. Estos pueden ser cuando se duplican registros, se presentan actividades repetitivas y muy tediosas,

El flujo de información, encuestas, entrevistas también son de mucha importancia para el desarrollo de la reingeniería, las describiremos para ver sus resultados.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivo de La Tesis.....	4
1.3. Hipótesis.....	4
1.4. Límites de Estudio.....	4
1.5. Justificación del Trabajo.....	5
1.6. Metodología.....	5
1.7. Revisión Bibliográfica.....	6
2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS QUE INVOLUCRAN LA MEJORA CONTINUA.....	8
2.1. Tipos de Procesos de una organización.....	12
3. ¿PORQUE ES NECESARIA LA MEJORA CONTINUA?.....	15
3.1. Los cinco pasos de la mejora continua. ....	19
4. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA.....	23
4.1. Sistema de sugerencias.....	24
4.1.1 Partes de un sistema de sugerencias.....	24
5. ETAPAS PARA LA METODOLOGÍA APLICADA A LA MEJORA CONTINUA.....	29
5.1. Etapa No.1. Preparación del Personal....	29
5.2. Etapa No. 2. Enfoque.....	32
5.2.1 Tareas Principales.....	32
5.2.2 Rendimiento.....	33



5.3.	Etapa No. 3. Solución.....	34
6.	MEJORA CONTINUA EN EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	36
6.1.	Caso Práctico....	36
6.2.	Antecedentes.....	36
6.3.	Necesidad de la Mejora Continua.....	38
6.4.	Métodos para la búsqueda de la mejora continua.....	38
6.4.1	Elaboración de manuales y diagramas de flujo.....	39
6.5.	Historia.....	39
6.5.1	Proceso de credencial anterior.....	40
6.5.2	Actual proceso de credencial.....	41
6.6.	Aplicación de Encuestas.....	43
6.7.	Análisis y Resultados de la Aplicación de la Encuesta.....	44
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
7.1.	Conclusiones.....	49
7.2.	Recomendaciones.....	50

# SINTESIS

Para sintetizar este trabajo de tesis, se menciona primeramente el problema a resolver, Además se propone el objetivo para la solución del problema, la hipótesis, justificación del trabajo con los límites de estudio donde establecemos el lugar de investigación de esta investigación. (División Informática Escolar y Credencialización de la U.A.N.L).

Posteriormente se presenta el marco teórico, haciendo mención de los conceptos que se involucran en la mejora continua. Se mencionan los tipos de procesos de una organización, así como la importancia que tiene la mejora continua en estos procesos, los pasos para la realización de la mejora continua, la importancia de la capacitación continua sobre todo el convencimiento del cambio de mentalidad del personal y aprovechar su creatividad porque ellos son quien tienen el contacto directo con el procesos de la generación de servicio.

La efectividad de un sistema de sugerencias que funciona de acuerdo a la estructura del mismo; esto lo observamos a través de: Canalización de ideas, evaluación económica y operativa, implantación seguimiento de implantación, Información a toda la empresa, reconocimiento y premiación.

Las etapas que comprende la metodología aplicada a la mejora continua son principalmente la preparación del personal tanto para su capacitación en procesos como para convencimiento de mejorar. Como poder influir en el cambio de mentalidad hacia el personal, como por ejemplo manejar cambios ya existentes, los logros obtenidos, anticipar cambios futuros, etc. La solución de

la los resultados obtenidos al aplicar cada una de esta etapas, uno de ellos la satisfacción del cliente así como el desempeño y la efectividad del proceso educativo, administrativo y financiero. Y lo que no podría faltar la tecnología como uno de los factores también de suma importancia para la complementación de la mejora continua, otro de los aspectos que se describe es la implementación siendo la más importante dentro del proyecto de la mejora.

Con el propósito de comprobar que aplicando la mejora continua se llega al éxito integral, el caso práctico del presente trabajo de tesis se desarrolló en la División de Informática Escolar y Credencialización.

Se hace una breve descripción del Departamento Escolar y de Archivo, así como de su estructura organizacional. Descripción de la División de Informática Escolar y Credencialización, además de la estructura organizacional de la misma.

Vemos como interviene la implementación de la mejora continua en el instrumento oficial (credencial universitaria) que acredita al alumno inscrito dentro del Departamento Escolar y de Archivo, sobre todo para asegurar los procesos de la misma, además de obtener una mayor organización en todos los aspectos.

Como parte importante del proyecto se hizo la aplicación de una serie de encuestas en las que realizando los estudios correspondientes para representar en forma gráfica y descriptiva los resultados y análisis de las misma, y por último se describen las conclusiones y recomendaciones que en forma personal y con la experiencia adquirida durante el desarrollo de la investigación presento a su consideración.



# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

En muchas Instituciones públicas la situación actual que presentan en el servicio al universitario es de manera burocrática, existen problemas de duplicidad de registros, procesos repetitivos, actividades que se podrían realizar de una forma más simple y con un menor de movimientos, sistemas de información muy deficientes, lo cual conlleva a un retraso de servicio haciéndolo todo más lento e ineficiente.

En la actualidad la comunidad estudiantil demanda un servicio mucho más rápido y eficiente en cualquier trámite que realice dentro de sus actividades, ya que el tiempo es uno de los factores más preciados, es por ello que el Departamento Escolar y de Archivo de la UANL, busca hacer que esos trámites los realice de una manera proactiva y eficaz.

Se sabe que para hacer un trámite se llevan a cabo una serie de requisitos que cumplir, además de realizar varias filas y vueltas, comúnmente con fechas programadas para regresar a finalizarlo. El Departamento Escolar logrará reducir vueltas innecesarias para darles un mejor servicio, de manera

que en una sola visita al Departamento se le dé seguimiento al trámite y concluirlo de una sola vez. Para ello es necesario un buen estudio detallado de todos y cada uno de los procesos que hacen posible la realización de un trámite. En el desarrollo de esta tesis se verá como se aplica la mejora continua seguido de la reingeniería para lograr un mejor servicio proporcionado a la comunidad estudiantil.

Realizar un estudio detallado y profundo, que nos ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que nos proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

Y para que se realice en un ambiente completo es necesario considerar una metodología apropiada.

Existe también la selección del personal que participa tales como el líder dueño del proceso, consultor externo, y el equipo de reingeniería, se especifican responsabilidades, se describen las técnicas administrativas que se utilizan.

Primeramente enriquecernos de todo lo relacionado con el tema, describir los conceptos sobre la reingeniería de procesos, y libros de apoyo referentes a este tema, y algunas investigaciones en Internet las cuales nos ayudarán a dar el soporte necesario para mi investigación.

Llevar a cabo una investigación muy profunda en el Departamento Escolar para poder recolectar todo aquello que formará parte del estudio realizado. Esto con la cooperación de los empleados que laboran en el mismo.

Sin olvidar uno de los pasos de mayor importancia sería el de realizar encuestas al universitario, ya que con ello obtendremos puntos clave para complementar la investigación de esta tesis.

Con la mejora continua aplicada en la administración escolar de Universidades moderniza los procesos y crea un ambiente más seguro y aún así en un momento dado hasta nos puede llegar a reducir costos dentro de la institución, además de que lograríamos también brindarle al usuario la calidad de servicio esperada.



## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En muchas Instituciones públicas la situación actual que presentan en el servicio al universitario es de manera burocrática, existen problemas de duplicidad de registros, procesos repetitivos, actividades que se podrían realizar de una forma más simple y con un menor de movimientos, sistemas de información muy deficientes, lo cual conlleva a un retraso de servicio haciéndolo todo más lento e ineficiente. Un ejemplo de suma importancia es el caso de la credencial universitaria debemos aprovechar más el uso de la misma, es por ello que en el desarrollo de este trabajo se verá el desarrollo de la misma.

## 1.2. OBJETIVO DE LA TESIS.

Realizar un estudio detallado y profundo, que nos ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que nos proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

## 1.3. HIPÓTESIS

Con la mejora continua aplicada en la administración escolar de Universidades moderniza los procesos y crea un ambiente más seguro y aún así en un momento dado hasta nos puede llegar a reducir costos dentro de la institución, además de que lograríamos también brindarle al usuario la calidad de servicio esperada.

## 1.4. LÍMITES DE ESTUDIO

Se realizará el estudio dentro del Departamento Escolar y de Archivo de la U.A.N.L, en la División de Informática Escolar y Credencialización el comprende únicamente aquellos procesos administrativos desde que el alumno

comienza su inscripción dentro de la universidad para obtener su credencial universitaria. Por lo tanto conforme vayamos viendo el estudio de los mismos se determinará si todos los procesos necesitan ser reemplazados o en su caso eliminados. Esto es, se aplicará métodos de modernización solo y únicamente aquellos que realmente tengan esa sed de ser modernizados.

### 1.5. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Debido a que tanto el usuario como el empleado del Departamento Escolar y de Archivo de la U.A.N.L de la División de Informática Escolar y Credencialización se siente insatisfecho por la calidad del servicio proporcionado y la Universidad también necesita y merece ser una de las mejores universidades del país, surge la necesidad de hacer este estudio de tema, proporcionando así las herramientas que faciliten la modernización de la administración de la División en la Universidad.

### 1.6. METODOLOGÍA

Primeramente enriquecernos de todo lo relacionado con el tema, describir los conceptos sobre la mejora continua, y libros de apoyo referentes a este tema, y algunas investigaciones en Internet las cuales nos ayudarán a dar el soporte necesario para la investigación.

Llevar a cabo una investigación muy profunda en el Departamento Escolar para poder recolectar todo aquello que formará parte del estudio realizado. Esto con la cooperación de los empleados que laboran en el mismo.

Sin olvidar uno de los pasos de mayor importancia sería el de realizar encuestas al universitario, ya que con ello obtendremos puntos clave para complementar la investigación de esta tesis.

Este programa está orientado a propietarios y empleados con rango de

jefaturas, que les permitan decidir llevar a cabo procesos de mejora continua y/o capacitar al resto del personal de la organización en estos procesos.

Su principal objetivo es el de conformar equipos de trabajo e identificar, desarrollar, implementar y evaluar planes de mejoramiento continuo de calidad, aplicados a procesos de la empresa.

"La calidad de los productos y de los procesos productivos adquiere cada vez mayor relevancia, ya que las normas de calidad se encuentran sufriendo un acelerado ritmo de globalización.

En general, dadas las limitantes de las pequeñas y medianas empresas para efectuar inversiones en grandes innovaciones tecnológicas y de procesos, la mejora continua representa una excelente oportunidad de progreso".

## 1.7. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Del autor Jesús A. Villegas de la Vega y Juan Carlos M. Garza Zuazua, tema Cambio y Mejoramiento continuo, editorial Diana se obtuvieron datos de apoyo sobre el porqué necesitamos la mejora continua, los cinco pasos para llegar a la mejora continua, además una gráfica donde observamos que la mejora continua es un éxito a largo plazo, el círculo de Demming, donde observamos las acciones necesarias para el mejoramiento continuo. Se obtuvo la estructura de un sistema de sugerencias.

Del autor Blake/Mouton, tema El modelo de cuadro organizacional, editorial TE, solo se usó para estudio del mismo, y consultas.

Del autor Edgar F. House y James L. Bowditch, tema El comportamiento humano en la Organización, editorial TE, solo se usó para estudio del mismo, y consultas.



De la página <http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/AsignaturaCdeG2002-114.htm>, se usó para conceptos básicos.

## CAPITULO 2

### DEFINICIONES Y CONCEPTOS QUE INVOLUCRAN MEJORA CONTINUA

#### **MEJORA CONTINUA:**

**“El éxito es una conquista diaria, un objetivo en movimiento cuya búsqueda nos impulsa a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, sin perder nunca de vista la meta que se persigue”**

#### **REINGENIERÍA:**

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Tiene como objetivo principal alcanzar las ventajas competitivas, realizando un cambio radical en el manejo Organizacional afectando a toda la Empresa.

Reingeniería es el análisis fundamental y rediseño radical de un sistema completo de negocios, incluyendo:

- Los flujos de los procesos de negocios.
- Las definiciones de cargos.
- La estructura Organizacional.
- Los Sistemas de Información.
- Los Sistemas de Planificación y Control.
- Los valores y la cultura.

Para conseguir mejoras dramáticas en el desempeño y en la Administración del cambio asociado (Michael Hamer ).

Para Hamer, la razón fundamental de la Reingeniería se basa en el hecho que los flujos de trabajo, los mecanismos de control y en general la estructura organizacional se generó en un ambiente competitivo diferente orientado hacia la eficiencia y el control. Hoy en día las palabras claves son diferentes innovación, velocidad.

Las estructuras convencionales están fragmentadas y aisladas, les falta la integración necesaria para mantener la calidad en el servicio

El realizar un proceso de reingeniería implica el rediseño o mejora de los procesos de la empresa dentro del marco de una estrategia competitiva definida. Los beneficios que se espera conseguir con un proceso de reingeniería son los siguientes:

- Racionalización del Proceso y reducción de costos.
- Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades
- Evaluación y racionalización de las cargas de trabajo
- Mejoramiento de la cultura de trabajo en equipo.

## **CALIDAD TOTAL:**

Es una forma de hacer negocios que implica una decisión estratégica. Considera una filosofía de trabajo, que establece que la posición en el mercado de la calidad debe ser buena, siendo éste un proceso que garantiza al cliente interno o el externo de la Organización obtener aquellos aspectos exactamente intrínsecos.

Por lo anterior, esta herramienta descansa en una filosofía que concentra las siguientes variables:

- Focalización hacia el cliente, superando las expectativas de éste.
- Perfeccionamiento continuo.
- Compromiso de toda la Empresa.

En los países que se encuentran a la vanguardia del desarrollo económico se va afirmando, cada vez más, un enfoque de la Gestión de la Empresa que constituye una profunda innovación. Este nuevo enfoque ha sido desarrollado en el Japón y ha constituido un importante aporte al progreso de algunos países en los últimos 30 años.

Con la Calidad Total se modifican radicalmente los siguientes aspectos del sistema Empresa:

- Valores y prioridades que guían a la dirección de la Empresa.
- Características de la cultura empresarial.
- Características de los principales procesos de Gestión y decisión.
- Técnicas y metodología aplicadas por el personal.
- El sentido de la Calidad Total puede resumirse en:
- Empeñarse en hacer las cosas bien a la primera, en todas las unidades o departamentos de la Empresa, para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo siguiendo una lógica de mejoramiento continuo,

con un fuerte liderazgo de dirección, para garantizar el éxito de la Empresa a lo largo del tiempo.

El proceso de la Calidad Total implica:

- Mejora continua en todas las actividades de la Empresa.
- Movilización de todo el personal de la Empresa, es decir, participación de todo el personal en las actividades de mejora.
- Formación continuada, debe contemplar: Importancia de las relaciones humanas, capacidad para afrontar los cambios, compromiso por parte de la alta dirección para el perfeccionamiento del personal, etc.
- Enfoque científico de la resolución de problemas, se basa en datos, hechos y sensaciones.
- Hacer que el cliente entre a la Empresa para lograr la satisfacción del cliente externo e interno.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

También es considerada como una filosofía de trabajo, pero ésta se encuentra en el personal de la Organización. Es un método que es utilizado en el interior de la Organización y se preocupa de establecer la Administración de los cambios continuos que se ven afectados, logrando que los agentes participantes asuman dichos cambios. Este método facilitará el cambio y el desarrollo de las estructuras, procesos, personas y tecnologías.

Es considerada una disciplina que estudia a la Organización más allá de aspectos técnicos y administrativos. Es un método utilizado al interior de las Organizaciones para facilitar el cambio, el desarrollo de las estructuras y los procesos, las personas y la tecnología.

Un aspecto de real importancia a la hora de implementar un cambio en la Organización, es sin duda el elemento humano.

El desarrollo organizacional se preocupa de los procesos humanos existentes en la Organización: Conflictos, motivación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

Es precisamente a este recurso al que hay que prestarle atención a la hora de considerar una nueva opción por ejemplo, tecnología, ya que en definitiva de él depende el éxito de todo proceso de cambio.

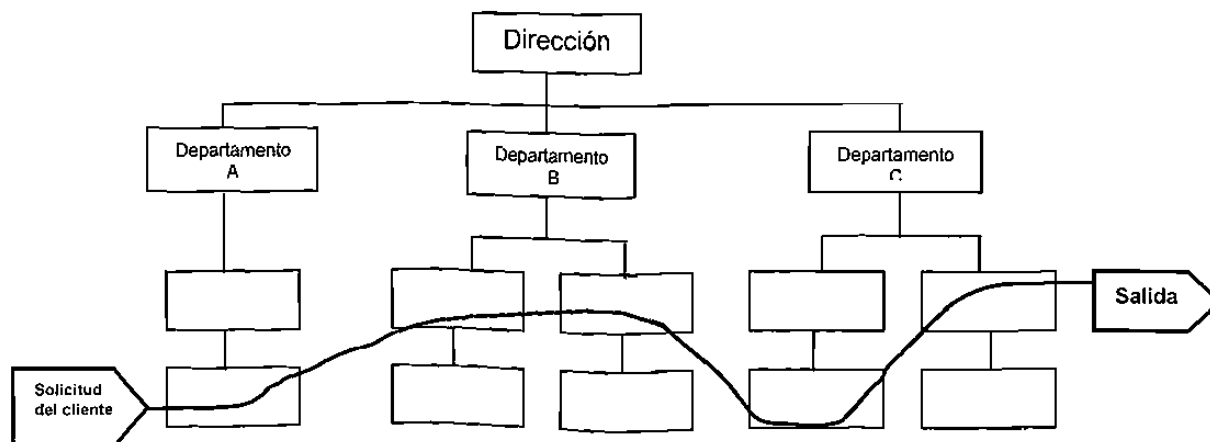
## 2.1. TIPOS DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Definimos un proceso como una serie o conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Estos se componen en tres tipos principales de actividades:

- 1.- Las que agregan valor: Son actividades encaminadas a entregar valor al cliente.
- 2.- Las de traspaso: Son actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.
- 3.- Las de control: Son las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de fronteras.

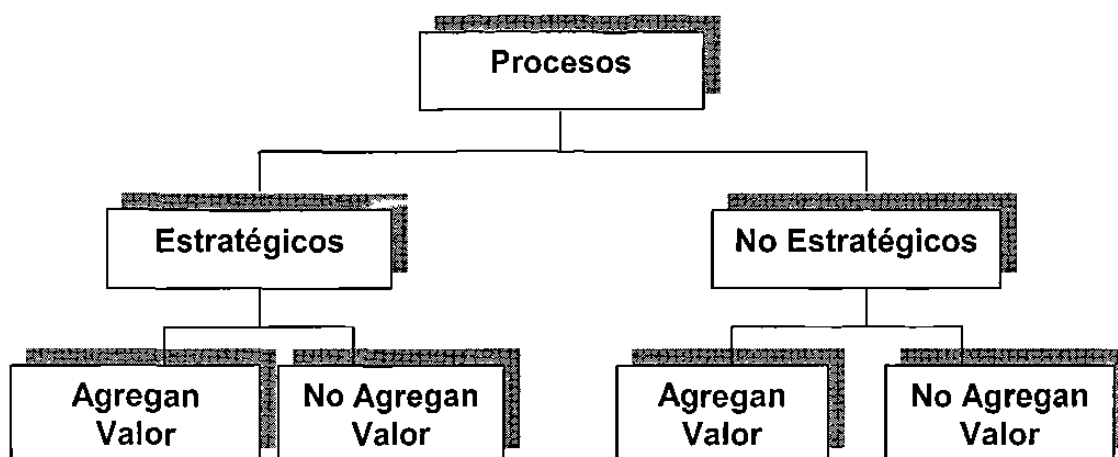
La siguiente figura 2.1 ilustra como fluye el proceso a través de muchos controles y fronteras de la mayoría de las organizaciones.





Los tipos de procesos estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de la institución. Los procesos estratégicos son una parte integrante de la manera como la institución se define así misma. Los de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales este está dispuesto a pagar. Suministran o producen algo que el aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece.

La siguiente figura 2.2 ilustra los tipos de una organización.



El objetivo primario de la reingeniería de procesos los constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado, no solo se estudiarán los procesos estratégicos y que agregan valor sino también todos los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que contienen dichos procesos.

Sistemas: estos sostienen procesos que van desde sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales por otra.

Políticas: estas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativo a como se ha de realizar el trabajo.

Algunos de los beneficios para las organizaciones al aplicar la reingeniería de procesos:

- Aumento de rentabilidad.
- Aumento de satisfacción de clientes.
- Disminución de costos.
- Disminución de tiempos de respuesta en los procesos.
- Aumento de ingresos.
- Mejora de calidad.
- Mejora de productividad.
- Aumento de participación en el mercado.
- Involucrar a las personas en la resolución de problemas.
- Obtener una ventaja competitiva.
- Rendimiento sobre la inversión.

## CAPITULO 3

### ¿PORQUÉ ES NECESARIA LA MEJORA CONTINUA?

Debido a que la sociedad va exigiendo cada vez más un mayor status de calidad, el servicio que se le brinda a la comunidad estudiantil se verá obligado a poder cubrir ese reto para mejorar sus procesos.

Y para ello es necesario llevar a acabo un proceso en el cual se vea comprometido para lograr este fin.

La figura 3.1 muestra la drástica diferencia que ocasiona tener un proceso de mejoramiento continuo o contar con un simple programa de mantenimiento.

Puestos en término de administradores, en esta figura la diferencia entre ser proactivos y ser reactivos. Ser proactivos, adelantarse a los hechos, seguir un plan preestablecido para generar la situación deseada, prevenir problemas antes de que éstos se presenten, resolver problemas pequeños antes de que se vuelvan críticos forma parte de un proceso de mejoramiento continuo.

En una organización donde el esfuerzo diario está enfocado principalmente al mantenimiento de los planes, de los estándares de trabajo, de los resultados obtenidos, de las condiciones de la maquinaria, la actitud del administrador reactivo es el motor de las acciones. Las decisiones son tomadas con base en las necesidades de mantener un status y no conforme a un plan de crecimiento debido a que no hay tiempo suficiente para atender ambos proyectos. El mantenimiento, como su nombre lo indica, no busca mejorar sino seguir igual, lo cual no es posible en un ambiente de competencia como el que vivimos si no mejoramos diariamente. Dado que nuestros competidores si pueden estar mejorando, el buscar seguir estando como siempre significa quedarse atrás.

El doctor Edward Deming hizo famoso en Japón el concepto que se conoce como el Ciclo Deming y que presenta la base estratégica para un proceso de mejoramiento continuo. Las cuatro actividades principales que contempla cubren el total de todos los proyectos y responsabilidades que cada miembro de una organización debe observar.

**Planear:** Antes de realizar cualquiera de las acciones diarias o específicas debe existir siempre un pronóstico, una expectativa, un antecedente, un plan contra el cual comparar el desempeño durante la realización.

**Hacer:** Llevar a cabo todo lo que se planea es de vital importancia para validar la efectividad de lo planeado con los resultados. Si algo de lo que se planeó se deja de hacer y los resultados obtenidos no son los que se buscaban, no se sabrá con seguridad si fue debido a lo que se dejó de hacer o porque la estrategia desde un principio fue errónea.

Revisar: La comparación del desempeño real de la organización con la expectativa, antecedente o plan preestablecido es básica para asegurar la actividad del mismo.

Corregir: En caso de que la revisión de los resultados intermedios muestre que es necesario hacer modificaciones a la estrategia, éstas deberán realizarse inmediatamente para no entorpecer el avance de las actividades de los demás miembros del equipo, o los programas de acción de los demás departamentos de áreas.

La retroalimentación hacia el líder o hacia la dirección general en esta fase es clave de manera especial, ya que con base en la claridad con que se hayan captado los principales esenciales de la estrategia se establecerán la estructura y las responsabilidades de cada área y departamento.

La retroalimentación, la comunicación y la solución inmediata de las dudas y de los malos entendidos son indispensables para establecer un ambiente de comunicación y participación positivas. El último paso en esta fase de planeación es definir un plan de plazos estimados, es decir, tablas de tiempos estimados de implantación para todo el sistema.

**Cambio y mejoramiento continuo**  
(Mejoramiento continuo = Éxito en largo plazo)

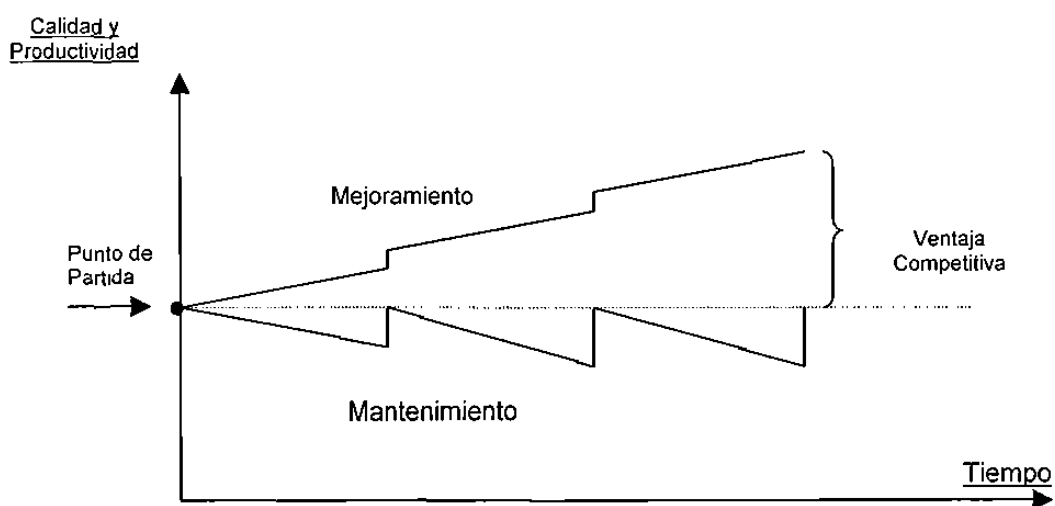


Fig. 3.1 En esta comparación gráfica se observa que la diferencia entre los resultados del enfoque al mantenimiento y el enfoque al mejoramiento continuo son mayores con el tiempo. Se observa también que el mejoramiento continuo presenta un progreso real de la situación.



## EL CICLO DE DEMING

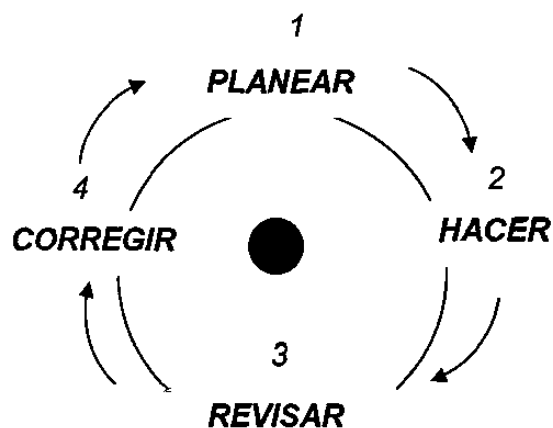


Fig. 3.2 El ciclo de Deming comprende las acciones necesarias para el mejoramiento continuo. El corazón de este proceso radica en la decisión de llevarlo. El hombre es el único ser capaz de hacerlo.

### 3.1 LOS CINCO PASOS DE LA MEJORA CONTINUA

Cuando se ha instalado el cambio en la organización, se ha logrado el nuevo ambiente de trabajo, la nueva responsabilidad de la empresa: disposición al cambio, actitud positiva a los nuevos órdenes y a las nuevas tecnologías, la apertura a las sugerencias y participación de todos los miembros de la organización. Entonces el trabajo en equipo se generaliza.

Fijar objetivos. Objetivos de corto alcance que apoyen la consecución de los objetivos generales de la planeación del negocio. Objetivos claros, medibles, realistas; definidos predominantemente en términos operativos, que pueden ser

entendidos por todos los miembros de la organización y cuyo desempeño pueda observarse sobre una base diaria o semanal.

Medir la ejecución. Medir a través de indicadores sencillos del dominio de todos los que deban estar involucrados. Los resultados de la medición deberán colocarse en lugares públicos, donde todos se enteren del comportamiento de la gráficas de avance diario, semanal y/o mensual. La medición inmediata y la retroalimentación oportuna obedecen al hecho de que si no medimos nuestra operación, no sabremos si estamos mejorando, cuanto y como lo hemos hecho. "Si no lo mides, no mejora".

Establecer prioridades. No es posible en ocasiones poner atención total a la resolución de los problemas o deficiencias detectados al mismo tiempo, ello se hace necesario que se establezca un orden de prioridades. Las prioridades establecidas deberán ser del conocimiento de todos.

Analizar los problemas. El análisis del problema tiene efectos más positivos cuando es llevado a cabo en grupo, en equipo.

El análisis interdisciplinario con la participación de personal de distintas áreas y con distinta preparación académica y experiencia enriquece la solución; enriquece también a los integrantes del equipo y fortalece la comunicación entre los mismos. Las personas necesitan compartir su experiencia, apoyarse unos a otros a formar el trabajo en equipo, para lograr la eficiencia de la organización de manera satisfactoria para todos.

Incrementar las mejoras. Una vez que se ha llegado a una acción por realizar bien estructurada se aplica en el área de trabajo y se mide y cuantifica la mejora. Cuando se ha determinado la cantidad de mejoramiento alcanzado, se establecen nuevos objetivos y reinicia el ciclo.

Los beneficios de esta estrategia pueden comenzar a sentirse inmediatamente. El castigo por no mejorar es no disfrutar del progreso que todo individuo y organización debe experimentar para sobrevivir. Eso si se requiere de una clase distinta de liderazgo, basado en la experiencia y la convicción personales, en la disciplina y el ejemplo y no necesariamente en la edad, jerarquía o rango.

El mejoramiento paulatino da muchas satisfacciones verdaderas: identificar problemas, pensar y aprender en equipo, atacar y resolver tareas difíciles para elevar a la organización a nuevas alturas de realización.

La mejora continua está basada en un seguimiento constante y estrecho. Inicialmente, este seguimiento es papel primordial del líder del negocio; pero una vez que todo el personal ha entendido el mensaje y se ha involucrado al grado de asumir sus responsabilidades y dar aún un poco más con su entusiasmo, el líder podrá delegar las tareas de mantenimiento y enfocarse a la mejora en otras áreas. Este tiempo de maduración puede llevar desde algunas semanas en empresas más o menos pequeñas –de 0 a 100 personas– hasta meses y quizá años en empresas más grandes, pero la inversión se multiplicará en beneficios.

### **“El baile del oso”**

El periodo de implantación puede ser pesado para el líder, deberá mostrar convencimiento, seguridad y fortaleza; deberá dar un ejemplo consistente de las actitudes que él desea que sus colaboradores desarrollen. Algunas de éstas actitudes podrían ser:

- Puntualidad
- Confiabilidad
- Amabilidad
- Buena apariencia

- Mostrarse positivo hacia el esfuerzo y hacia el trabajo
- Atención primordial a las necesidades de la operación
- Autocontrol de las propias actividades
- 100 por ciento de cumplimiento con el programa de actividades al que se comprometan.

Se le llama sí debido a que el bailar con una bestia de tales proporciones puede ser tranquilo y suave si la tenemos controlada, pero si no somos constantes el animal se puede distraer y molestar, hasta echársenos encima. El proceso de cambio y mejora bajo el mando del líder es muy delicado, pues su posición está de por medio ante sus colaboradores. Si la consistencia y la congruencia de las acciones y decisiones no es la suficiente, el personal de la organización perderá la confianza en los esfuerzos de cambio y los resultados no se darán finalmente.

Será mucho más difícil para el líder volver a vender la idea del proceso del cambio mientras más fracasos tenga, debido a sus carencias de dirección.

La persona idónea para iniciar y reiniciar este proceso cuando se presenten obstáculos es el líder, el dueño, el director general la máxima cabeza visible de la compañía. Cuando el proceso de cambio no proviene de una decisión de la alta dirección su progreso es poco probable. Esto no quiere decir que los demás miembros no tengan la capacidad de liderar un proceso de esta magnitud, sino que la dirección o gerencia general son las únicas que tienen por definición los atributos y la jerarquía necesarios para dar buen término a las acciones planeadas para influir a todo lo largo y ancho de la compañía.

# CAPITULO 4

## IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA

En las empresas seriamente comprometidas con el cambio y la mejora continua de sus organizaciones existe una conciencia real de que es necesario invertir en un programa continuo de capacitación para sus empleados y trabajadores. La capacitación permite la evolución de la simple mano de obra (que de hecho es una manera deshumanizante de llamar al factor humano) hacia el aprovechamiento de la capacidad de cada miembro de la organización como “mente de obra”.

Aprovechar la creatividad de las personas que tienen contacto directo con el proceso de la generación de servicio acelera la solución de los problemas que se presentan a este nivel, simple y sencillamente porque ellos son los que conocen mejor el comportamiento de los procesos que controlan a diario, mejor aún que los departamentos de ingeniería o administración de la empresa que no tienen esa experiencia diaria directa.

Un proceso de mejora continua es lo que en definitiva proporcionará a la empresas la capacidad que necesitan para permanecer en un mercado de competencia agresiva e intensa en todos los órdenes.

#### **4.1. SISTEMA DE SUGERENCIAS**

Los sistemas de sugerencias han existido con muy diversos resultados desde que la humanidad se agrupó en clanes, grupos, tribus, y comunidades. La estructura con que se han desarrollado ha tenido también diversas formas en cada caso. Los individuos sugerían o imponían al grupo espontáneamente sus ideas para regir el comportamiento de los demás, con el fin de mejorar las condiciones de la comunidad o lograr sus propósitos personales. Conforme se fueron utilizando para fines más específicos y organizados, la estructura requirió de mayor formalidad.

Debido a que los resultados han sido muy diversos no todos los sistemas de sugerencias han contado con todos los elementos básicos, necesarios para lograr su cometido. La falla no está en la calidad de las sugerencias, sino en la calidad del procedimiento con que son evaluadas, canalizadas o tomadas en cuenta. En principio, todas las ideas son buenas en cuanto representan un interés por apoyar el crecimiento del grupo o simplemente para incrementar la participación de los integrantes de una organización o equipo en la toma de decisiones y la planeación.

##### **4.1.1 Partes de un sistema de sugerencias**

- Mecanismo efectivo de canalización de las ideas.
- Mecanismo de evaluación económica y operativa de la sugerencia (análisis-beneficio).
- Mecanismo efectivo de implantación de la sugerencia aprobada.
- Mecanismo efectivo de seguimiento de la implantación.



- Mecanismo de información para todas las áreas de los avances a nivel total de la organización.
- Mecanismo efectivo de reconocimiento y premiación.

Todos ellos son de importancia clave para que un sistema de sugerencias sea efectivo en el aumento de la productividad, para que perdure y aumente la participación de los miembros de la empresa.

### ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE SUGERENCIAS

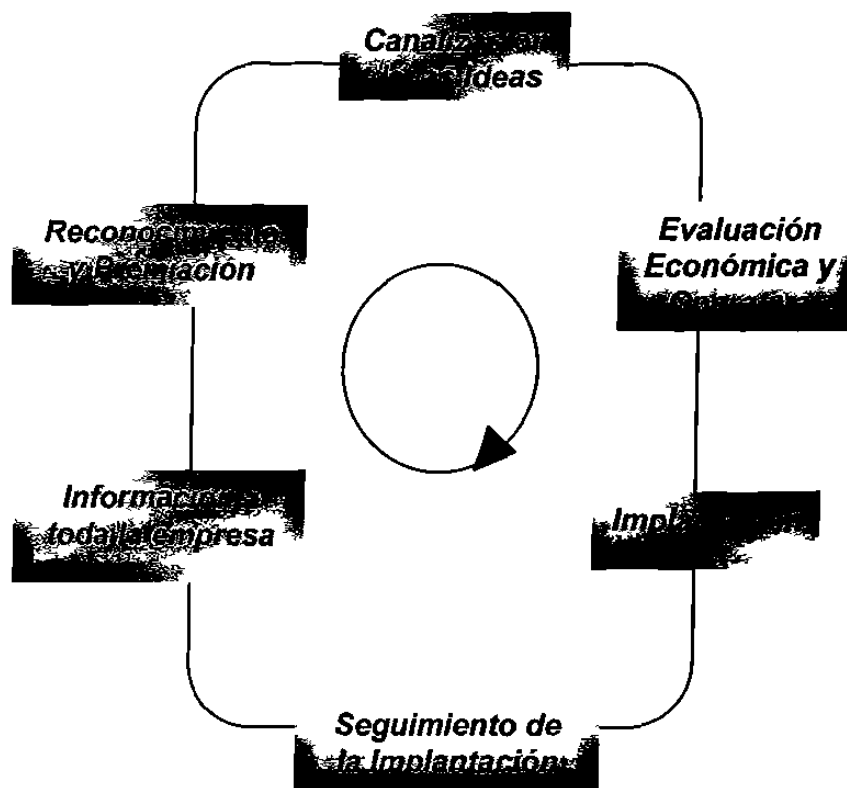


Figura 4.1. La efectividad de un sistema de sugerencias estriba principalmente en la estructura del mismo. Es determinante que cuente con todos los elementos que se enumeran.

### Mecanismo efectivo de la canalización de las ideas

El mecanismo más común es el del buzón, sin embargo no es suficiente tener un buzón de sugerencias en un lugar público para implantar eficazmente la recepción de ideas. La efectividad del mecanismo de canalización radicará en la frecuencia con que el buzón es revisado, las sugerencias analizadas y la velocidad y calidad con que se responda al creador de la sugerencia. Su importancia radica en el darle difusión al sistema de sugerencias y a la utilidad que representa para la organización el poder contar con un dispositivo de comunicación entre las áreas operativas y las áreas administrativas basada más en la funcionalidad de la empresa que en la manera de la burocracia.

### Mecanismo de evaluación económica y operativa de la sugerencia

Las sugerencias que han pasado por todos los niveles del sistema son consideradas por un comité de evaluación de mejoras potenciales operativas y económicas para determinar la conveniencia de su implantación. Este comité debe ser capaz de evaluar mejoras propuestas en la planta, en los procedimientos administrativos, etcétera. Debe ser capaz de evaluar cualquier sugerencia sin importar del área que esté dirigida. Por ello se recomienda que en este comité evaluador exista un enfoque interdisciplinario enriquecido con la participación de personal de todas las áreas clave de la organización superiores e intermediarios.

### Mecanismo efectivo de implantación de la sugerencia aprobada

La sugerencia que ha salido del análisis con un resultado positivo deberá ser asignada al equipo que deba implantarla. Se le da preferencia a la persona que generó la idea para ser el líder y ponerla en práctica, partiendo de la situación de que la sugerencia se haya hecho en la misma área que trabaja quien la originó.

Hay sistemas de sugerencia que no tienen resultados efectivos debido a que pese a que se dan buenas no hay nadie asignado a ponerlas en práctica. El problema es que no se le da la prioridad a la implantación de mejoras sobre las actividades de la operación diaria. Las mismas urgencias de día a día no permiten que se les dé tiempo a las acciones de mejora que, eventualmente, acabarán con esas sugerencias que ahora no permiten hacer nada más.

#### Mecanismo efectivo de seguimiento de la implantación

La persona o equipo de personas que se encargue de supervisar o coordinar la implantación de una sugerencia debe llevar un registro que facilite el control de las actividades y el avance de cada proyecto. Que los resultados parciales de hagan del conocimiento público para apoyar el desarrollo de un mayor compromiso en toda la institución. El conocimiento de todo lo que sucede, en especial de los intentos por mejorar la situación, aumenta la motivación y satisfacción de que la institución se preocupa por mejorar las condiciones propias y las de los que ahí laboran.

El apoyo de las áreas mas altas de la pirámide organizacional proporcionará mayor efectividad al esfuerzo de las áreas más bajas, ya que éstas tienen comúnmente menor jerarquía de decisión en cuanto a la asignación de recursos necesarios para implantar las mejoras.

#### Mecanismo efectivo de información para todas las áreas de los avances, a nivel total de la organización

Institucionalizar reuniones de evaluación y presentación de resultados de las mejoras implantadas por medio del sistema de sugerencias, y la entrega de reconocimientos de los más altos directivos de la organización, dará mayor relevancia y mostrará la congruencia de liderazgo de la compañía hacia los planes y valores que se transmiten diariamente a las demás áreas.

## Mecanismo efectivo de reconocimiento y premiación

El reconocimiento y la premiación son un complemento indispensable en un sistema de sugerencias. La persona que apoya con sus ideas al enriquecimiento y crecimiento de la organización debe ser tomada en cuenta y reconocida como un elemento valioso en las filas de la empresa; aquí los límites son la creatividad y la política de cada caso. El conocimiento proporciona mayor satisfacción y motivación al ambiente de trabajo.

Un sistema de sugerencias que no cuenta con una forma establecida de reconocer la participación de sus colaboradores carece de la formalidad necesaria para asegurar buenos resultados, además en que corre en peligro de ser incongruente o no equitativo en la forma de premiar a uno y a otro colaborador, con la consiguiente disminución en la motivación.

# CAPITULO 5

## ETAPAS PARA LA METODOLOGÍA APLICADA A LA MEJORA CONTINUA

### **5.1. Etapa No.1. Preparación del Personal**

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van realizar la mejora continua. Esta producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional, una constitución para el equipo y un plan de acción.

Se comienza con un consejo ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la institución y que son la justificación de este proyecto de mejora.

Se establece el enlace esencial entre las metas decisivas de la institución, además se definen los parámetros del proyecto relativos a costos, riesgos y cambio organizacional. En esta etapa se reúne el personal para su capacitación y se produce el plan inicial de gestión del cambio.

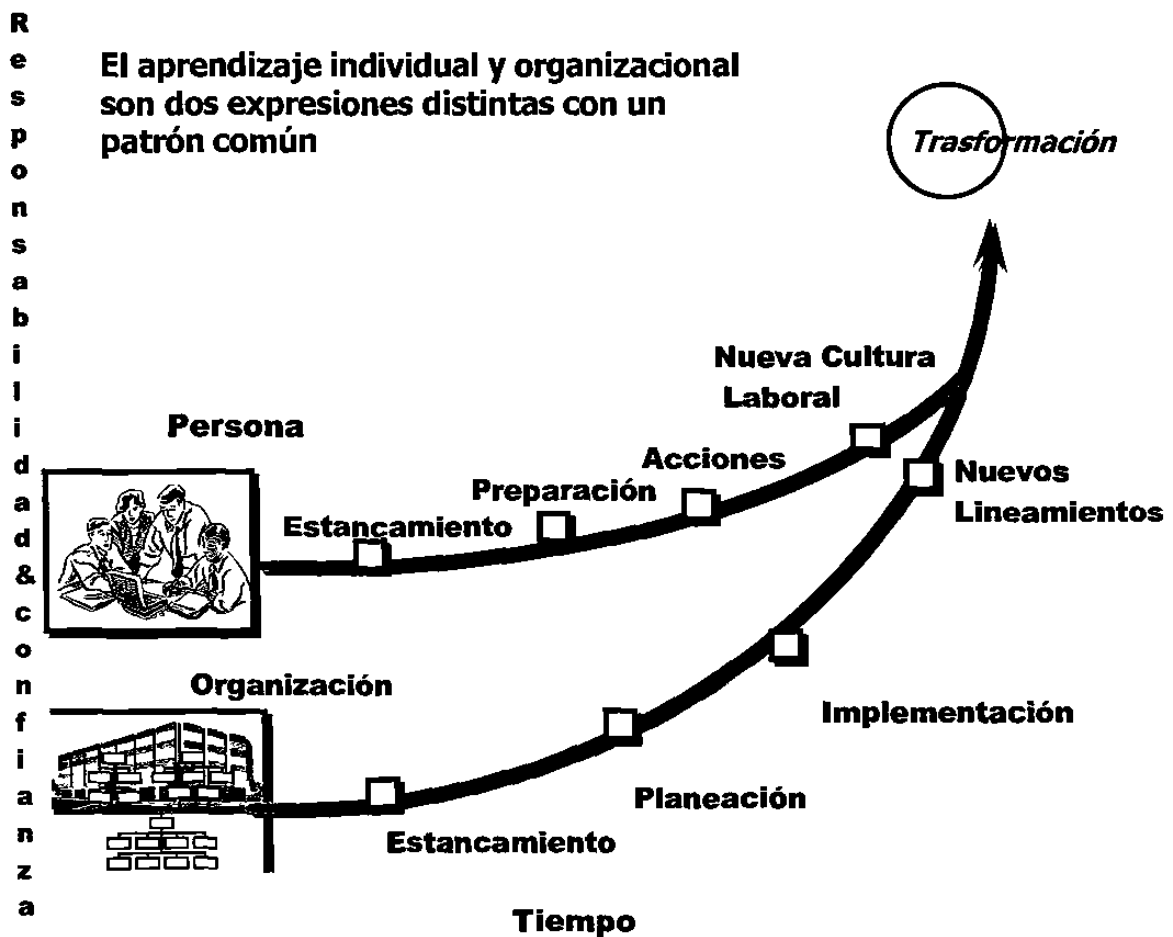
### 5.1.1 Incidir en tres ámbitos dentro de las organizaciones:

**Conciencia:** Crear una conciencia sobre la necesidad de mejorar la calidad a partir de las expectativas completas de los clientes y usuarios.

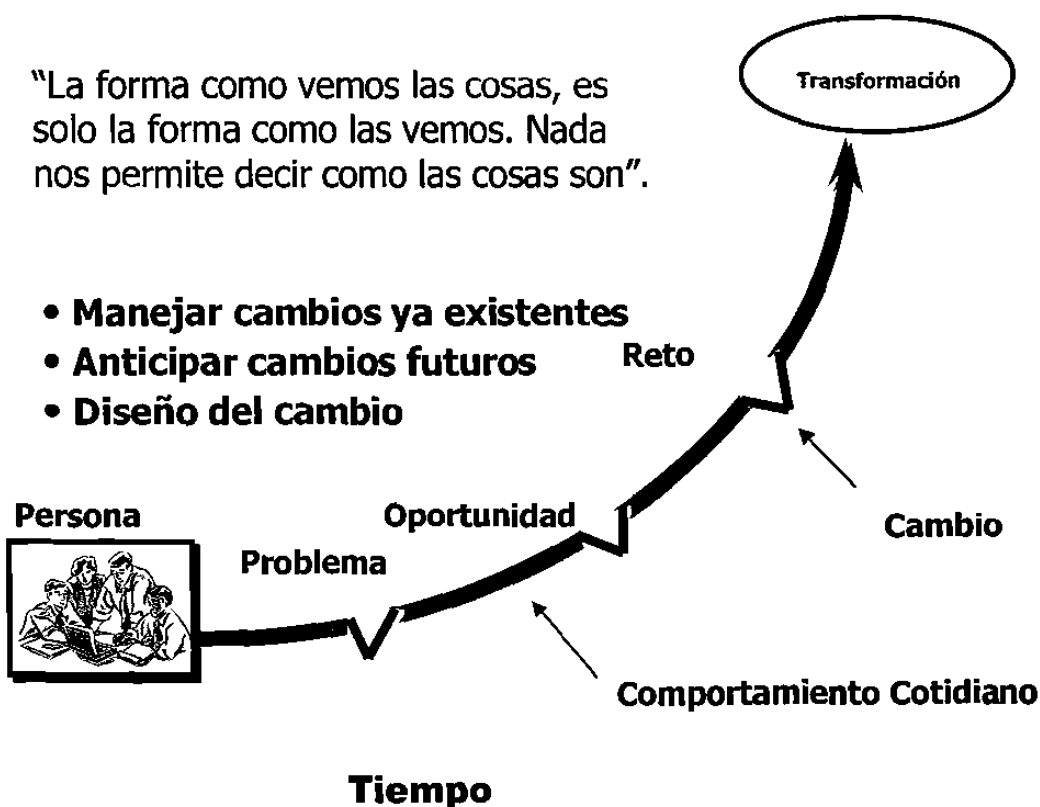
**Comunicación:** Facilitar la comunicación y el intercambio de información entre organizaciones para aumentar la productividad y competitividad.

**Práctica Directiva:** Convertirse en una práctica directiva dentro de las organizaciones para el diagnóstico, planeación, desempeño y evaluación.

### Proceso de Transformación



## Visualización del Cambio



El criterio evalúa los procesos de desarrollo para el personal docente, administrativo y de apoyo, incluyendo también aquellos procesos que estimulen y aseguren la participación del personal en la mejora continua. Considera además los métodos utilizados para medir, mejorar y reconocer el desempeño de las personas en la institución.



## 5.2. Etapa No.2. Enfoque

El enfoque se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas y metodologías de la Organización para lograr la calidad total, orientándose hacia:

- La prevención
- La mejora de procesos
- La toma de decisiones basada en cifras, datos y hechos
- EL estímulo al autocontrol y a la auto evaluación
- La integración por sistemas

También en esta etapa es de suma importancia considerar la Visión del proceso. Se identifican elementos del proceso, problemas, cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos.; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva "visión" del procesos

### 5.2.1 Tareas principales

Para realizar un avance decisivo en el rendimiento de los procesos es importante que en esta etapa se desarrollen las siguientes tareas principales:

**Entender la estructura de los procesos.** Esta tarea amplia nuestra comprensión de los aspectos estáticos del proceso modelado, identificando todas las actividades y pasos del proceso; las organizaciones y las funciones de oficios primarios que toman parte en él; preparando una matriz de actividades / pasos contra organizaciones / cargos; sistemas y tecnología usados y las políticas aplicables.

La estructura del proceso se define en función de las actividades, pasos, insumos, productos y estímulos. Necesitamos definir las actividades como principales subdivisiones de un proceso.

**Entender el flujo del proceso.** En esta tarea reconocemos explícitamente que el proceso no se ejecuta de la misma manera todas las veces. Por el contrario, lo normal es que se pongan en práctica variaciones bajo diversas circunstancias. A una serie de actividades / pasos que se ejecutan juntos condicionalmente la llamamos un subproceso.

### 5.2.2. Rendimiento

La tarea consiste en identificar instituciones comparables, determinar el rendimiento de sus procesos y las diferencias principales que expliquen las diferencias de rendimiento, y evaluar la aplicabilidad de dichas diferencias a nuestros procesos.

**Determinar los impulsos del rendimiento.** Esta tarea define los factores que determinan el proceso identificado.

- Fuentes de problemas y errores
- Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso
- Disfunciones e incongruencias
- Fragmentación de actividades u oficios
- Lagunas de información o demoras

El criterio evalúa la administración y la efectividad del uso de la información para apoyar la mejora continua de la institución. Evalúa también los sistemas y procedimientos establecidos para obtener, validar, analizar, documentar y difundir esta información entre el personal

### 5.3. Etapa No.3. Solución

El criterio evalúa el desempeño de los aspectos más relevantes de la institución, incluyendo la relación con el proceso de mejora continua en lo que corresponde a la satisfacción del cliente (estudiantes, padres de familia, comunidad) así como el desempeño y la efectividad del proceso educativo, administrativo y financiero. También se solicita información de los niveles de desempeño en comparación a otras instituciones u organizaciones similares:

- Resultados de la satisfacción de clientes
- Resultados del desempeño académico
- Resultados de los servicios administrativos, de apoyo y financieros
- Resultados del desarrollo integral del personal

Instrumentar e informar. Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para capturar, reunir y diseminar la información necesaria. Por instrumentar queremos decir instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por los cuales vamos a administrar el proceso. Por información queremos decir hacer disponible la información de rendimiento en una forma útil. Los instrumentos tienen que suministrar información completa y congruente.

Interfases e información. Esta tarea define los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfases, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicación de corrientes de información, y con ellas las actividades de reconciliación necesarias para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito.

Especificar Implantación. Esta tarea utiliza los módulos definidos para evaluar alternativas estructurales y alternativas de implementación. El análisis de estas

alternativas conduce enseguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

Tecnología. La tecnología es una de las herramientas claves para el proceso de la mejora continua. Lo demás es solo información y potencial humano.

Planificación de una Implementación. Desarrolla planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollo, adquisición, instalaciones, prueba, conversión e implantación. Se determinan tiempos en fase. Al término de esta tarea se complementa la etapa de solución. La revisión de este punto es el más importante de todo el proyecto de la mejora.

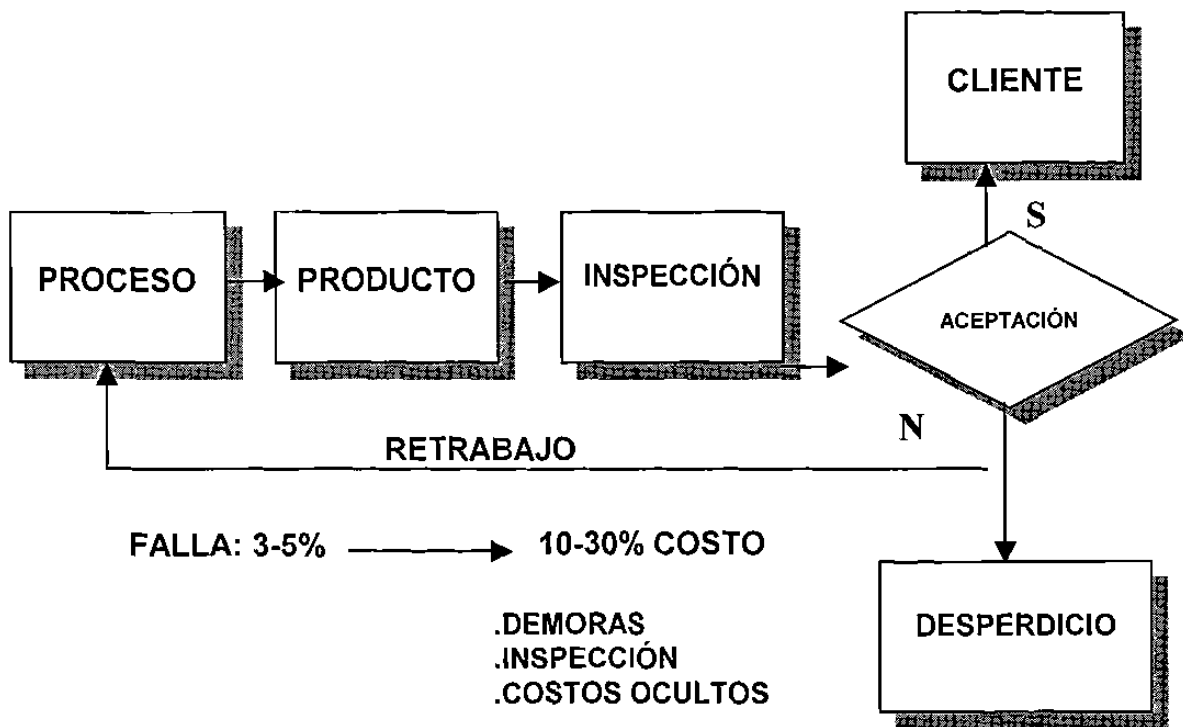


Fig. 5.1. Diagrama representativo de Costos de la Detección

# CAPITULO 6

## MEJORA CONTÍNUA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS

### **6.1 Caso Práctico.**

Para demostrar que la mejora continua es un proceso de implementación que si funciona, al momento de ser tomado como una de las opciones para fortalecer a un Departamento Administrativo, veremos el caso práctico tomado dentro del Departamento Escolar y de Archivo en la División de Credenciales.

### **6.2 Antecedentes.**

El Departamento Escolar y de Archivo de la Universidad Autónoma de Nuevo León, tiene como misión: Proporcionar matrícula definitiva desde el nivel medio superior al de posgrado, y conservar el registro o número de matrícula al estudiante durante su transcurso académico, facilitando los trámites necesarios para obtener su certificación o constancia de estudios y título universitario, adquiriendo posteriormente la cédula profesional.

La División de Informática Escolar, en su primordial función es la de proporcionar a el estudiante universitario la credencial, la cual es el instrumento que lo acredita como estudiante ante la Universidad es por ello que esta División debe de brindar un servicio altamente competitivo al universitario.

Actualmente la población estudiantil es de 112,000 alumnos activos de todos los niveles educativos además de los alumnos no activos y egresados de esta universidad.

Se conforma de cuatro divisiones con 65 empleados distribuidos en cada una de ellas.

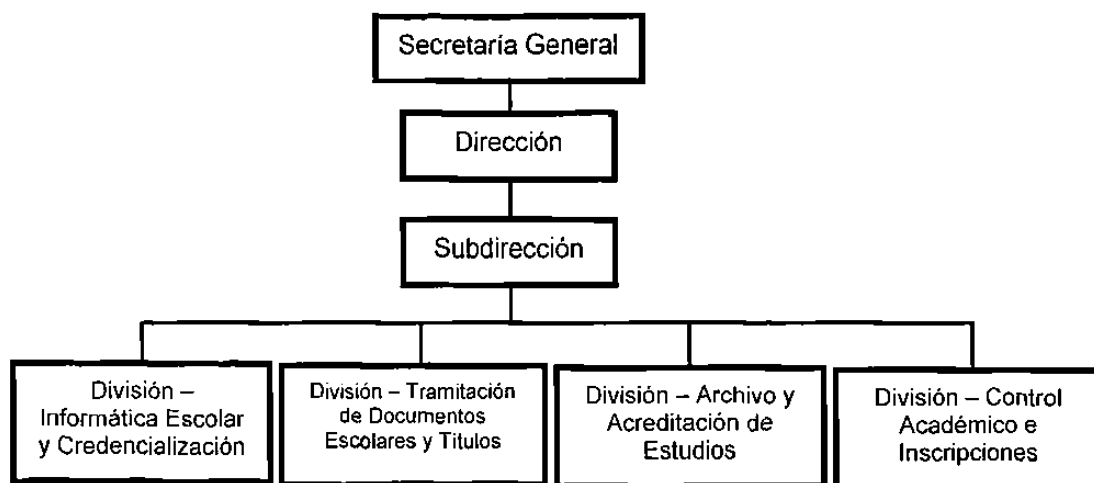


Fig. 6.1. Estructura Organizacional del Departamento Escolar y de Archivo



Fig. 6.2. Estructura Organizacional División-Informática Escolar y Credencialización

La División de Informática Escolar y Credencialización le brinda el servicio a las siguientes dependencias universitarias:

Facultades

Preparatorias generales

Preparatorias Técnicas

Escuelas Incorporadas.

Esta División realiza los siguientes servicios:

**Informática Escolar:** Cuya principal tarea es la elaboración de estadísticas, lectura de alvéolos, diseños de trípticos y desplegados.

**Credencialización:** Está enfocado a la elaboración de credenciales de primer Ingreso a Preparatoria y Facultades, además de la tramitación de duplicados.

### **6.3 Necesidad de la mejora continua.**

Para seguridad del estudiante y personal que labora en esta Institución se le abre las puertas a la mejora continua, ya que ella nos ayuda a lograr con éxito esta exigencia. Además podemos siempre tener una organización disciplinada, siempre en apego a la Normatividad y Legislación de la UANL.

Logrando obtener resultados mucho más precisos y actualizados dando al mismo tiempo un servicio altamente competitivo.

### **6.4 Métodos para la búsqueda de la mejora**

Se comienza con la búsqueda de satisfacción del cliente a través de encuestas de servicio proporcionado; y por consiguiente se hacen juntas directivas con el propósito de cubrir las necesidades satisfactorias del cliente.

Se reúne con el personal involucrado en esta División para difundir las ideas generadas en estas reuniones y si llegasen a surgir nuevas ideas se toman como complementarias para reforzar las ya establecidas y poder tomar una determinación.

El jefe de la División de Informática Escolar y Credencialización motiva al personal y lo impulsa a que se lleve a cabo la mejora continua.

Se definen los objetivos que establece esta División: Entregar todas las credenciales solicitadas.

Se capacita al personal que labora en esta División para realizar cada uno de los procesos que se realizan.

Para mantener el control de cada proceso: Se elaboran los manuales o instructivos de trabajo los cuales se deben de lo más explicativo posible además de generar un procedimiento general junto con sus diagramas de flujo.

#### **6.4.1. Elaboración de manuales y diagramas de flujo.**

Para generar los manuales de cada proceso realizado, se necesita de la colaboración de todos y cada uno de los involucrados, ya que es de suma importancia definir con exactitud cada paso. Esto nos ayudará a tener un mejor desempeño dentro de la misma División. Se necesita definir un lugar de resguardo para estos manuales.

Se deben elaborar los diagramas de flujo que intervienen en los procesos y éstos tienen que estar bien estructurados, sin olvidar incluir aquellos Departamentos que se consideran como proveedores externos.

#### **6.5. Historia**

Anteriormente se hacía en su totalidad la credencial universitaria dentro de la División, ésta se hacía de diferente material y su impresión en forma manual.



### 6.5.1. Proceso de Credencial anterior

Las dependencias universitarias entregaban la información necesaria para la elaboración de la credencial junto con su fotografía, en un tiempo aproximado de un mes y medio para su digitalización, posteriormente la División de Informática Escolar y Credencialización organizaba los tiempos de digitalización dando prioridad a las escuelas según una programación de Inscripción.

La Universidad cuenta con un equipo especializado (software especial, cámaras de video, equipo de cómputo, impresoras chitah, etc) para la elaboración de la credencial universitaria, este equipo requiere de mantenimiento y material consumible.

La credencial se imprimía al momento de la inscripción que realizaba el alumno y aún en el momento que tramitaba su duplicado.

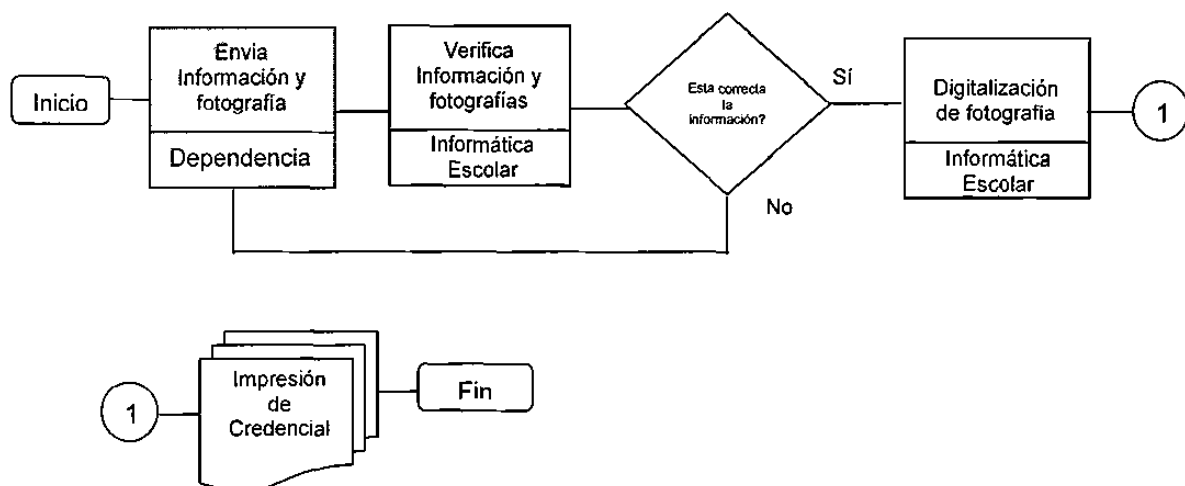


Fig. 6.3. Diagrama de flujo con el proceso anterior

### 6.5.2. Actual Proceso de Credencialización.

La División de Informática Escolar y Credencialización entrega un formato a la dependencia en donde le especifica que datos y como requiere para la información.

La dependencia envía información y fotografía a la División de Informática Escolar y Credencialización.

Infomática Escolar y Credencialización verifica que la información recibida esté correcta. Una vez que ha sido verificada y correcta se comienza con la digitalización de la fotografía.

Luego se prepara la información para ser recibida por Banorte ya que son ellos quienes hacen ahora la impresión de la credencial universitaria.

Este proceso tarde de 10 a 15 días hábiles. Banorte manda las credenciales a la División de Informática Escolar y Credencialización y ellos las verifican una por una las tarjetas que hayan salido todas las que se solicitaron.

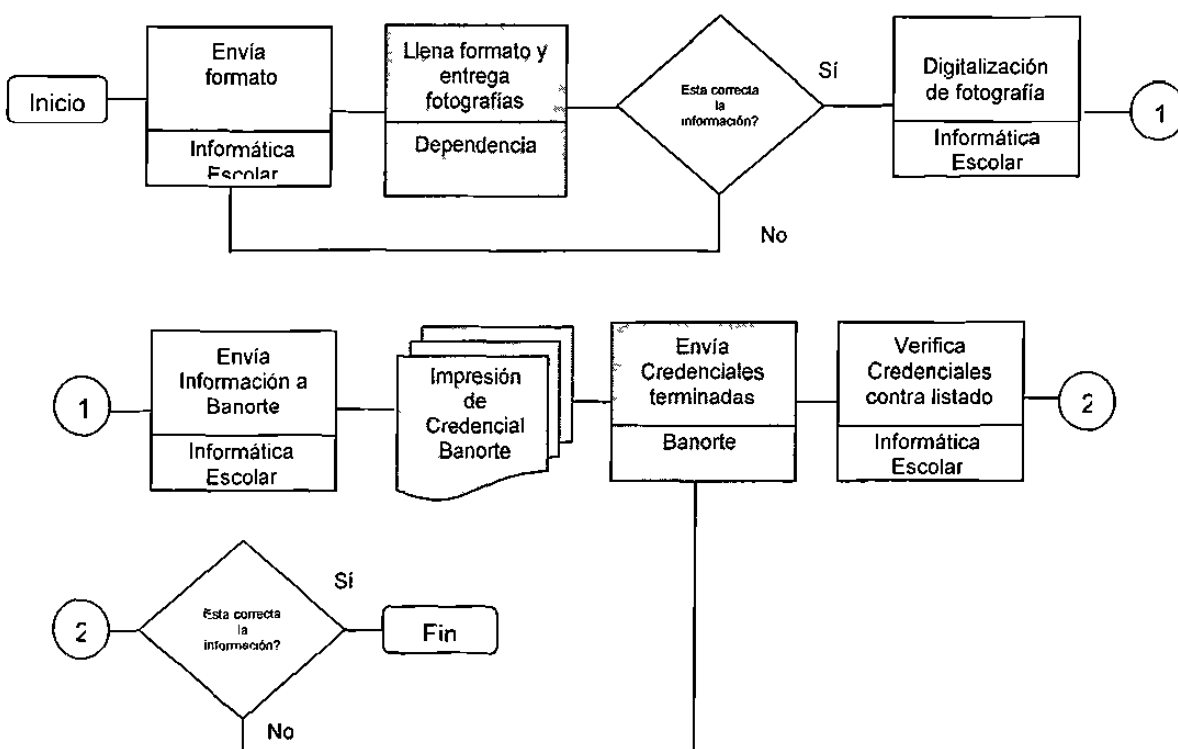


Fig. 6.4. Diagrama de flujo con el proceso actual

Los diagramas que se muestran con anterioridad vemos una gran diferencia. Tiene sus ventajas y desventajas. Visualizaremos algunas ventajas y desventajas.

#### **Credencial anterior:**

##### **Ventaja**

La primera ventaja es el tiempo de respuesta inmediato

La calidad del plástico

Se pueden modificar errores de datos y de fotografía antes de su impresión

##### **Desventaja**

Se requiere de equipo extra para su impresión

Requiere de mantenimiento

Consumibles

#### **Credencial actual:**

##### **Ventaja**

Puede ser usada como una tarjeta de débito

No requiere de equipo para impresión de la misma

No requiere de consumibles

##### **Desventaja**

El tiempo de respuesta es mayor

No se pueden corregir errores de datos antes de su impresión

Se requiere de un formato especial para su elaboración

## 6.6. Aplicación de Encuestas

Con la finalidad de conocer y revisar el servicio brindado a nuestros usuarios se ha aplicado una encuesta en la que solicitamos de su opinión, bajo los siguientes aspectos:

1. Percepción general de los alumnos con respecto a la División de Informática Escolar y Credencialización.
2. Mejoras al servicio prestado
3. Eficiencia del servicio
4. Difusión de la Información

### Encuesta

Instrucciones : Marque la casilla que corresponda de acuerdo a su opinión.

1.- Señale ¿cómo ha sido....

a)La orientación necesaria para realizar tu trámite?

Excelente  Bueno  Regular  Deficiente

b) La recepción y atención en ventanilla?

Excelente  Bueno  Regular  Deficiente

c)El procedimiento seguido para lograr la respuesta a su trámite?

Excelente  Bueno  Regular  Deficiente

d) La calidad y confort en las instalaciones?

Excelente  Bueno  Regular  Deficiente

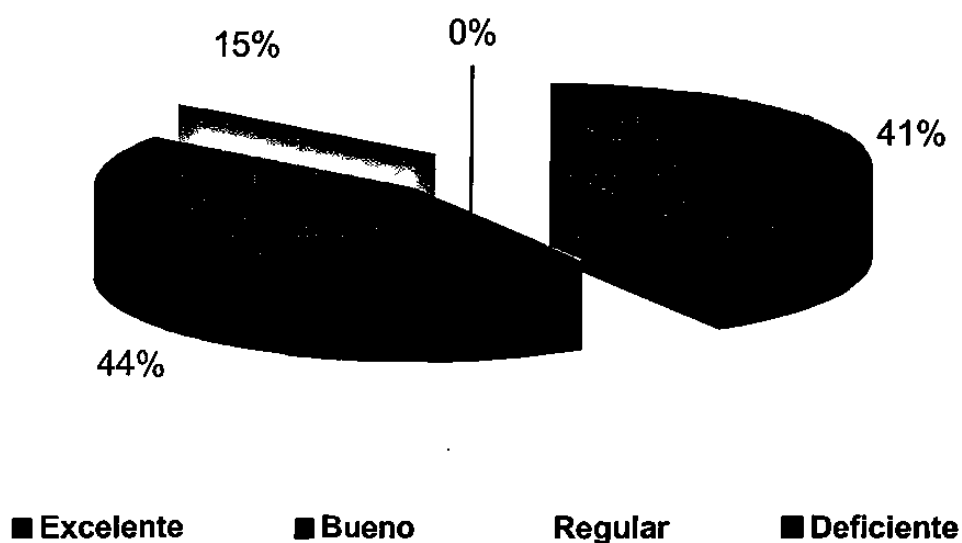
2.- ¿Cómo calificaría la atención y trato recibidos de la persona que le atendió?

Excelente  Bueno  Regular  Deficiente

## 6.7. Análisis y Resultados de la aplicación de la Encuesta

Rectificando los estudios realizados en las encuestas observamos que:

¿Como ha sido la orientación necesaria para realizar tu trámite?



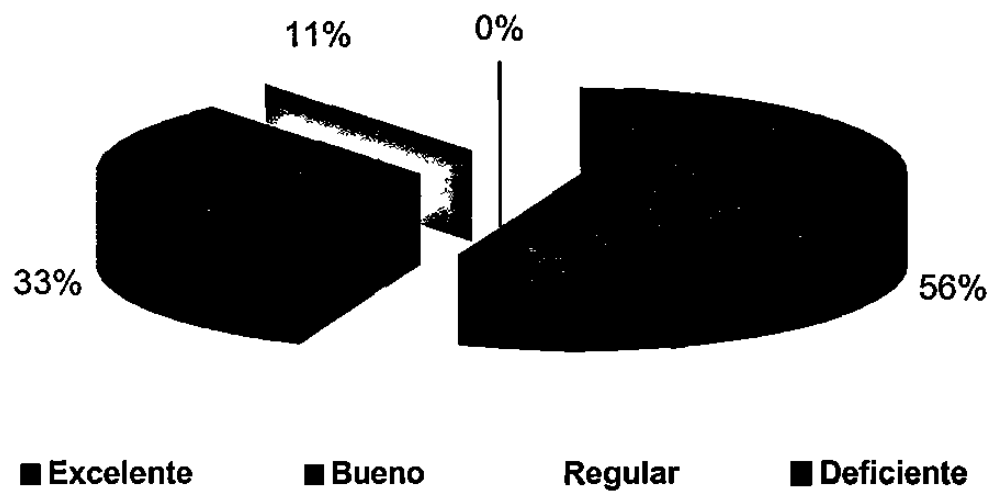
Gráfica No.1. Respuesta a la pregunta del inciso a)

### Breve explicación

Aquí observamos que se da una muy buena orientación al usuario, ya que vemos en la gráfica que sobresale este resultado.

Pero podemos mejorar este servicio, instalando un módulo de información más visible, además de dar una mejor capacitación al personal.

¿Como ha sido la recepción y atención en ventanilla?



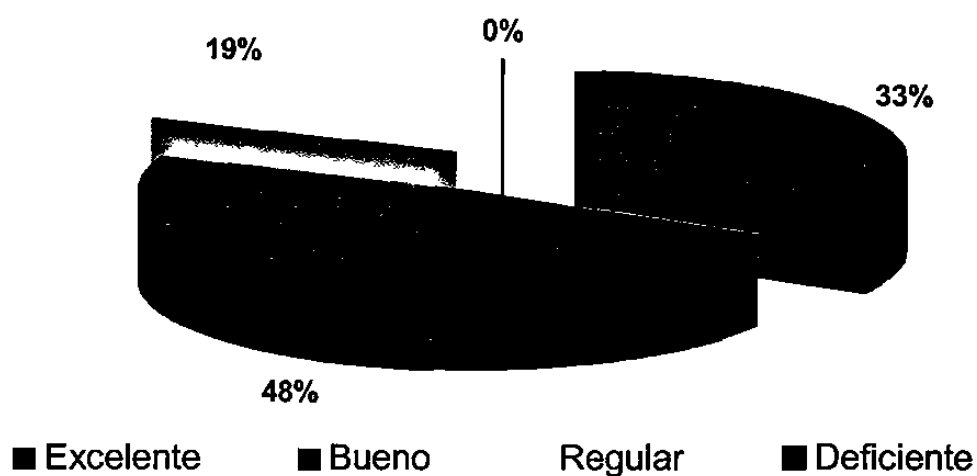
Gráfica No.2. Respuesta a la pregunta del inciso b)

#### Breve explicación

En ésta gráfica observamos que el cliente recibe un buen trato, que tal vez no al 100% pero es aquí donde debemos mejorar nuestra atención al cliente.

Así decimos que podremos dar una mejor capacitación para el trato al cliente.

¿Como ha sido el procedimiento seguido para lograr la respuesta a su tramite?



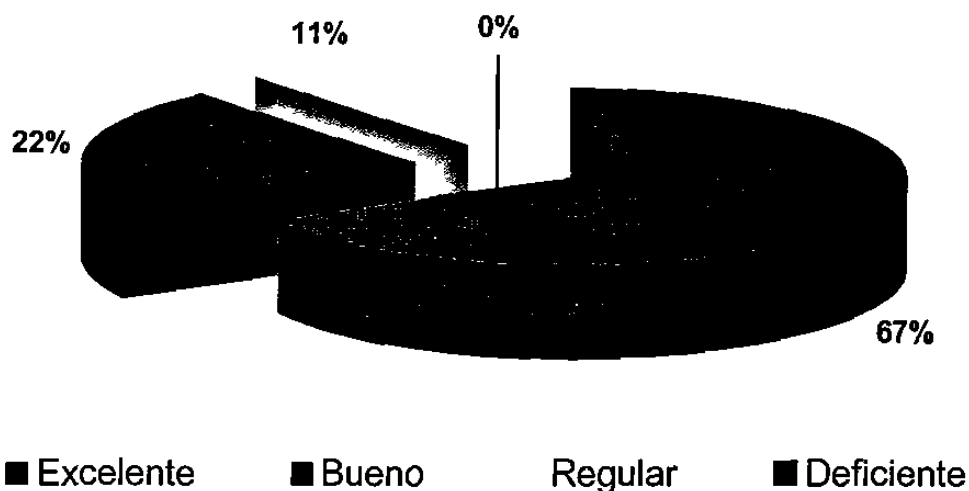
Gráfica No.3. Respuesta a la pregunta del inciso c)

#### Breve explicación

De acuerdo a los resultados en esta encuesta se puede reflejar que es el procedimiento necesita ser reforzado.

Entonces observamos que para mejorar estos resultados es necesario buscar un procedimiento más adecuado que minimice el tiempo de respuesta.

¿Como ha sido la calidad y confort en las instalaciones?



Gráfica No.4. Respuesta a la pregunta del inciso d)

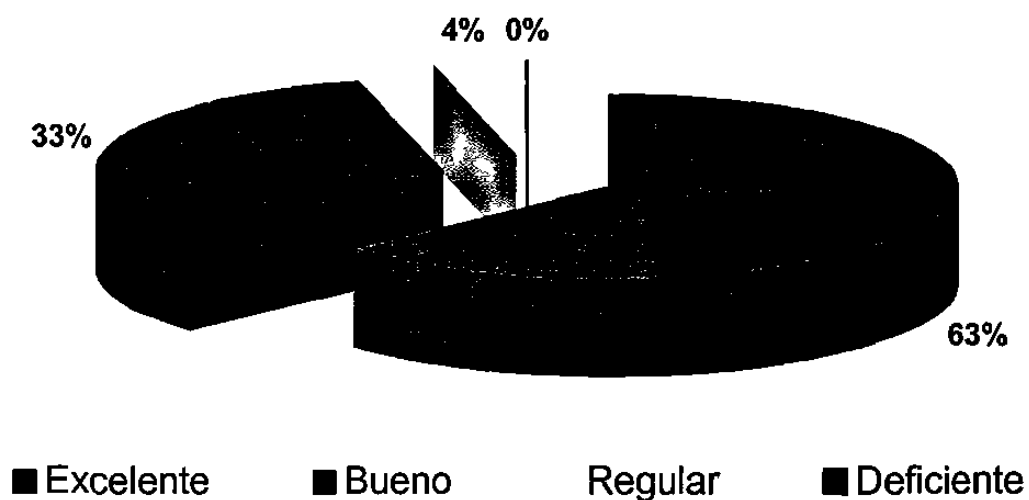
#### **Breve explicación**

Para saber si las instalaciones se encuentran realmente bien acondicionadas se realiza la anterior pregunta ya que interviene en los resultados de un servicio.

Se logra nuevamente un porcentaje excelente, pero no lo suficientemente en su totalidad, por eso se hace el estudio para garantizar este servicio.



¿Como calificaría la atención y trato recibidos de la persona que le atendió?



Gráfica No.5. Respuesta a la pregunta del inciso e)

#### Breve explicación

Con el fin de saber si el personal está realmente cumpliendo con la política de la empresa recurrimos a esta pregunta, la cual nos parece indicar que el personal está cumpliendo con la satisfacción del cliente pero no en su totalidad.

En esta pregunta podemos intervenir en ofrecer cursos al personal en cuanto al trato al cliente.

No se hicieron comentario con respecto al servicio que se ofrece en la División de Informática Escolar y Credencialización.

# CAPITULO 7

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones:

La experiencia obtenida durante la realización de esta tesis, me permite concluir, que si podemos tener un gran éxito y sobre todo la satisfacción del cliente como del personal.

Nos damos cuenta que con la mejora continua si podemos influir en el cambio de mentalidad del personal, se convence de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido.

Se sabe de antemano que todo lo que implica administración debe de tener una organización bien planeada, es vital para cualquier actividad a desarrollarse dentro del mismo, es por eso que aplicando la mejora continua se llega a la satisfacción total.

En esta tesis se desarrolla un proceso en el cual podemos lograr la mejora continua. Siguiendo esta metodología podemos asegurar e incluso

garantizar un cambio radical. De hecho estamos actualizando y revisando los procedimientos para ver donde podemos hacer los ajuste necesarios para no caer en errores, pérdidas de tiempo, etc.

Es importante resaltar que la mejora continua es un factor que interviene en todos los aspectos, aún en los que se consideran insignificantes o en los que creemos que no forman parte de nuestros procesos.

En conclusión los resultados obtenidos en este trabajo de tesis: Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas, si cumple con lo establecido, y por lo tanto da lo que se espera, y realza o distingue su presencia hacia otras dependencia externas.

## **7.2. Recomendaciones:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo de tesis. Me permito recomendar la metodología utilizada para llevar a la práctica la mejora continua.

Debemos de tomar en cuenta que el cambio de mentalidad del personal administrativo es de suma importancia, ya que esto es de suma importancia para que juntos logremos los objetivos establecidos.

Y no veamos la mejora continua como una moda más en nuestros procesos sino que aprendamos que siempre debemos de tomarla en cuenta incluso para nuestra vida cotidiana.

Esta tesis puede considerarse un apoyo para otras investigaciones relacionadas con este tema.

## BIBLIOGRAFÍA

Jesús A. Villegas de la Vega y Juan Carlos M. Garza Zuazua

Cambio y Mejoramiento Continuo

Diana

1994

Blake/Mouton

El modelo de cuadro organizacional

ET

1969

Edgar F. Huse y James L. Bowdich

El comportamiento humano en la organización

ET

1979

Beckchard

Desarrollo Organizacional : Estrategias y Modelos

Editorial : ET

1969

Michel Hammer y James Champy

Reingeniería

Norma

1994

Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein

Cómo hacer Reingeniería

Editorial: Norma

1997

<http://info.upc.edu.pe/mbernales/curso/reingenieria/reingenieria.htm>:

Conceptos básicos

<http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/AsignaturaCdeG2002-114.htm>

Otras definiciones de reingeniería de procesos

<http://seproisa.com/ReingenieriadeProcesos.htm>

<http://www.eseune.edu/protegido/reinge.htm>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
2-1.	Flujo de Procesos	12
2-2.	Tipos de Organización	13
3-1.	Cambio y Mejoramiento Continuo	18
3-2.	Ciclo de Demming	19
4-1.	Estructura de un sistema de sugerencias	25
5-1.	Diagrama representativo de costos de la detección	35
6-1.	Estructura Organizacional del Departamento Escolar y de Archivo	37
6-2.	Estructura Organizacional de la División-Informática Escolar y Credencialización	37
6-3.	Diagrama de Flujo con el proceso anterior	40
6-4.	Diagrama de Flujo con el proceso actual	41

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Respuesta a la Pregunta No. 1	44
2	Respuesta a la Pregunta No. 2	45
3	Respuesta a la Pregunta No. 3	46
4	Respuesta a la Pregunta No. 4	47
5	Respuesta a la Pregunta No. 5	48

## GLOSARIO

**Competencia:** Situación entre dos personas o dos grupos que tiende a disminuir o eliminar la colaboración.

**Compromiso:** Se refiere específicamente al propósito racional y emocional que hace un individuo o un grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados.

**Comunicación:** Relación diaria entre una o varias personas para realizar un proceso en común.

**Enfoque:** Descubrir y comprender los puntos sustanciales de algún problema.

**Evaluación:** Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

**Mejora Continua:** El éxito es una conquista diaria, un objetivo en movimiento cuya búsqueda nos impulsa a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, sin perder nunca de vista la meta que se persigue.

**Organización:** Término que se uso para mencionar a todos los que integran una institución, sociedad o corporación.

**Reingeniería:** Rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los



sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad en una organización.

**Procesos:** Es aquella parte del diálogo de un grupo que analiza el “como” *trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.*

**Retroalimentación:** Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización.

**Tareas:** Subdivisiones de las etapas.

**Transformación:** Cambiar de aspecto de costumbres.

## **AUTOBIOGRAFÍA**

**Nombre:** Ing. María Teresa Ornelas Cárdenas

**Lugar de Nacimiento:** Monterrey, Nuevo León.

**Nacionalidad:** Mexicana

**Edad:** 25 años

**Estado Civil:** Soltera

**Nombre de los padres:** Sr. Lorenzo Ornelas Pérez  
Sra. Juana H. Cárdenas de Ornelas

**Grado que desea obtener:** Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

**Título de la Tesis:** Mejora Continua en el Procedimiento Administrativo de Instituciones Públicas

**Campo Profesional:** Administración

**Grado Académico:** Ingeniero Administrador de Sistemas  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L.

**Experiencia Profesional:** Coordinador en la División-Informática Escolar y Credencialización del Departamento Escolar y de Archivo de la U.A.N.L.  
De noviembre de 2000 a mayo de 2003

Asignada al Programa Enlace Universitario del Departamento Escolar y de Archivo de la U.A.N.L. en la Dirección de Sistemas e Informática  
De mayo de 2003 a la fecha.

