

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3. Identificación de compañías comparables.

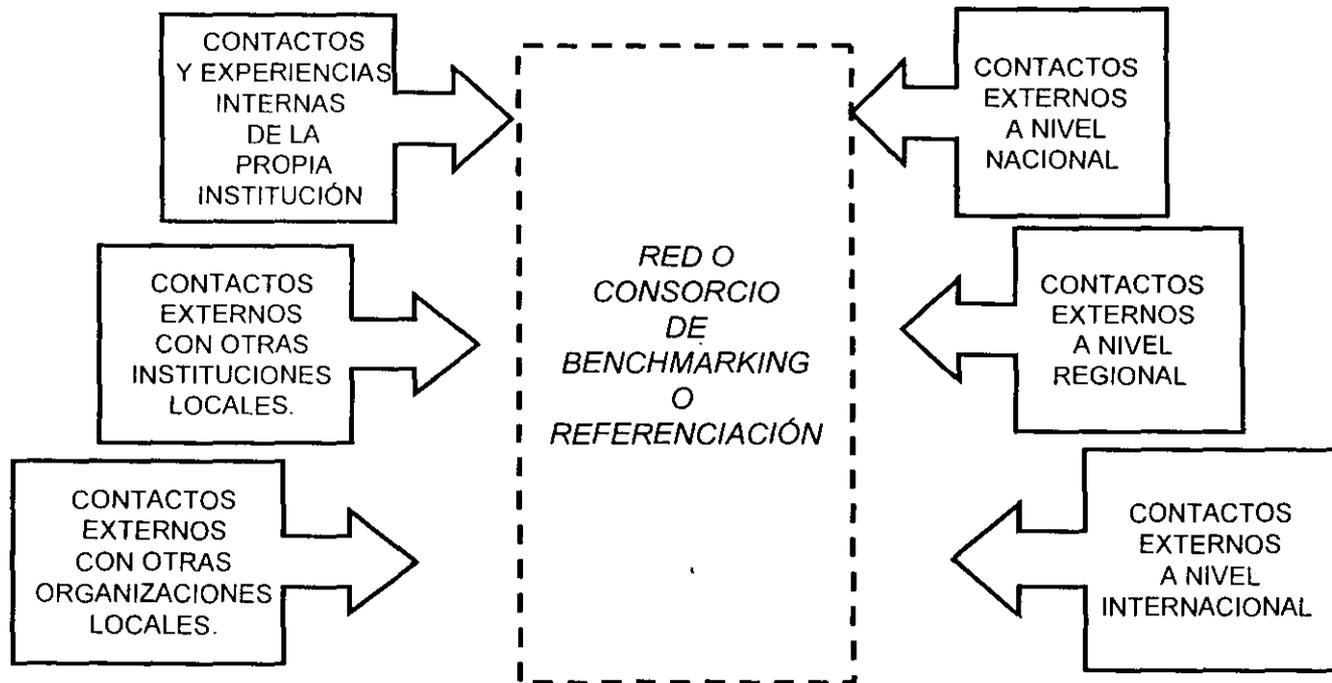
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES.

DESARROLLO DE REDES

CONTACTOS

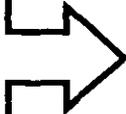


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

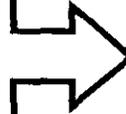
2.3. IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES.

CONTACTOS
Y EXPERIENCIAS
INTERNAS
DE LA
PROPIA
INSTITUCIÓN.



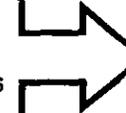
- 👤 Experiencias de grupos de rediseño, mejora continua, benchmarking, etc.
- 📖 Actas de trabajo de los grupos de rediseño, mejora continua, benchmarking, etc.
- 📁 Biblioteca, hemeroteca, CD teca, Disk teca, etc.

CONTACTOS
EXTERNOS
CON OTRAS
INSTITUCIONES
LOCALES.



- 🏢 Dependencias, entidades y organismos paraestatales u organismos descentralizados, tanto federales, estatales o municipales.

CONTACTOS
EXTERNOS
CON OTRAS
ORGANIZACIONES
LOCALES.



- 🏢 Cámaras empresariales.
- 🏢 Empresas privadas.
- 👤 Asociaciones de profesionistas.
- 🏢 Universidades y centros de investigación.
- 📁 Biblioteca, hemeroteca, CD teca, Disk teca, etc.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES.

- 🏢 Federaciones y confederaciones empresariales e industriales.
- 🏛️ Dependencias, entidades y organismos paraestatales u organismos descentralizados, tanto federales, estatales o municipales.
- 📖 Asociaciones académicas y universitarias.
- 🎮 Clubes de Benchmarking.
- 🏢 Grupos Corporativos privados



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES.

Strategic Planning Institute's Council of
Benchmarking
(617) 491 - 9200

Council of Continuous Improvement's
Benchmarking's Special Interest Group (SIG)
(408) 441 - 7716

Centro Americano de Productividad y
Calidad.
123 North Post Oak Lane, Houston,
Texas, USA.
770224 7797
Tel: 001 713 681 4020

Club IFS de la Práctica y la Mejora
Wolseley Busuness Park
Kempston
Bedford, UK
MK42 7PW
Tel: 4401234 853605



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES.

RECORDATORIO IMPORTANTE 1 :

PRINCIPALES FUNCIONES DEL DIRECTOR DE BENCHMARKING.

2.- Establecer y mantener el sistema de información permanente de Benchmarking, incluyendo el sistema de redes internas y externas.

Una actividad del Director de Benchmarking, consiste en estar constantemente revisando publicaciones, videos, películas o cualquier otro medio de información, local, regional, nacional e internacional, en busca de información sobre actividades, funciones, productos, servicios y procesos que convenga ubicar para su estudio.

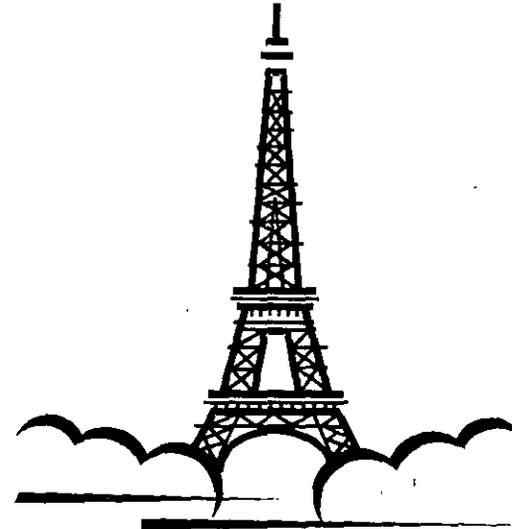
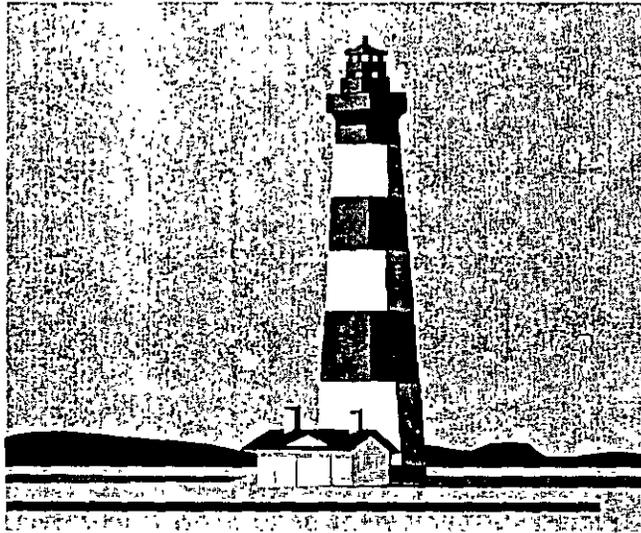
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES.

RECORDATORIO IMPORTANTE 2 :

Para que dos procesos sean comparables habrán de perseguir la misma métrica o similar.



CURSO: BENCHMARKING.

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. Recopilación de datos.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

PASOS:

1.- Diseño del cuestionario;

2.- Aplicación del cuestionario;

2.- Visita



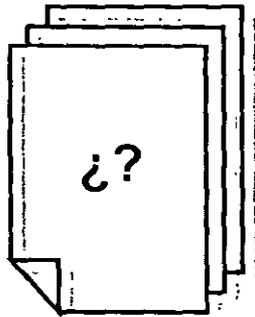
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

La mejor manera de obtener información relativa a los procesos es a través de un cuestionario .

1.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO:



- ⊗ Definir el objetivo general y los específicos del cuestionario.
- ⊗ Conocer el perfil del proceso;
- ⊗ Conocer los índices;
- ⊗ Conocer el tiempo que lleva en operación;
- ⊗ Conocer el desempeño, principalmente los ahorros;
- ⊗ Conocer las viabilidades;
- ⊗ Conocer las acciones y problemas de instrumentación, operación y evaluación;
- ⊗ Conocer los resultados;
- ⊗ Conocer el proceso mismo (políticas, normas, actividades tecnología, espacios físicos, perfil de los operadores, etc.)
- ⊗ Conocer los permisos..

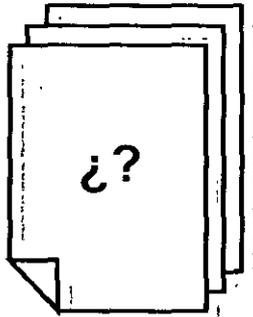
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

La mejor manera de obtener información relativa a los procesos es a través de un cuestionario .

1.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO:



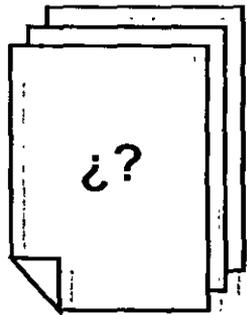
1. Desarrollar un borrador del cuestionario.
2. Efectuar una prueba piloto.
3. Analizar los resultados de la prueba piloto y, en su caso, corregir.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

1.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO:



Las preguntas habrán de ser:

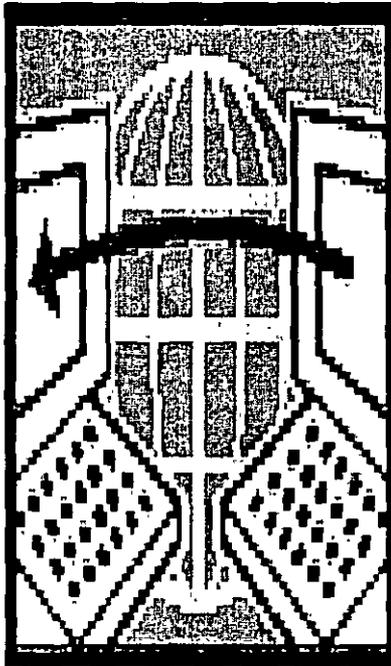
- ✗ Claras;
- ✗ Suficientes;
- ✗ Breves pero detalladas;
- ✗ Tener un objetivo que complemente el objetivo general;
- ✗ Fáciles de interpretar;
- ✗ Fáciles de tabular;
- ✗ Diseñadas de acuerdo al flujo lógico del proceso.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO



-  **Envío por correo.-** Es práctico pero la respuesta es generalmente lenta.
-  **Telefónicamente.-** Resulta personal e interactiva, pero en ocasiones el entrevistado no tiene la información a la mano.
-  **Personalmente.-** Resulta la mejor pero la más costosa.
-  **Por correo electrónico.-** Resulta práctica, pero no todos los entrevistados cuentan con éste medio.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA..

1.- PREPARACIÓN.

2.- REALIZACIÓN.

3.- INFORME.

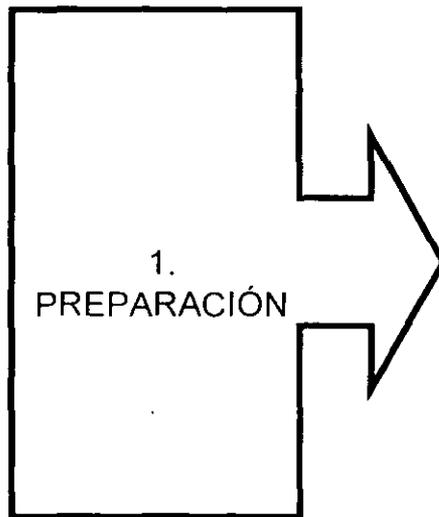


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA.



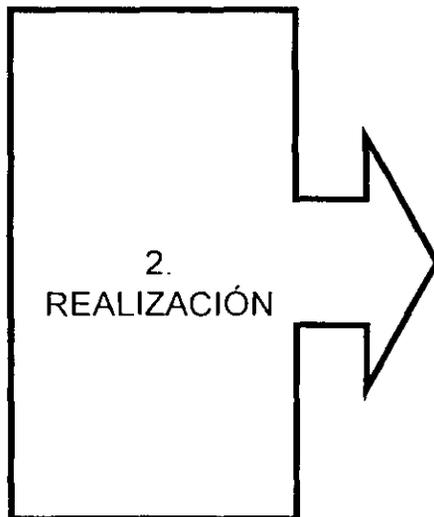
- ↳ Asegurarse que el cuestionario se recibió o que la cita está confirmada y, en este último caso, llevar el cuestionario;
- ↳ Formular una agenda que incluya los grandes temas a tratar y el tiempo de la reunión;
- ↳ Información de la organización que se visita, incluyendo el nombre completo de la persona que se visita, su profesión y cargo.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA.



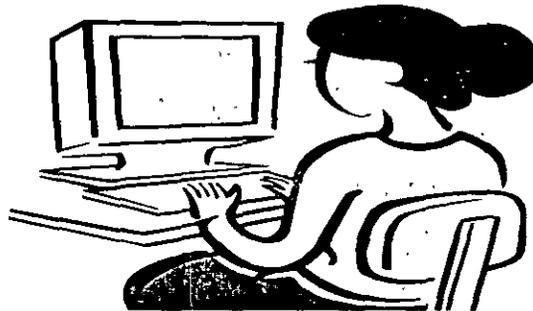
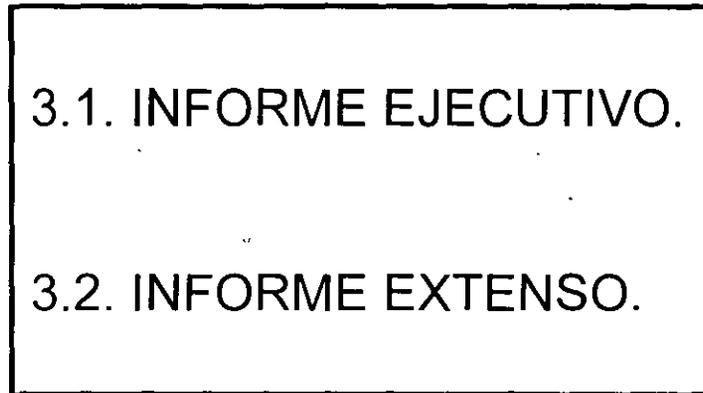
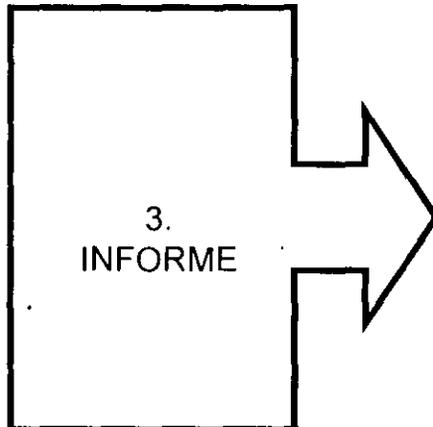
- Nombrar a un líder de la visita que será quien la conduzca;
- Llenar en su totalidad el cuestionario anexando todo aquello que se considere relevante;
- Observar, OBSERVAR Y OBSERVAR el proceso, de ser posible video grabar y/o audio grabar aspectos relevantes de éste;
- Guardar discreción para aspectos que el visitado no desee revelar;
- Ajustarse a las normas de recepción, seguridad e higiene del visitado;
- Agradecer, primero verbalmente y después por escrito, la visita.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA.

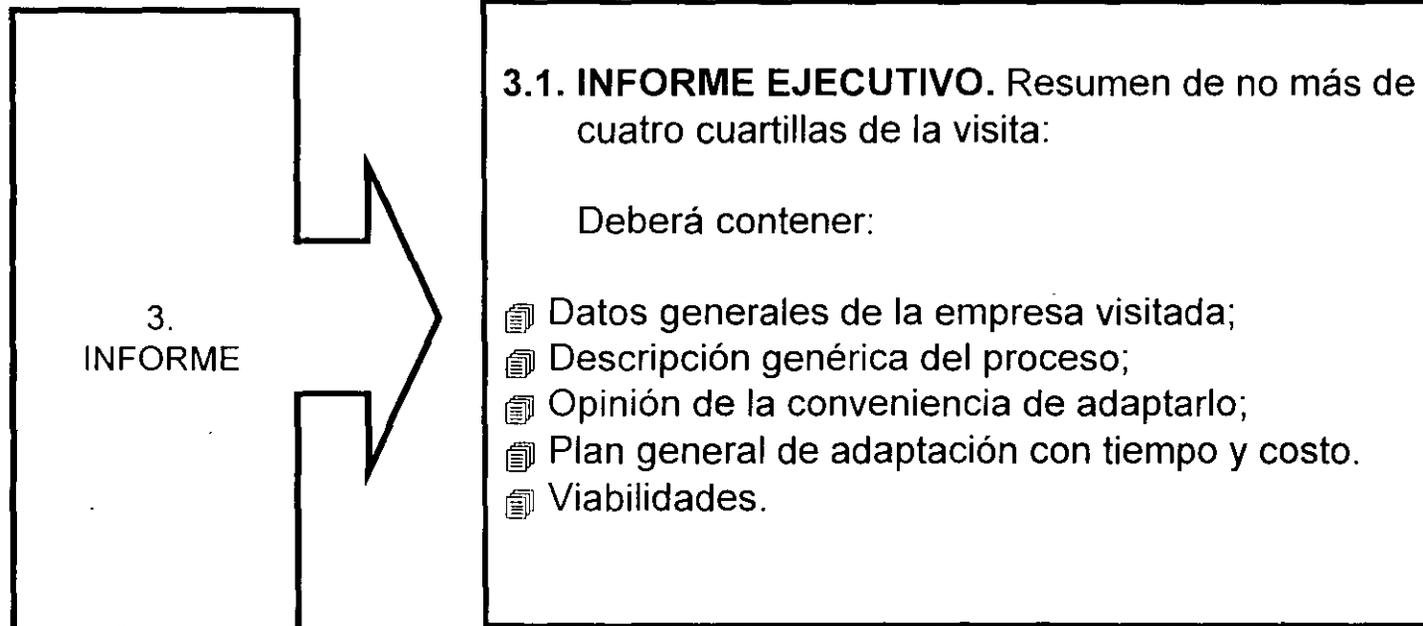


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA.

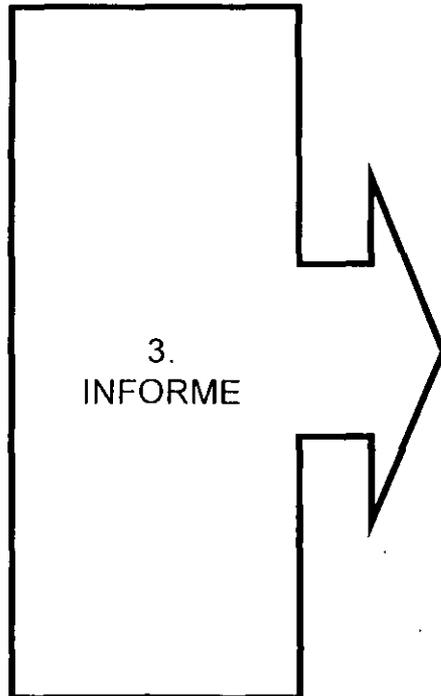


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA.



3.2. INFORME EXTENSO.- Detalle de la visita con anexos y habrá de ser elaborado tan inmediatamente como sea posible con el fin de no olvidar nada;

Deberá contener:

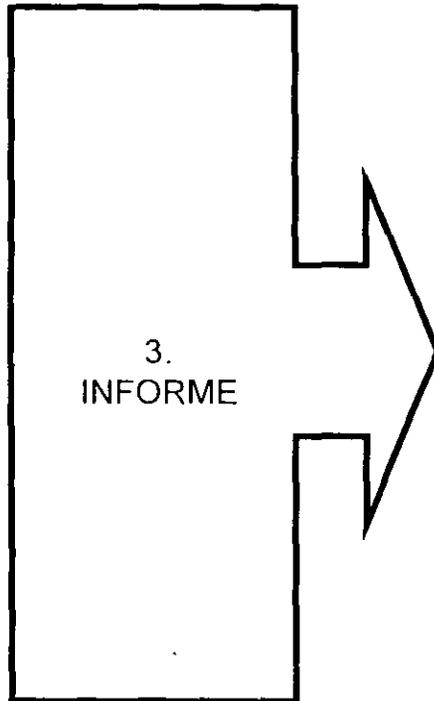
- ☞ Descripción detallada de la organización visitada;
- ☞ Descripción del perfil;
- ☞ Descripción de índices;
- ☞ Descripción de resultados;
- ☞ Descripción del proceso y sus características (matriz puesto – actividad, políticas, normas, tecnología, espacios, perfiles del personal, etc.) ;
- ☞ Viabilidades;
- ☞ Tiempo que lleva en operación;
- ☞ Descripción del programa y problemas de instrumentación, ejecución, control y mejora;
- ☞ Video y audio grabaciones;
- ☞ Anexos.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

2.- VISITA.



Es recomendable enviar una copia del informe al o los asociados que permitieron la (s) visita (s).

El informe no deberá contener información confidencial de la propia organización.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4. RECOPIACIÓN DE DATOS.

TÉCNICA "GRUPO DE ENFOQUE"

DEFINICIÓN:	<i>Discusión grupal entre asociados usando un facilitador en instalaciones neutrales.</i>
CUANDO UTILIZARLA:	<i>Cuando se desea recolectar información de más de una fuente al mismo tiempo.</i>
VENTAJA:	<i>Reúne información diversa sobre las mejores prácticas.</i>
DESVENTAJA:	<i>Responsabilidad por la logística; Los resultados pueden no corresponder al esfuerzo.</i>
EXPERIENCIA NECESARIA:	<i>Facilitador con experiencia en trabajo en equipo y conocimientos en Benchmarking.</i>
TIEMPO Y COSTO:	<i>Es caro y requiere preparación previa.</i>

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

3.- ANÁLISIS DE DATOS.

3.1. Diagramación de los procesos.

3.2. Determinación de brechas de eficiencia y eficacia y permisos.

**CURSO: BENCHMARKING.
(REFERENCIACIÓN)**

3.- ANÁLISIS DE DATOS.

3.1. Diagramación de los procesos.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

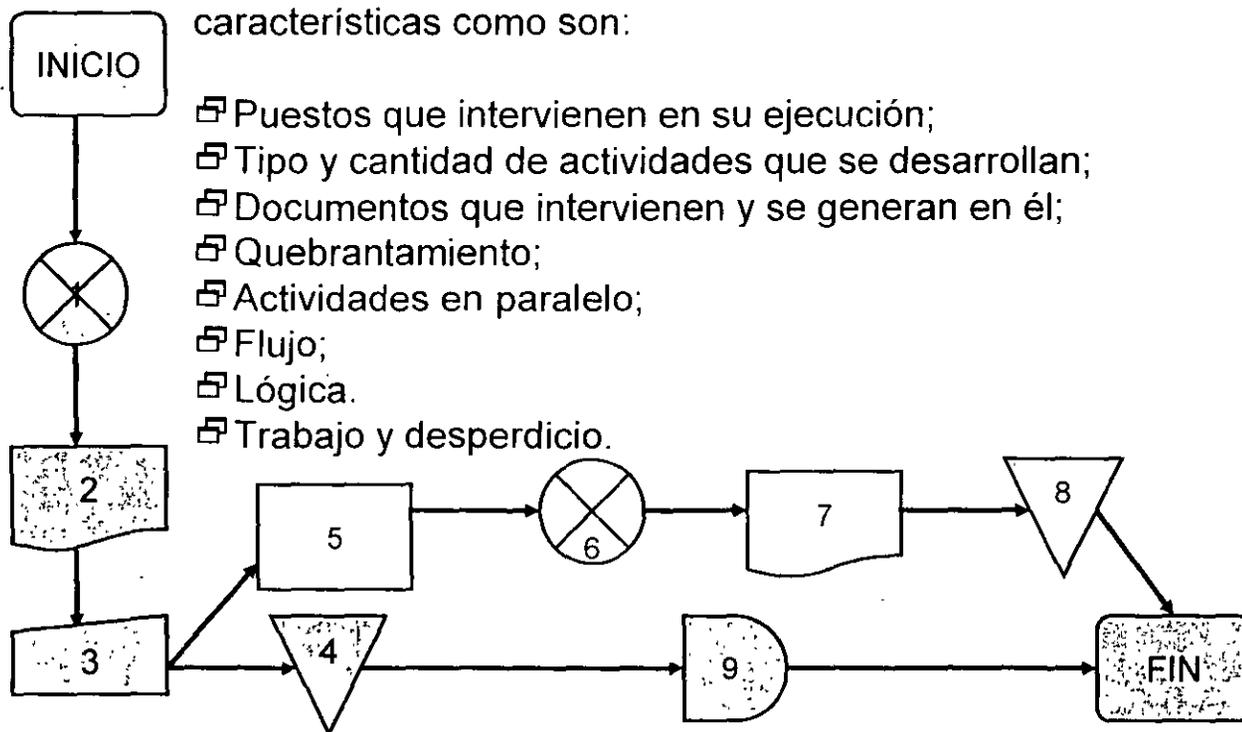
3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

► La Matriz PUESTO – ACTIVIDAD es la representación gráfica de un proceso que permite elaborar un **diagnóstico** a través de observar sus características como son:

- ☐ Puestos que intervienen en su ejecución;
- ☐ Tipo y cantidad de actividades que se desarrollan;
- ☐ Documentos que intervienen y se generan en él;
- ☐ Quebrantamiento;
- ☐ Actividades en paralelo;
- ☐ Flujo;
- ☐ Lógica.
- ☐ Trabajo y desperdicio.

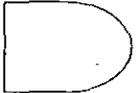
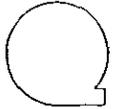


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

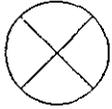
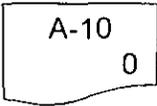
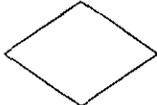
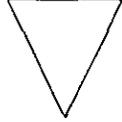
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o término de un procedimiento.
	Inspección o revisión.
	Demora.
	Almacenamiento de información en medio magnético.
	Transmisión de información por medios electrónicos.
	Consulta en pantalla.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación. Se utiliza sí y solo sí apoya a los resultados deseados, es decir al logro de la MÉTRICA.
	Retrabajo. Se utiliza para señalar trabajos repetitivos.
	Documento. Se anotará un 0 para el original, 1 para la primera copia y así sucesivamente. Además se anotará la clave del documento.
	Decisión. Habrá de tomarse en cuenta un "SI" y un "NO" para cada posible alternativa.
	Archivo o almacenaje.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

☆ La diagramación iniciará de izquierda a derecha y de arriba para abajo.

♣ Los símbolos si pueden variar en su tamaño.

♣ La unión entre dos símbolos habrá de representarse mediante flechas de flujo,
♣ horizontales o verticales o la combinación de ambos.

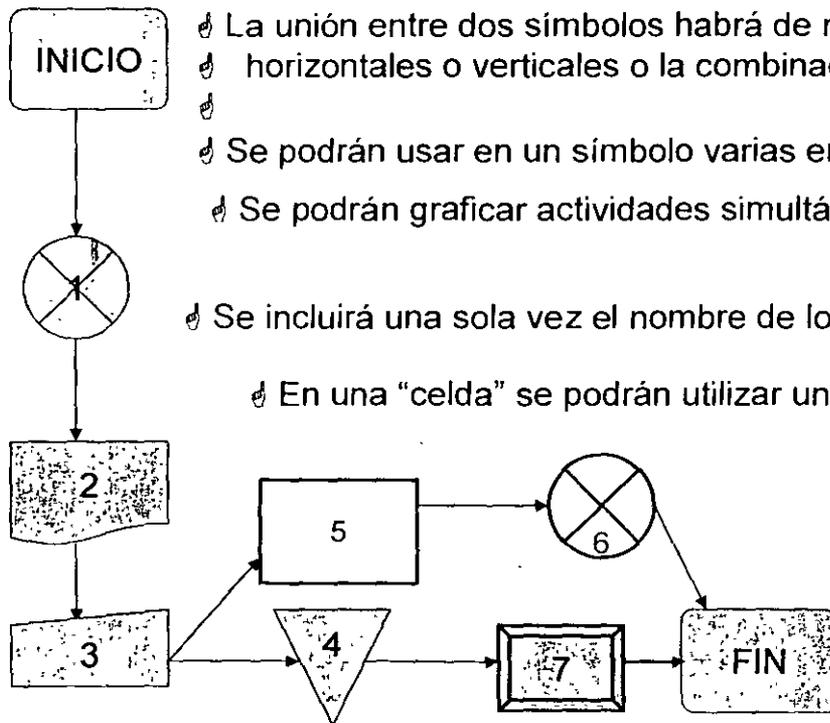
♣

♣ Se podrán usar en un símbolo varias entradas y salidas.

♣ Se podrán graficar actividades simultáneas.

♣ Se incluirá una sola vez el nombre de los puestos involucrados (actores directos).

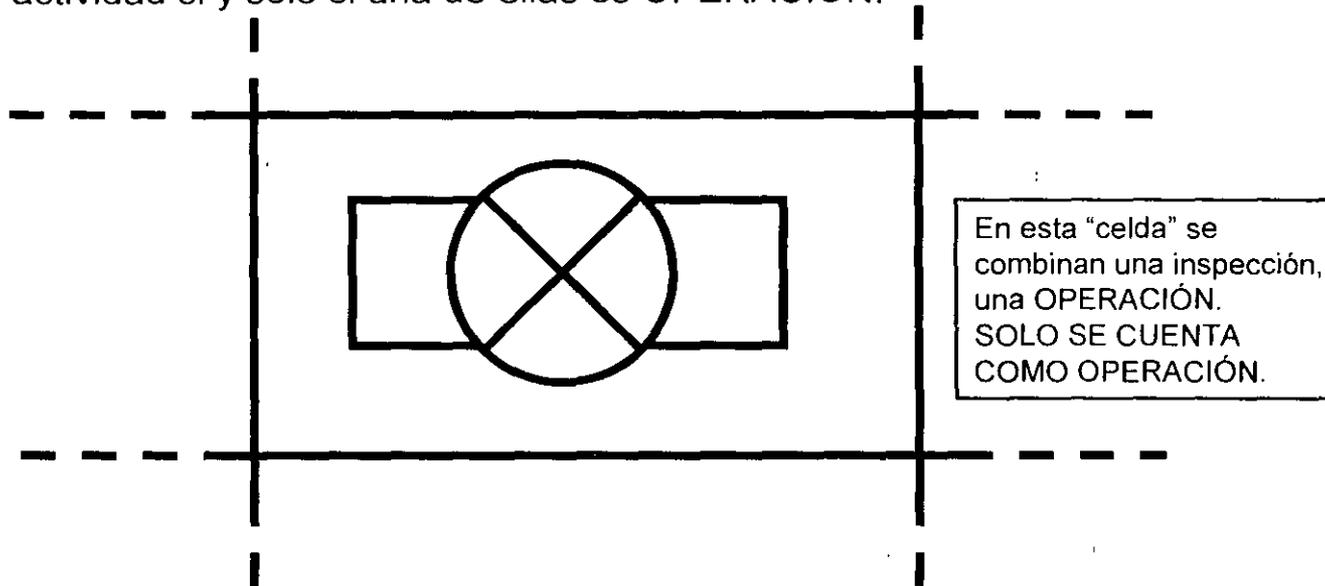
♣ En una "celda" se podrán utilizar uno o más símbolos.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS 3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. MATRIZ PUESTO - ACTIVIDAD.

1. Cuando en una "celda" se ocupan más de un icono. se contará como una sola actividad si y solo si una de ellas es OPERACIÓN.

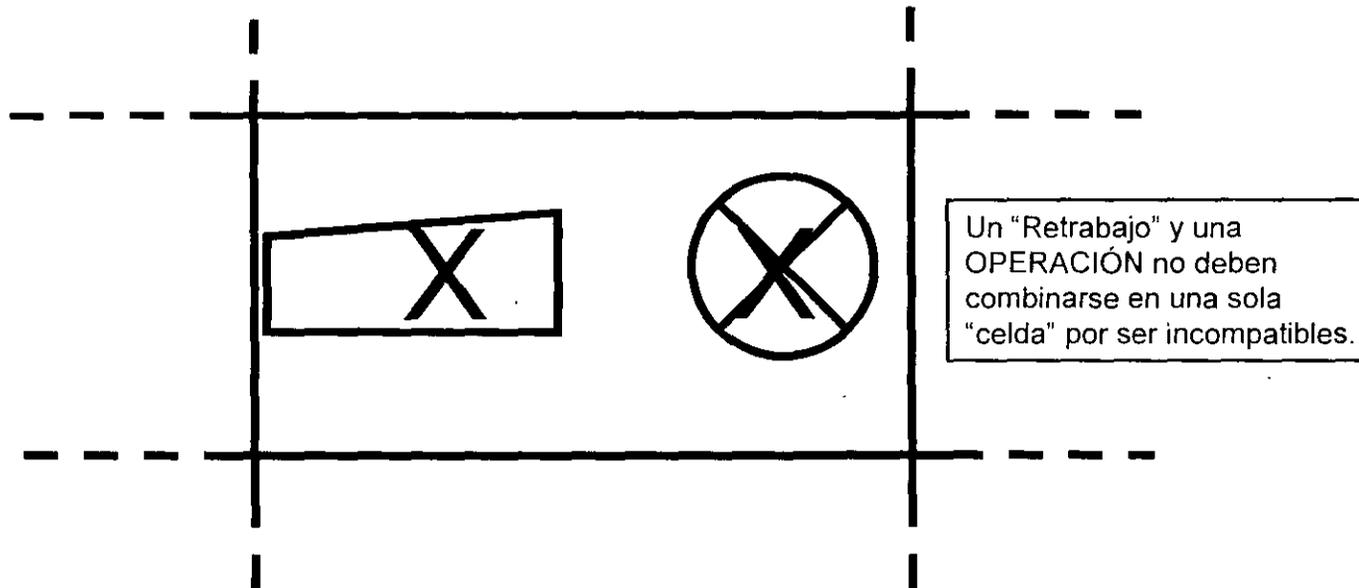


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.
MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

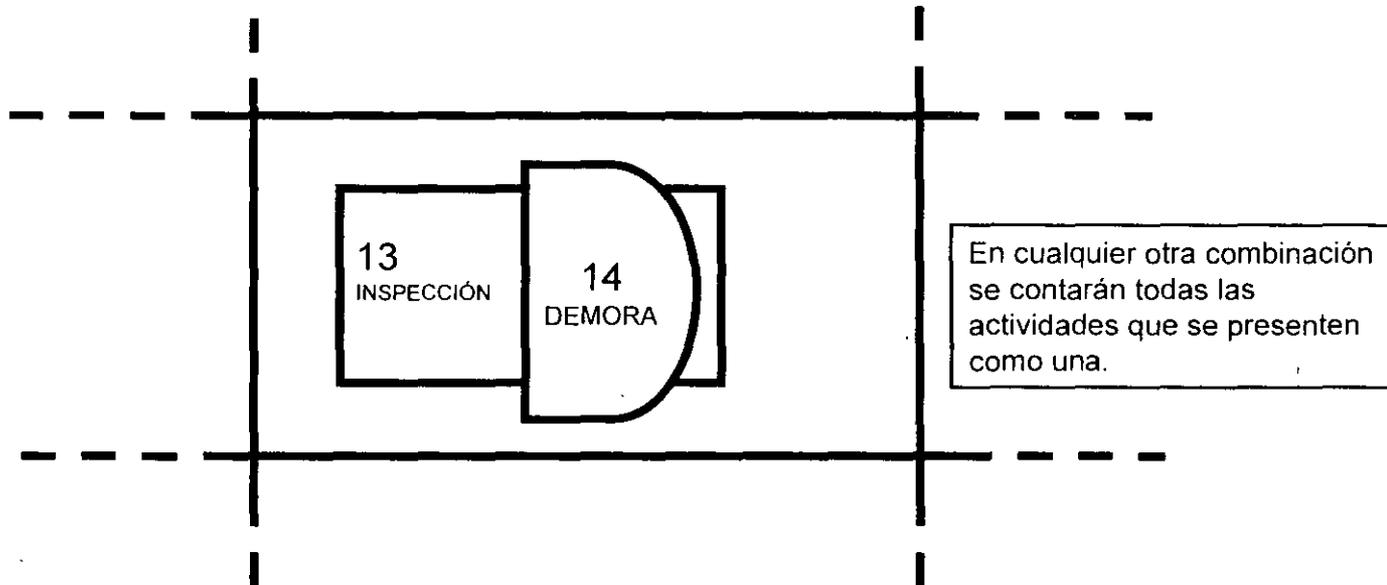
2. Cuidar la combinación de iconos que son INCOMPATIBLES.



CURSO DE BENCHMARKING: (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS
3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.
MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

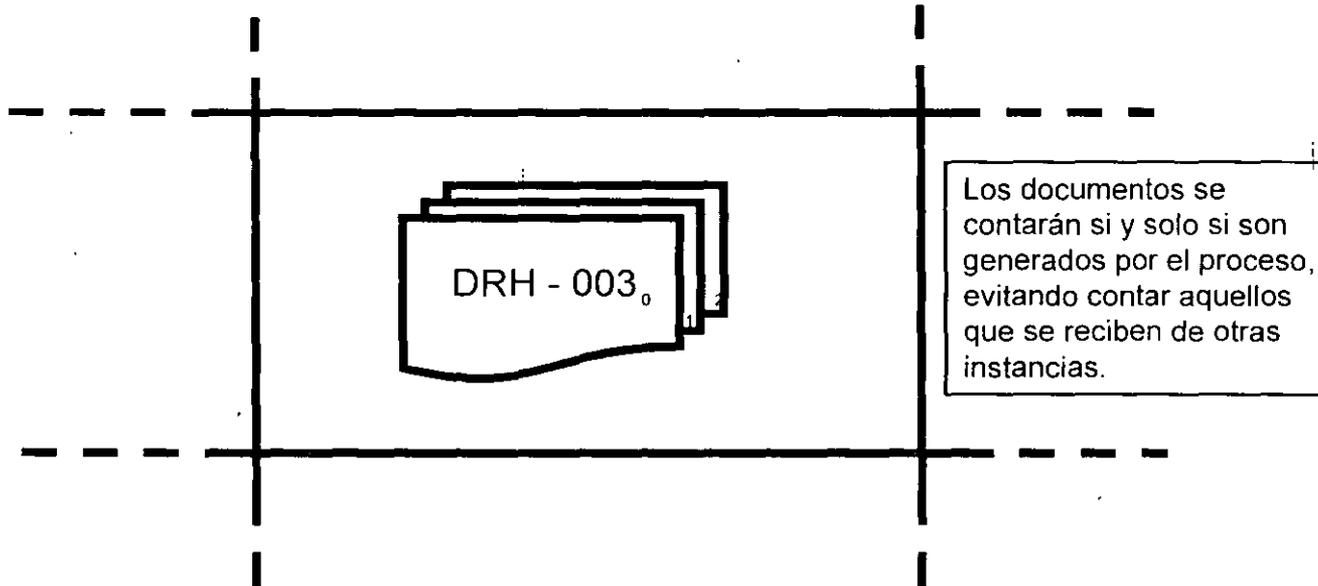
3. Conteo de otros iconos.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS
3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.
MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

3. Conteo de otros iconos.

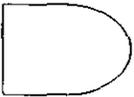
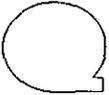
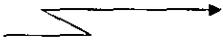
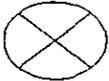


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

MATRIZ PUESTO – ACTIVIDAD.

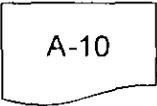
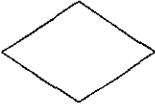
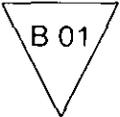
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	LINEALES	PARALELOS	TOTAL
	INSPECCIÓN			
	DEMORA			
	ARCHIVO ELECTRÓNICO			
	TRANSMISIÓN DE DATOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS			
	OPERACIÓN			
	RETRABAJO			

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

MATRIZ PUESTO - ACTIVIDAD.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	LINEALES	PARALELOS	TOTAL
 A-10	DOCUMENTO			
	DECISIÓN			
 B 01	ALMACENAMIENTO O ARCHIVO			
	TRANSPORTE			
TOTAL GENERAL				

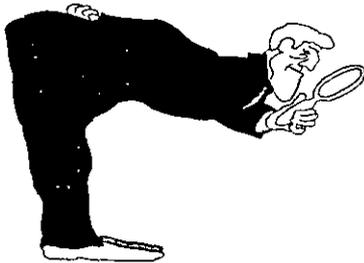
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. PERFIL DEL PROCESO.

EL PERFIL DEL PROCESO sirve para:

- 1.- Saber en dónde inicia y en dónde termina;
- 2.- Conocer lo que se espera como resultado final del mismo (MÉTRICA);
- 3.- Determinar con qué unidad de medida se determinará si el resultado final coincide con lo que se desea del mismo;
- 4.- Determinar la frecuencia de la medición del resultado final;
- 5.- Definir el método para la medición del resultado final deseado;
- 6.- Determinar el puesto que será responsable de la medición del resultado final deseado;
- 7.- Definir el marco jurídico - administrativo en que se mueve el proceso.



TODO LO ANTERIOR SIRVE PARA:

**VALIDAR Y CONTROLAR EL REDISEÑO
DEL PROCESO.**

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. PERFIL DEL PROCESO.

LA MÉTRICA DEL PROCESO es aquello que éste debe dar al usuario o usuarios finales como resultado de su operación, es decir, el resultado final **IDEAL** del proceso.



La **MÉTRICA** ha de ser enfocada desde el punto de vista de lo que el usuario final desea como resultado de la ejecución del proceso.

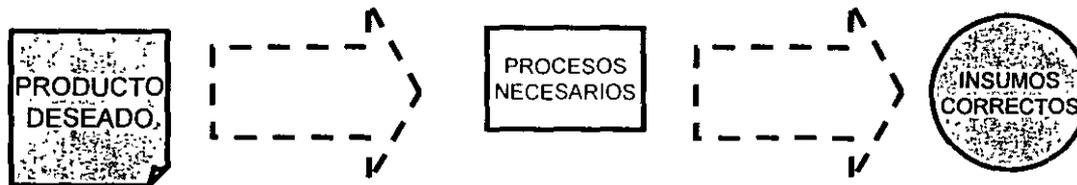
Dicho resultado final o **PRODUCTO** puede ser de distinta índole como: **TIEMPO Y/O, COSTO Y/O, LEGALIDAD Y/O, SATISFACCIÓN DEL USUARIO**, etc.

DIPLOMADO EN REINGENIERÍA DE PROCESOS.
MÓDULO 1. REINGENIERÍA BÁSICA.
TEMA. 30. PERFIL DEL PROCESO.
MÉTRICA DEL PROCESO

La métrica de cada proceso se define redactándolo de la forma siguiente:

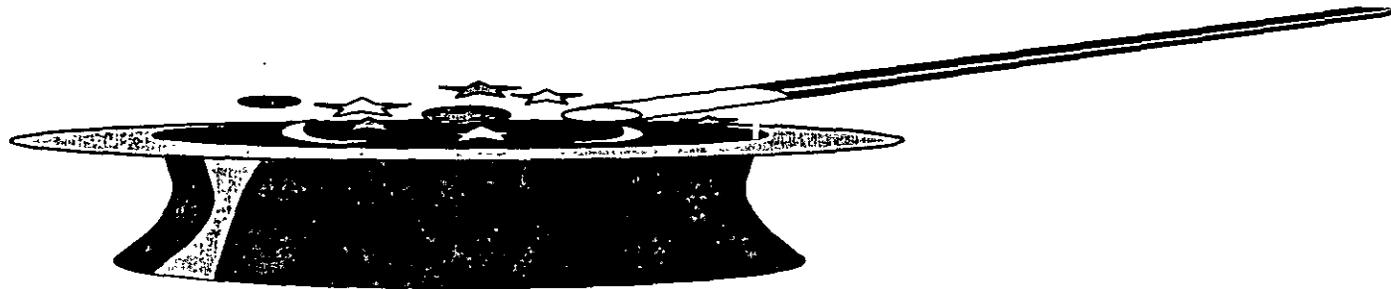
"El proceso denominado _____ NOMBRE DEL PROCESO _____ debe ser capaz de proporcionar, como resultado final de su operación, a USUARIO FINAL lo siguiente:
Un _____ RESULTADO ESPERADO _____ con las características siguientes en:
TIEMPO Y/O: _____.
COSTO Y/O: \$ _____.
LEGALIDAD Y/O: _____
OTROS: _____"

A esta forma de determinar la **MÉTRICA** se le conoce como "**SISTEMA INVERSO**", es decir que primero se diseña el **resultado deseado** y después los procesos e insumos que se requieren para dar dicho resultado.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS
3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.
PERFIL DEL PROCESO. 1



La **MÉTRICA** debe ser susceptible de medición por medios directos o indirectos. En caso de no ser posible se habrá de revisar y, en su caso, cambiar.

!!!!!! RECUERDA !!!!!!!:

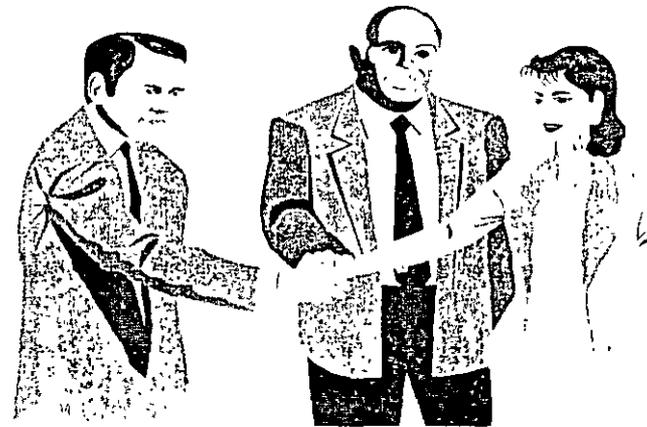
Lò que no se puede medir no se puede mejorar y mucho menos saber si fueron alcanzadas sus metas.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. PERFIL DEL PROCESO.

La determinación de la **MÉTRICA** que busca un proceso es de suma importancia y de una buena definición depende, en gran medida, un buen rediseño. Es recomendable tomarse el tiempo necesario para ello y estar de total acuerdo con las personas que participan en su desempeño y con el *usuario final del mismo*.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

PERFIL DEL PROCESO.

NOMBRE DEL PROCESO:	
<i>TRAMO DE PROCESO</i>	
EL PROCESO INICIA EXACTAMENTE CUANDO:	
EL PROCESO TERMINA EXACTAMENTE CUANDO:	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FINAL DESEADO: El proceso habrá de ser capaz de proporcionar al usuario final _____ el producto siguiente _____ con características en TIEMPO, COSTO, LEGALIDAD, SATISFACCIÓN, OTROS.	
<i>MÉTODO DE MEDICIÓN DE LAS MÉTRICAS BUSCADAS.</i>	
FORMA EN QUE SE MEDIRÁN :	INDICADORES DE ÉXITO.
FRECUENCIA, FORMA E INSTRUMENTOS DE LA MEDICIÓN:	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:	

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

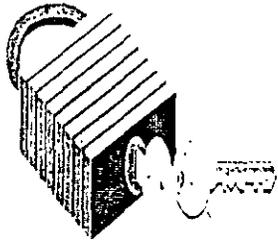
3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.

Para realizar un diagnóstico más completo de los procesos originales y rediseñados, existen una serie de **ÍNDICES** que proporcionan información importante acerca de su estructura.



ÍNDICES



- 1.- QUEBRANTAMIENTO.
- 2.- DEFICIENCIA EN TIEMPO.
- 3.- DEFICIENCIA EN COSTO.
- 4.- DEFICIENCIA EN PASOS.
- 5.- LINEALIDAD.
- 6.- ACTIVIDADES INNECESARIAS.
- 7.- DEMORAS.

Los primeros doce **ÍNDICES** se manifestarán en números relativos para poder ser comparados. Además son **ÍNDICES** que muestran deficiencias del proceso.

- 8.- ARCHIVOS NO DIGITALES.
- 9.- DOCUMENTOS NO DIGITALES.
- 10.- TRANSPORTES NO DIGITALES.
- 11.- INSPECCIONES.
- 12.- DECISIONES.
- 13.- PRODUCTIVIDAD.
- 14.- EFICIENCIA.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.

1.- ÍNDICE DE QUEBRANTAMIENTO:

$$\frac{\text{Número de pasos que suben o bajan en el proceso}}{\text{Número total de pasos del proceso.}} \times 100$$

4.- ÍNDICE DE DEFICIENCIA EN PASOS.

$$\frac{\text{Pasos de "desperdicio"}}{\text{Total de pasos}} \times 100$$

2.- ÍNDICE DE DEFICIENCIA EN TIEMPO.

$$\frac{\text{Tiempo total de "desperdicio"}}{\text{Total de tiempo del proceso}} \times 100$$

5.- ÍNDICE DE LINEALIDAD

$$\frac{\text{Pasos que se ejecutan linealmente}}{\text{Total de pasos}} \times 100$$

3.- ÍNDICE DE DEFICIENCIA EN COSTO .

$$\frac{\text{Costo total de "desperdicio"}}{\text{Total de costo del proceso}} \times 100$$

6.- ÍNDICE DE ACTIVIDADES INNECESARIAS.

$$\frac{\text{Número de retrabajos}}{\text{Total de pasos.}} \times 100$$

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.

7.- ÍNDICE DE DEMORAS:

$$\frac{\text{Número de demoras del proceso}}{\text{Número total de pasos del proceso}} \times 100$$

10.- ÍNDICE DE TRANSPORTES NO DIGITALES.

$$\frac{\text{Transportes no digitalizados}}{\text{Total de transportes}} \times 100$$

8.- ÍNDICE DE ARCHIVOS NO DIGITALES.

$$\frac{\text{Archivos no digitales del proceso}}{\text{Total de archivos del proceso}} \times 100$$

11.- ÍNDICE DE INSPECCIONES.

$$\frac{\text{Inspecciones en el proceso.}}{\text{Total de pasos.}} \times 100$$

9.- ÍNDICE DE DOCUMENTOS NO DIGITALIZADOS

$$\frac{\text{Documentos no digitalizados del proceso}}{\text{Total de documentos del proceso}} \times 100$$

12.- ÍNDICE DE DECISIONES.

$$\frac{\text{Número de decisiones}}{\text{Total de pasos}} \times 100$$

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.

13- PRODUCTIVIDAD:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de bienes o servicios que se obtienen con el proceso}}{\text{Costo que se origina con el "correr" (gasto corriente) del proceso.}}$$


Este ÍNDICE se analiza por separado de los otros doce debido a que no se obtiene en números relativos, en consecuencia no es posible de comparar en la misma escala.

Por otra parte solamente es válido si se compara con el resultado del proceso rediseñado o con procesos similares.



CURSOS INSTITUCIONALES

BENCHMARKING

Julio - Agosto del 2002

APUNTES GENERALES

CI - 190

Instructor: L.A.E. Sergio Suárez Castrejón
SECRETARÍA DE GOBIERNO
JULIO - AGOSTO DEL 2002

PRESENTACIÓN:

CURSO : Benchmarking. (Referenciación).

IMPARTIDO A : Secretaría de Gobierno del G.D.F.

IMPARTIDO POR: División de Educación Continua de La Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

DURACIÓN: 16 Horas.

FECHAS: Julio - Agosto del 2002.

COORDINADOR ACADÉMICO POR LA UNAM – DECFI: Lic Yesenia Gómez Sandoval.

FACILITADOR: L.A.E. Sergio Suárez Castrejón.

**CURSO: BENCHMARKING. (Referenciación)
CONTENIDO.**

I. Objetivo del curso:

1.- INTRODUCCIÓN.

- 1 1. Concepto
- 1.2 Beneficios
- 1 3. Metodología

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

- 2.1. Acciones previas
- 2.2. Selección de actividades, funciones o procesos donde aplicar el Benchmarking.
- 2.3. Identificación de instituciones comparables.
- 2.4 Recopilación de datos

3.- ANÁLISIS DE DATOS.

- 3.1. Diagramación de los procesos.
- 3.2. Determinación de brechas de eficiencia y eficacia y permisos.

4.- INTEGRACIÓN.

- 4.1. Comunicación de hallazgos.
- 4.2. Establecimiento de metas operacionales.

5.- ACCIÓN.

- 5.1. Desarrollo de planes de acción
- 5 2. Puesta en práctica de acciones.
- 5.3. Recalibración y madurez.

CURSO: BENCHMARKING (Referenciación):

El presente material esta diseñado específicamente para apoyar el proceso de enseñanza - aprendizaje en el curso "Benchmarking" o Referenciación.

En éste se presentan, de manera sencilla y ordenada, los temas teóricos necesarios para el aprendizaje de conceptos y la reafirmación de los mismos.

Para mayor facilidad, los temas se encuentran ordenados de acuerdo al índice.

CURSO: BENCHMARKING
(Referenciación).

OBJETIVO DEL CURSO:

El participante, al final de 16 horas de curso, conocerá y aplicará las herramientas básicas que le permitirán identificar, analizar, adaptar, instrumentar, controlar y mejorar procesos de trabajo.

CURSO: BENCHMARKING
(Referenciación).

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Concepto.

1.2. Beneficios.

1.3. Metodología.

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Concepto.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

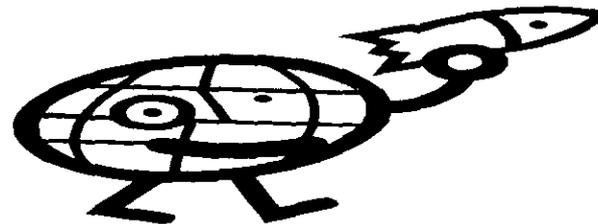
1.1. CONCEPTO.

DEFINICIONES.

ETIMOLÓGICA:

BENCH: Banco.

MARK: Marca o referencia.



CONCEPTUAL:

“Una norma o medida de referencia para hacer una comparación”.

“ El proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones en todo el mundo para poder ayudar a la empresa a mejorar su desempeño”.

“Práctica que consiste en descubrir y promover los permisores y evitar los supresores de procesos que manifiestan mediciones superiores a los propios, realizando una adaptación total o parcial de éstos..”

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. CONCEPTO.

ORIGEN:

Seguramente el Benchmarking se ha venido haciendo desde tiempos inmemoriales, sin embargo, el uso de éste término bajo los conceptos modernos se debe a ROBERT C. CAMP de Rank Xerox, quien en 1979 comenzó a utilizarlo.



Antes de 1979, en Japón, se hacía algo similar denominado **shukko** que consistía en el préstamo de trabajadores entre organizaciones.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

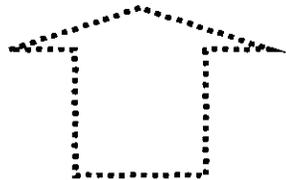
TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. CONCEPTO.

FORMAS O TIPOS DE BENCHMARKING.

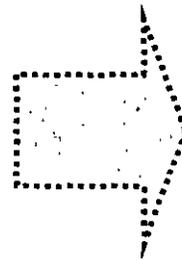
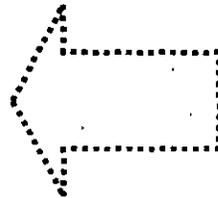
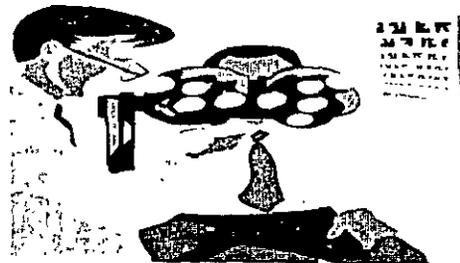
COMPETITIVO:

Se buscan procesos óptimos con la competencia.



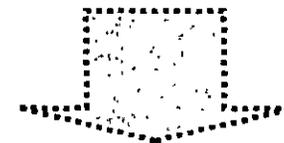
INTERNO:

Se buscan procesos óptimos dentro de la misma Institución.



FUNCIONAL:

Se buscan **FUNCIONES** óptimas tanto internamente como con la competencia.



GENÉRICO:

Se buscan procesos equivalentes con instituciones diversas.

CURSO: BENCHMARKING.

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

1.2. Beneficios.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

TEMA 1. INTRODUCCIÓN. 1.2. BENEFICIOS

1. Mayor rapidez en la mejora de procesos.

2. Número significativo de procesos susceptibles de ser analizados



3. Capacidad para innovar procesos desde varios puntos de vista.

4. Capacidad para innovar el propio proceso de Benchmarking.

CURSO: BENCHMARKING.

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.

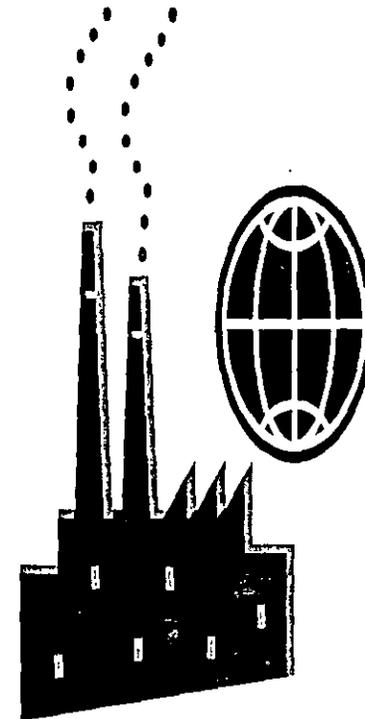
1.3. Metodología.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

TEMA 1. INTRODUCCIÓN.
1.3. METODOLOGÍA.

**PASOS PARA REALIZAR
BENCHMARKING.**

- 1.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
- 2.- ANÁLISIS DE DATOS.
- 3.- INTEGRACIÓN
- 4.- ACCIÓN
- 5.- EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS.



CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación).

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. Acciones previas.

2.2. Selección de actividades, funciones o procesos donde aplicar el Benchmarking.

2.3. Identificación de compañías comparables.

2.4. Recopilación de datos.

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

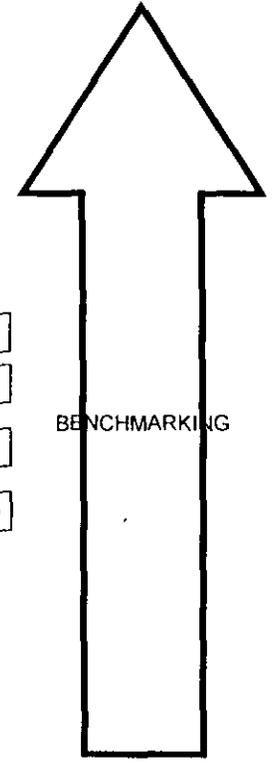
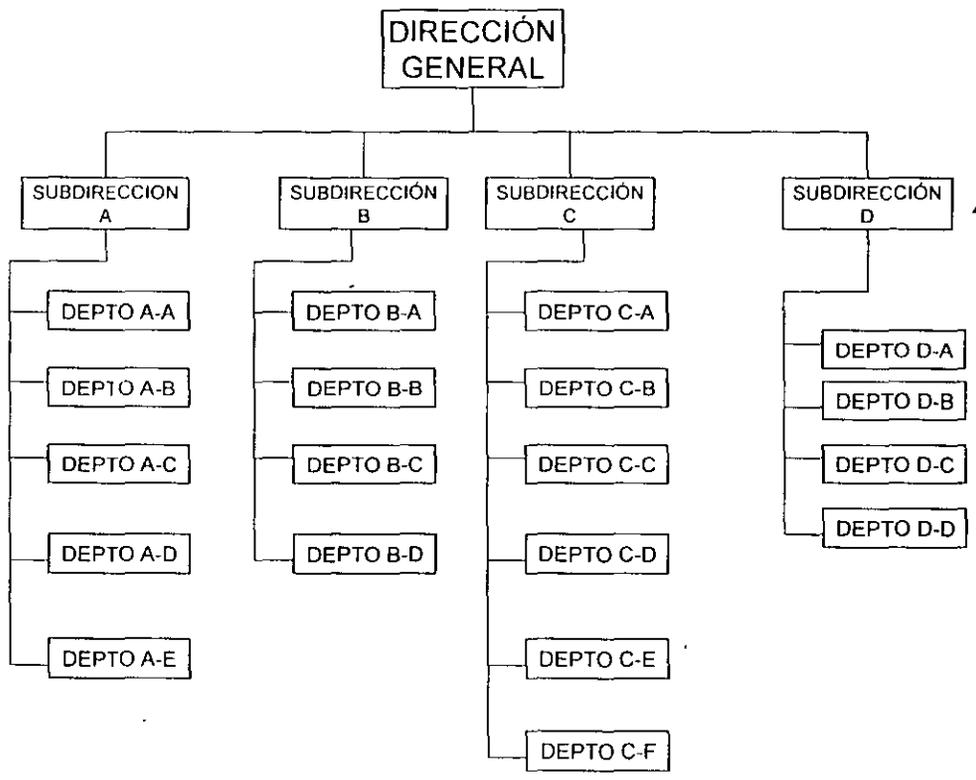
2.1. Acciones previas.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ACCIONES PREVIAS.

El BENCHMARKING, al igual que otras formas de instrumentar mejoras, requieren de un determinante apoyo de los niveles de decisión más altos.

Decision
Estratégica

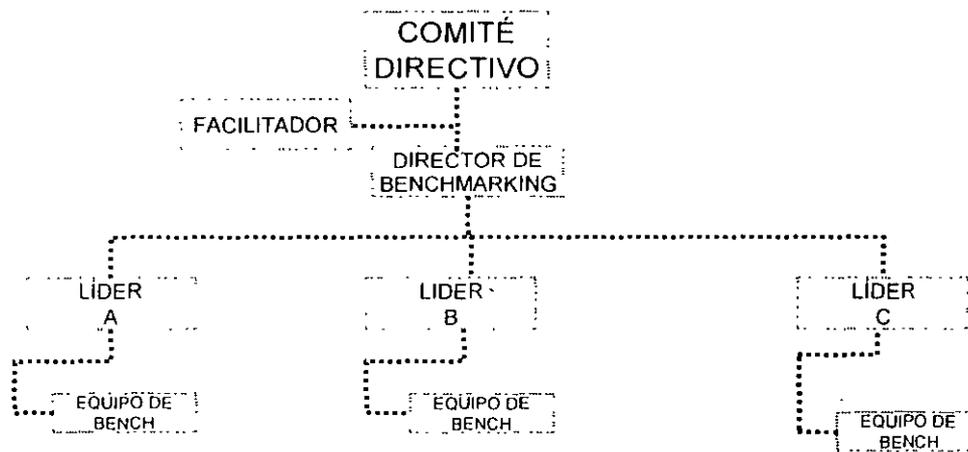


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ACCIONES PREVIAS.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL PARA EL BENCHMARKING.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
2.1. ACCIONES PREVIAS.

RECOMENDACIONES PARA LA OPERACIÓN DE LOS EQUIPOS DE BENCHMARKING

1. Es recomendable que esta organización no requiera de la contratación de más personal. La idea es que el existente adopte nuevas funciones relativas a mejorar la competencia de la institución, para lo cual, se habrán de dar las facilidades que se requieren para que los equipos se capaciten y reúnan.
2. El tamaño de los equipos no deberá exceder de 10 (DIEZ) elementos.
3. Proporcionar el apoyo a los grupos relativo a bienes e insumos que pudiera requerir su operación.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ACCIONES PREVIAS.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL PARA EL BENCHMARKING.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL COMITÉ DIRECTIVO:

- 1.- Apoyar la selección del Facilitador, Director, Líderes e integrantes de los equipos de Benchmarking.
- 2.- Analizar y opinar los proyectos de Benchmarking que le sean presentados así como, en su caso, apoyar su instrumentación.
- 3.- Procurar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos que requieran los esfuerzos de Benchmarking y apoyar su desarrollo en toda la institución.
- 4.- Proporcionar contactos con otras organizaciones e instituciones para el intercambio de experiencias y de procesos.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
2.1. ACCIONES PREVIAS.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL PARA EL BENCHMARKING.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL FACILITADOR:

- 1.- Opinar la selección de los Líderes e integrantes de los equipos de Benchmarking.
- 2.- Capacitar a los grupos de trabajo en el conocimiento del Benchmarking.
- 3.- Atender las consultas y asistir a las reuniones de los equipos de trabajo que sea invitado.
- 4.- Opinar en los proyectos que sean presentados por los equipos de trabajo.
- 5.- Mantener actualizada la metodología y conceptos que hacen el Benchmarking.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
2.1. ACCIONES PREVIAS.



ORGANIZACIÓN VIRTUAL PARA EL BENCHMARKING.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL DIRECTOR DE BENCHMARKING.

- 1.- Opinar la selección de los Líderes e integrantes de los equipos de Benchmarking.
- 2.- Establecer y mantener el sistema de información permanente de Benchmarking, incluyendo el sistema de redes internas y externas.
- 3.- Atender las consultas y asistir a las reuniones de los equipos de trabajo que juzgue pertinente vigilando su desempeño.
- 4.- Orientar a los equipos de trabajo en el desarrollo de los proyectos y en establecimiento de contactos.
- 5.- Vigilar, evaluar y proponer mejoras a los procesos que sean instrumentados en la institución.
- 6.- Recibir, analizar y retroinformar las actas de los equipos de Benchmarking;
- 7.- Comunicar e informar a los colaboradores de la organización de los beneficios y logros obtenidos a través del Benchmarking.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ACCIONES PREVIAS.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL PARA EL BENCHMARKING.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL LIDER DE BENCHMARKING.

- 1.- Opinar la selección de los integrantes de los equipos de Benchmarking.
- 2.- Coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo para la ubicación, análisis, adaptación, instrumentación, control y mejora de los procesos de la institución.
- 3.- Levantar actas de las reuniones del equipo de trabajo y turnar copia al Director de Benchmarking.
- 4.- Preparar y tramitar acuerdo para la presentación de proyectos que concluya el equipo de trabajo.
- 5.- Coordinar acciones con otros Líderes de Benchmarking para el intercambio de experiencias



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

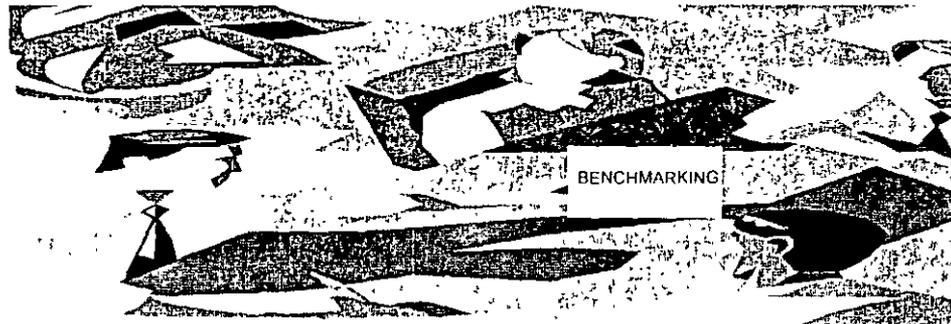
2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ACCIONES PREVIAS.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL PARA EL BENCHMARKING.

PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

- 1.- Realizar los estudios de procesos en particular para su posible instrumentación en la Institución.
- 2.- Apoyar al Líder en la elaboración de actas y convocatorias.
- 3.- Presentar al Comité Directivo los proyectos de Benchmarking terminados.
- 4.- Asistir puntualmente a las reuniones de trabajo.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. ACCIONES PREVIAS.

DESARROLLO DE REDES

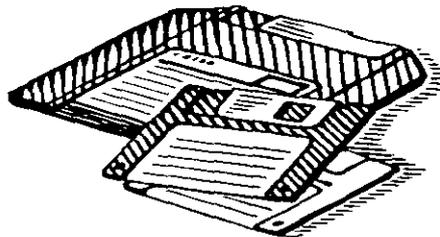
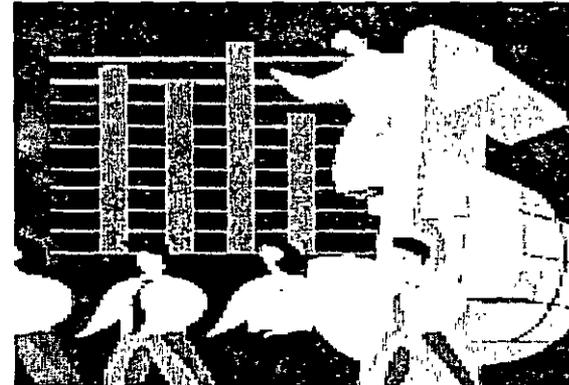
RECOMENDACIONES PARA EL REGISTRO E INTEGRACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS INTERNAS

1.- EQUIPOS DE TRABAJO DE BENCHMARKING:

- 1.1.- Fecha de inicio del equipo.
- 1.2 - Integrantes.
- 1.3.- Días y horario de reuniones.

2.- PROYECTOS:

- 2.1.- Fecha de inicio y terminación.
- 2.2 -Objetivo general y particulares.
- 2.3. -Programa de trabajo.
- 2.4. -Actas de las reuniones.



3.- LOGROS.

- 3.1.- Ahorros (costo, tiempo, pasos) e ingresos extras
- 2.2. -Costo de inversión.
- 2.3. -TIR.
- 2.4. -PRI.
- 2.5 - Beneficio / Costo.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
2.1. ACCIONES PREVIAS.
DESARROLLO DE REDES

RECOMENDACIONES PARA LA CAPACITACIÓN EN PROYECTOS DE BENCHMARKING:

➤ **PRIMERA ACCIÓN:**

- Capacitación introductoria al Comité Directivo.
- Conferencias y difusión para todo el personal.

➤ **SEGUNDA ACCIÓN:**

- Cursos de capacitación con orientación afectiva para motivar a los grupos.
- Cursos de capacitación con orientación cognitiva para el Facilitador, Directores de Benchmarking y equipos de trabajo.
- Cursos de capacitación con orientación cognitiva y afectiva para el trabajo en equipo y liderazgo.

➤ **TERCERA ACCIÓN:**

- Talleres internos para intercambio de experiencias entre los equipos.

➤ **CUARTA ACCIÓN:**

- Asistencia a reuniones y eventos externos de actualización e intercambio de experiencias.

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación).

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. Selección de actividades, funciones o procesos donde aplicar el Benchmarking

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

✓ SEGÚN SU ORIGEN:

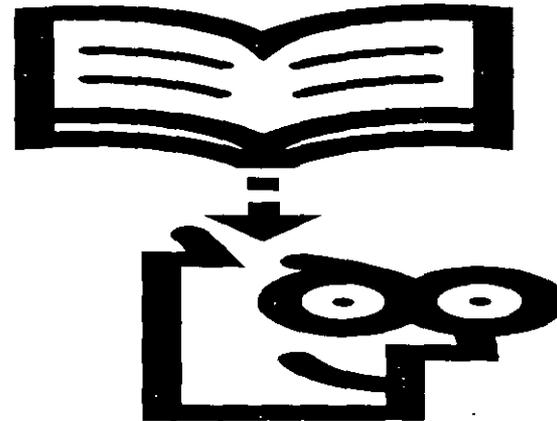
Existen variadas fuentes para determinar los procesos a mejorar siendo algunas de éstas:

1.- Internas:

- Prioridades de los niveles superiores;
- Áreas descontentas;
- Programas prioritarios
- Metas no cumplidas.

2.- Externas:

- Usuarios descontentos;
- Programas emergentes;
- Cambios legales y administrativos.
- Observaciones de los órganos de control.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

✓ SEGÚN LA CIRCUNSTANCIA DE LA INSTITUCIÓN

PONDERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS →											
ATRIBUTOS →		El proceso más estratégico		El proceso que más beneficios otorga a los usuarios internos		El proceso que más beneficios otorga a los usuarios externos		El proceso más facilitador		El proceso que más problemas esta causando a la organización	
↓ Nombre del proceso	CALIF	CALIF POND	CALIF	CALIF POND.	CALIF	CALIF POND	CALIF	CALIF POND	CALIF	CALIF POND	SUMA

Esta ponderación permite "circunstanciar" la elección del proceso a rediseñar.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE
APLICAR BENCHMARKING..

✓ POR FACTORES CRÍTICOS E IMPACTO DEL PROCESO EN LA INSTITUCIÓN:

PASOS:

1.- A partir de la Misión, Visión, Objetivo Estratégico y/o de las facultades, atribuciones y programas que le son conferidas y asignadas a la institución, determinar los **FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO**, los cuales se definen como:

*“Las declaraciones que determinan **CARACTERÍSTICAS** de la institución que si no son cumplidas, provocaría el incumplimiento de la Misión, Visión, Objetivo Estratégico, facultades, atribuciones y programas que le son conferidas y asignadas”.*

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

✓ **POR FACTORES CRÍTICOS E IMPACTO DEL PROCESO EN LA INSTITUCIÓN:**

PASOS:

2.-Determinar los procesos de la institución.

A pesar de ser un ejercicio complejo, un apoyo lo constituye la división de procesos de la institución en SUSTANTIVOS y ADJETIVOS de acuerdo a lo siguiente:



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE
APLICAR BENCHMARKING..

2.-Determinar los procesos de la institución.

¿QUÉ SON LOS PROCESOS SUSTANTIVOS?



Es el conjunto de tareas y actividades ordenadas de conformidad a un objetivo determinado, que dan el cumplimiento a la Misión, Visión, objetivo estratégico, facultades y atribuciones y programas de la misma, también se les conoce como productivas.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

2.-Determinar los procesos de la institución.

EJEMPLOS DE PROCESOS SUSTANTIVOS

Para una organización que su Misión sea la de administrar el agua de una población,
Los procesos *sustantivos* serían:

- 🍰 Exploración;
- 🍰 Construcción e instalación;
- 🍰 Perforación, extracción o cauce;
- 🍰 Bombeo;
- 🍰 Potabilización;
- 🍰 Almacenamiento;
- 🍰 Rebombeo;
- 🍰 Distribución;
- 🍰 Desalojo;
- 🍰 Tratamiento y reuso.
- 🍰 Reciclado a los mantos freáticos.



Todas éstas son esenciales para cumplir con la **Misión** del organismo.

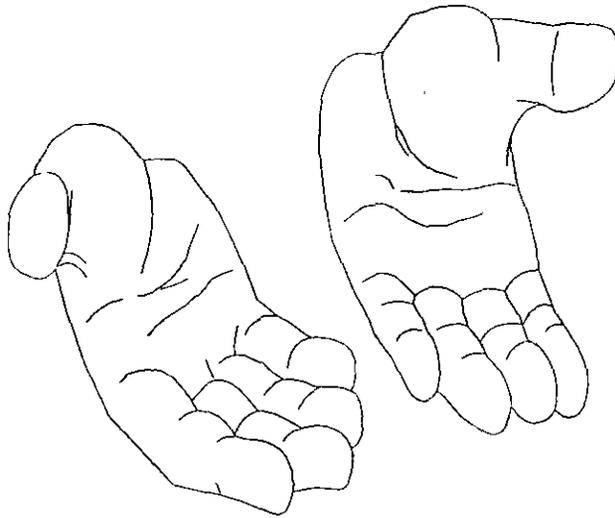
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE
APLICAR BENCHMARKING..

2.-Determinar los procesos de la institución.

¿QUÉ SON LOS PROCESOS ADJETIVOS?



Es el conjunto de tareas y actividades ordenadas de conformidad a un objetivo determinado, que dan el apoyo para que las sustantivas puedan ser ejecutadas, también se les conoce como administrativas.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

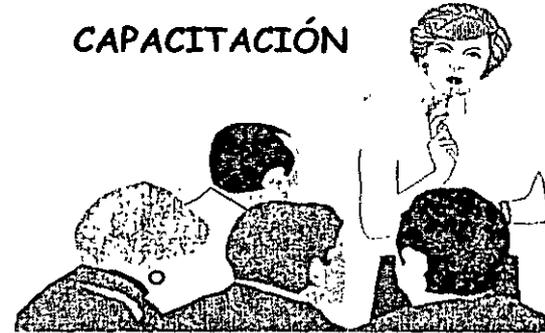
2.-Determinar los procesos de la institución.

EJEMPLOS DE PROCESOS ADJETIVOS.

Para una organización que su Misión sea la de administrar el agua de una población, Los procesos **adjetivos** serían:

- 👤 Administración del capital humano;
- 💰 Administración de los recursos financieros;
- 🏢 Administración de los recursos materiales;
- 💻 Administración de los recursos informáticos.
- 📖 Administración del marco legal.
- 😊 Administración de la relación usuario – proveedor.

CAPACITACIÓN



Todas éstas son esenciales para apoyar a los procesos sustantivos y así cumplir con la **Misión** del organismo.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

2.-Determinar los procesos de la institución.

- 🏠 Exploración de los mantos freáticos;
- 🏠 Construcción de obra para extracción;
- 🏠 Potabilización;
- 🏠 Distribución;;
- 🏠 Alcantarillado;
- 🏠 Tratamiento y reuso;
- 🏠 Reciclado a los mantos freáticos.

**PROCESOS
SUSTANTIVOS**

APOYO

- 👤 Administración del capital humano;
- 💰 Administración de los recursos financieros;
- 🏠 Administración de los recursos materiales;
- 💻 Administración de los recursos informáticos.
- 📖 Administración del marco legal.
- 😊 Administración de la relación usuario – proveedor.

**PROCESOS
ADJETIVOS**

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

✓ **POR FACTORES CRÍTICOS E IMPACTO DEL PROCESO EN LA INSTITUCIÓN:**

PASOS:

3.- Elaborar y resolver la matriz "Factor Crítico – Impacto":

NOMBRE DEL PROCESO →		"A"	"B"	"C"	"D"	"E"
Factores Críticos de Éxito. ↓	C = Calificación del desempeño del proceso 10 al peor y 1 al mejor →	C	C	C	C	C
FCE "W"		C x I				
FCE "X"		C x I				
FCE "Y"		C x I				
SUMA DE C x I						

I = Impacto del proceso en el FCE.
 10 al mayor impacto y 0 al que no impacte

SUMA DE C x I
 Prioridades para el Benchmarking

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

2.- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PROCESOS DONDE APLICAR BENCHMARKING..

✓ LA CONJUGACIÓN DE LAS TRES TÉCNICAS DESCRITAS.

	TECNICA →	Importancia del usuario	Circunstancia de la institución	Factores críticos e impacto	
	PONDERACIÓN DE LA TÉCNICA →	P	P	P	SUMA
P R O C E S O	PROCESO "A"	$C_A \times P$	$C_A \times P$	$C_A \times P$	
	PROCESO "B"	$C_B \times P$	$C_B \times P$	$C_B \times P$	
	PROCESO "n"	$C_n \times P$	$C_n \times P$	$C_n \times P$	

$C \times P$ = Calificación del proceso obtenida según la técnica aplicada por la ponderación de la técnica.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.

14.- EFICIENCIA:

Costo que se origina con el "correr" (gasto corriente) del proceso.

N° de bienes o servicios que se obtienen con el proceso



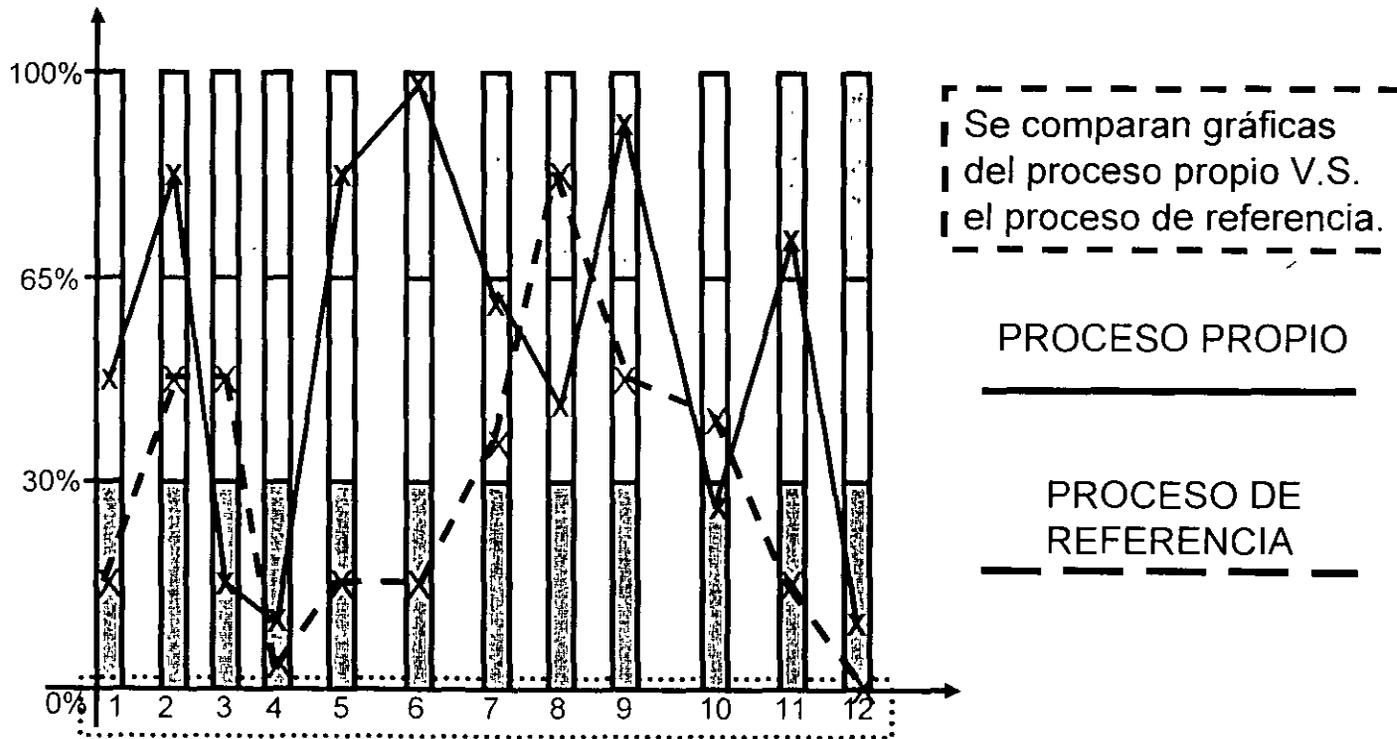
Este INDICE se analiza por separado de los otros doce debido a que no se obtiene en números relativos en consecuencia no es posible de comparar en la misma escala

Por otra parte solamente es válido si se compara con el resultado del proceso rediseñado o con procesos similares



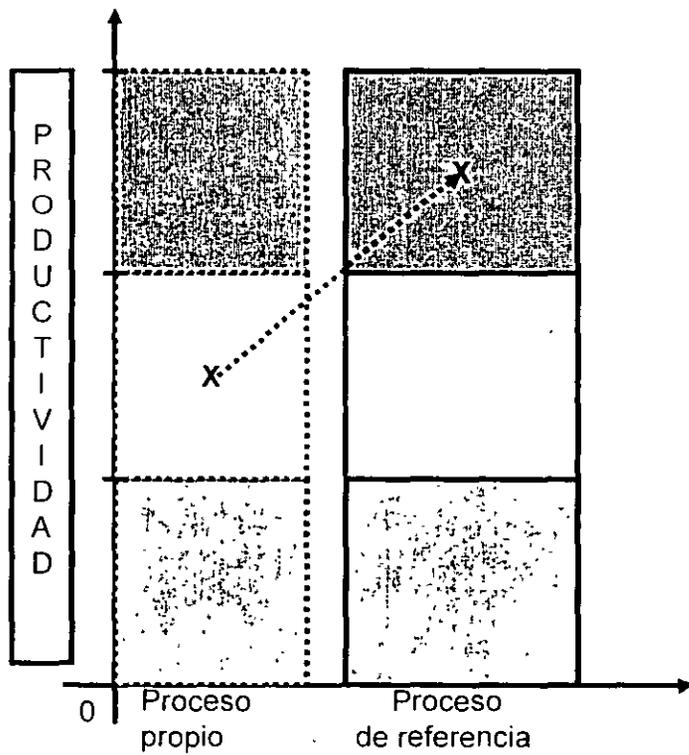
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS 3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.



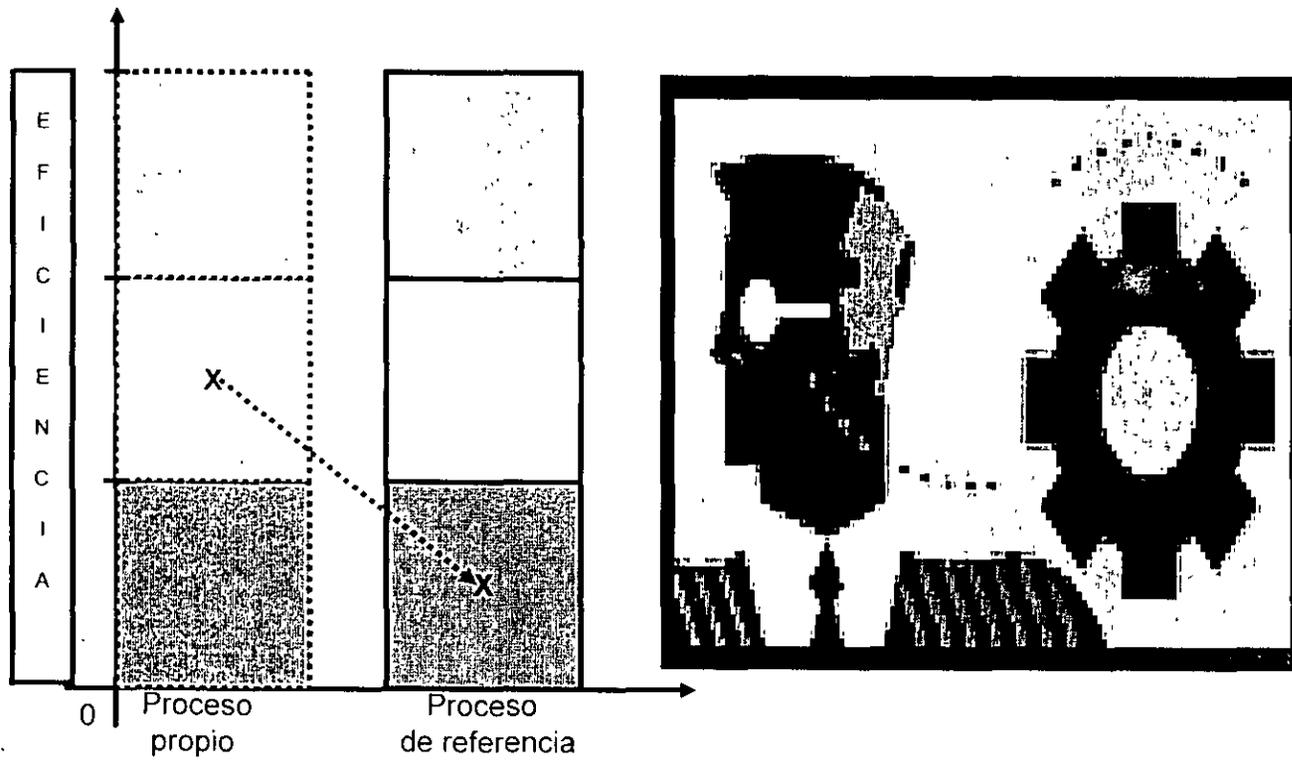
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS
3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.
ÍNDICES DEL PROCESO.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS 3.1. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS. ÍNDICES DEL PROCESO.



CURSO: BENCHMARKING.
Referenciación.

3.- ANÁLISIS DE DATOS.

3.2. Determinación de brechas de eficiencia y eficacia y permisos.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

3. ANÁLISIS DE DATOS

**3.2. DETERMINACIÓN DE BRECHAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA Y
PERMISORES
RESUMEN DE PROCESOS.**

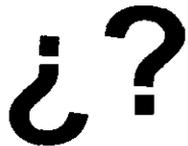
FORMATO PARA OTRAS MÉTRICAS

PROCESO	ORIGEN	MÉTRICA	INDICADOR DE ÉXITO	DESEMPEÑO
PROCESO PROPIO				

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

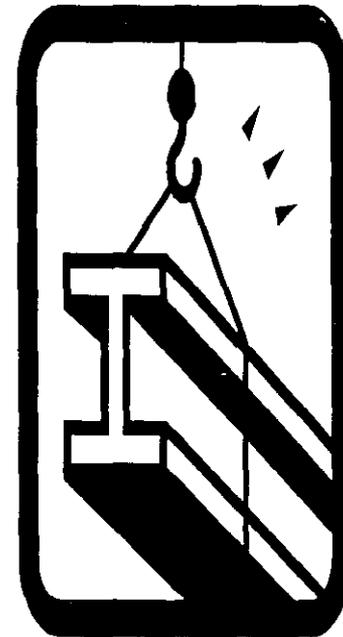
3. ANÁLISIS DE DATOS

**3.2. DETERMINACIÓN DE BRECHAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA Y
PERMISORES**



¿QUE ES UN PERMISOR?

**Es cualquier condición o
factor que influya en el
mejoramiento de una
tarea, actividad o proceso.**



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
3. ANÁLISIS DE DATOS
3.2. DETERMINACIÓN DE BRECHAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA Y
PERMISORES

INDICE:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

FORMATO PARA TIEMPO, COSTO Y/O PASOS

PERMISOR	PROCESO PROPIO	PROCESO DE REFERENCIA	DIFERENCIA
Apoyo.			
Normas y Políticas.			
Espacios y Recursos Materiales			
Tecnología			
Normatividad.			
Recursos Humanos			
Recursos Financieros			
Otros			

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)
3. ANÁLISIS DE DATOS
3.2. DETERMINACIÓN DE BRECHAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA Y
PERMISORES

DESEMPEÑO O MÉTRICA:

FORMATO PARA OTRAS MÉTRICAS

PERMISOR	PROCESO PROPIO	PROCESO DE REFERENCIA	DIFERENCIA
Apoyo			
Normas y Políticas			
Espacios y Recursos Materiales			
Tecnología			
Normatividad.			
Recursos Humanos			
Recursos Financieros			
Otros			

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. Comunicación de hallazgos.

4.2. Establecimiento de metas operacionales.

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. Comunicación de hallazgos.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

La COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS tiene por objeto el reducir y vencer la resistencia al cambio, en consecuencia las acciones recomendadas para ello son:



- 1.- El Director de Benchmarking mantendrá informados a los integrantes de la organización sobre los logros obtenidos;
- 2.- El Director de Benchmarking difundirá en la organización la cultura relativa a esta técnica;
- 3.- Cada propuesta de cambio relacionada con el Benchmarking habrá de contemplar un estudio de Balanza Aceptación Rechazo (BAR) para conocer las probables resistencias a los cambios que se proponen.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

Para llevar a cabo un estudio de Balanza Aceptación Rechazo (BAR) es necesario primeramente definir quienes son los actores.

ACTOR:

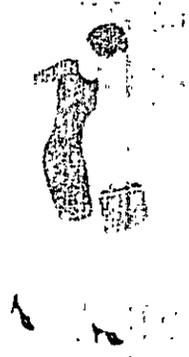
TODA PERSONA O INSTITUCIÓN DIRECTA O INDIRECTAMENTE LIGADA AL PROCESO ESTUDIADO:

ACTOR DIRECTO:

TODA PERSONA O INSTITUCIÓN *DIRECTAMENTE* LIGADA AL PROCESO ESTUDIADO, ES DECIR QUE PARTICIPA EN SU DESEMPEÑO.

ACTOR INDIRECTO:

TODA PERSONA O INSTITUCIÓN *INDIRECTAMENTE* LIGADA AL PROCESO ESTUDIADO, PERO CUYO APOYO O RESISTENCIA ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADA CON EL ÉXITO DE LA INSTRUMENTACIÓN DEL MISMO.



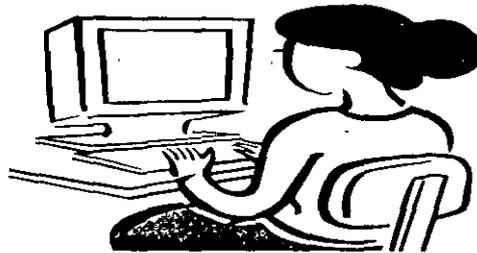
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

PASOS DEL BALANCE ACEPTACIÓN RECHAZO.

- 1.- Ubicar a los actores directos e indirectos, es decir a aquellas personas e instituciones que participan en el desempeño del proceso propuesto y asignarles un peso o ponderación relativa a la importancia que tienen en su innovación.
- 2.- Ubicar su actitud hacia el proceso y calificarla;
- 3.- Establecer el nivel de viabilidad;
- 4.- Definir las estrategias viabilizantes para la aceptación del proyecto.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

1.- Ubicar a los actores directos e indirectos, es decir a aquellas personas e instituciones que participan en el desempeño del proceso propuesto y asignarles un peso o ponderación relativa a la importancia que tienen en su innovación.

ACTORES DIRECTOS			ACTORES INDIRECTOS		
Nº	NOMBRE Y CARGO	POND.	Nº	NOMBRE Y CARGO	POND.
1			7		
2			8		
3			9		
4			10		
5			11		
6			n		

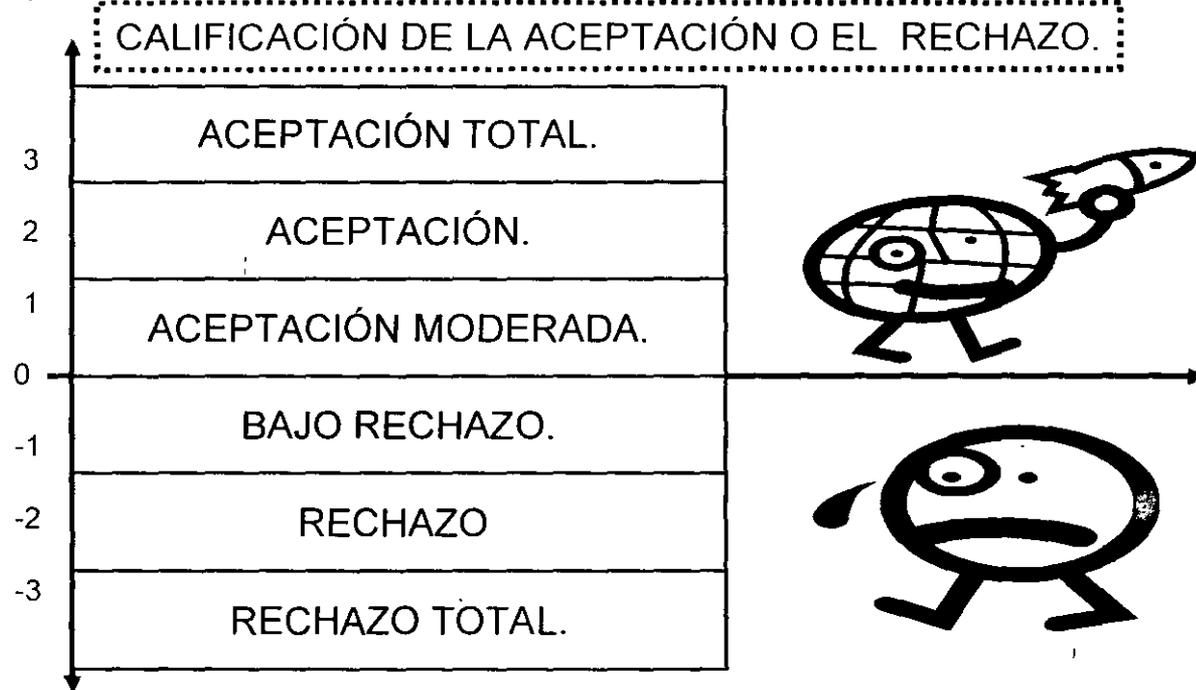
NOTA: La ponderación "P" es el "peso" que tiene el Actor en las innovaciones en el proceso y su calificación va del 1 al 10

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

1.- Ubicar a los actores directos e indirectos, es decir a aquellas personas e instituciones que participan en el desempeño del proceso propuesto y asignarles un peso o ponderación relativa a la importancia que tienen en su innovación.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

2.- Ubicar su actitud hacia el proceso (Ap) y calificarla;

Posibles calificaciones de la Ap. →

A = Aceptación
(De 1 a 3)

R = Rechazo
(De -1 a -3)

N/P = No Participa.
(0 Cero)

INNOVACIONES PROPUESTAS		ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	1	2	3	4	5	6	n
1	Pi.	Pi x Ap						
2								
3								
4								
SUMA TOTAL POR ACTOR								

NOTA: En la ponderación de la innovación (Pi) se manejará la escala de 1 al menos importante y 10 al más, en relación con el logro de la misma.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

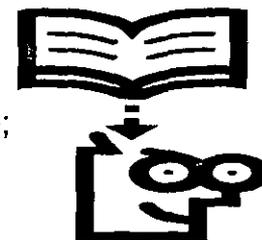
4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

3.- Establecer el nivel de viabilidad;

Para realizar este paso se procederá a:

- 3.1. Enlistar a los actores directos e indirectos que participan en el proyecto;
- 3.2. Anotar la ponderación de acuerdo al peso que tienen en el proyecto.
- 3.3. Calificar la "Aceptación – Rechazo".



ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO.	PONDERACIÓN DEL ACTOR EN RELACIÓN AL PROCESO (P) (DE 1 A 10)	Suma Total por actor de $P_i \times A_p$	$P (P_i \times A_p)$
1			
2			
3			
n			

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

4.1. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS.

4.- Definir las estrategias viabilizantes para la aceptación del proyecto.

ACTORES DE MÁS PESO DE RECHAZO	BENEFICIOS QUE LE OFRECE LA INNOVACIÓN	¿QUÉ QUIERE EL ACTOR DEL PROCESO?	¿QUÉ SE LE PUEDE OFRECER?
1			
2			
3			
4			
5			
n			

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN.

**4.2. Establecimiento de metas
operacionales.**

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

**4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.
DETERMINACIÓN DE ACCIONES.**

PERMISORES: Factores que facilitan que el proceso se desarrolle de acuerdo a lo previsto.

INDICE:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	MÉTRICA	
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------	--

PERMISOR	DIFERENCIA	ACCIONES NECESARIAS	COSTO DE INSTRUMENTACIÓN	TIEMPO DE INSTRUMENTACIÓN
Apoyos				
Normas y Políticas.				
Espacios y Recursos Materiales				
Tecnología				
Normatividad.				
Recursos Humanos				
Recursos Financieros				
Otros.				

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA.

INDICE:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	MÉTRICA O DESEMPEÑO	
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----------------------------	--

PERMISOR	ACCIONES NECESARIAS	FUERZAS A FAVOR	FUERZAS EN CONTRA	ESTRATEGIAS FACILITADORAS
Apoyos				
Normas y Políticas.				
Espacios y Recursos Materiales				
Tecnología				
Normatividad.				
Recursos Humanos				
Recursos Financieros				
Otros.				

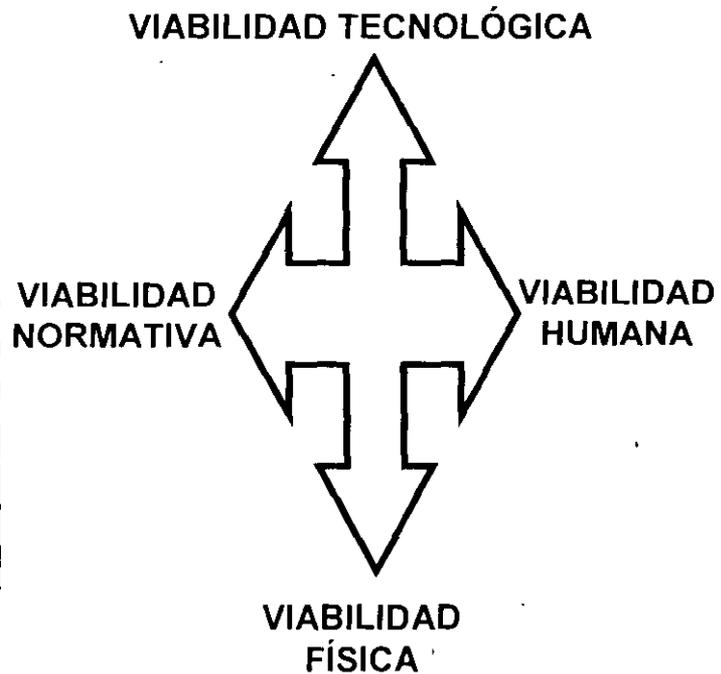
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD..

UNA VEZ ANALIZADO EL PROCESO SE REQUIERE DE CONOCER SU VIABILIDAD, ES DECIR, QUE TAN FACTIBLE RESULTA SU INSTRUMENTACIÓN. PARA ELLO SE TIENEN CUATRO TIPOS DE INDICADORES ADEMÁS DE LA DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD TECNOLÓGICA.

PROCESO:																
SOFISTICACIÓN				DISPONIBILIDAD.				COMPATIBILIDAD:				EXPERIENCIA.				SUMA TOTAL
MUY 2.5	REG 5	BAJA 7.5	NO 10	MUY 10	REG 7.5	BAJA 5	NO 2.5	MUY 10	REG 7.5	BAJA 5	NO 2.5	MUY 10	REG 7.5	BAJA 5	NO 2.5	

<p>SOFISTICACIÓN:</p> <p>¿La tecnología que se pretende instrumentar es sofisticada?</p>	<p>DISPONIBILIDAD:</p> <p>¿La tecnología que se pretende instrumentar está disponible en el mercado?</p>	<p>COMPATIBILIDAD:</p> <p>¿La tecnología que se pretende instrumentar es compatible con la que se cuenta actualmente?</p>	<p>EXPERIENCIA.</p> <p>¿Se cuenta con experiencia previa en el manejo de la tecnología que se pretende instrumentar?</p>
---	---	--	---

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD HUMANA.

PROCESO:																
ESPECIALIDAD.				REQUERIMIENTOS				CONOCIMIENTOS:				CANTIDAD:				SUMA TOTAL
MUY 25	REG 5	BAJA 75	NO 10	MUY 10	REG 75	BAJA 5	NO 25	MUY 10	REG 75	BAJA 5	NO 25	MUY 25	REG 5	BAJA 75	NO 10	

<p>ESPECIALIDAD: ¿El personal que se requiere para el proceso rediseñado requiere de tener altas especialidades?</p>	<p>REQUERIMIENTOS: El proceso propone la reducción del número de personas involucradas?</p>	<p>CONOCIMIENTOS: ¿El personal actual tiene conocimientos sobre el proceso rediseñado?</p>	<p>CANTIDAD: ¿El proceso rediseñado requiere de incrementar el personal?</p>
---	--	---	---

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD FÍSICA.

PROCESO:																
CAMBIOS:				ESPACIOS:				DISTANCIAS:				COMPLEJIDAD:				SUMA TOTAL
MUY 25	REG 5	BAJA 75	NO 10	MUY 10	REG 75	BAJA 5	NO 25	MUY 10	REG 75	BAJA 5	NO 25	MUY 25	REG 5	BAJA 75	NO 10	

<p>CAMBIOS: ¿El proceso rediseñado demanda cambios físicos radicales?</p>	<p>ESPACIOS: ¿El proceso rediseñado propone la reducción de espacios físicos?</p>	<p>DISTANCIAS: ¿El proceso rediseñado propone la reducción de distancias?</p>	<p>COMPLEJIDAD: ¿Los cambios el proceso rediseñado son complejos?</p>
--	--	--	--

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD NORMATIVA.

PROCESO:																
LEYES:				REGLAMENTOS:				CIRCULARES:				DISPOSICIONES INTERNAS:				SUMA TOTAL
MUY 2.5	REG 5	BAJA 7.5	NO 10	MUY 2.5	REG. 5	BAJA 7.5	NO 10	MUY 2.5	REG 5	BAJA 7.5	NO 10	MUY 2.5	REG 5	BAJA 7.5	NO 10	

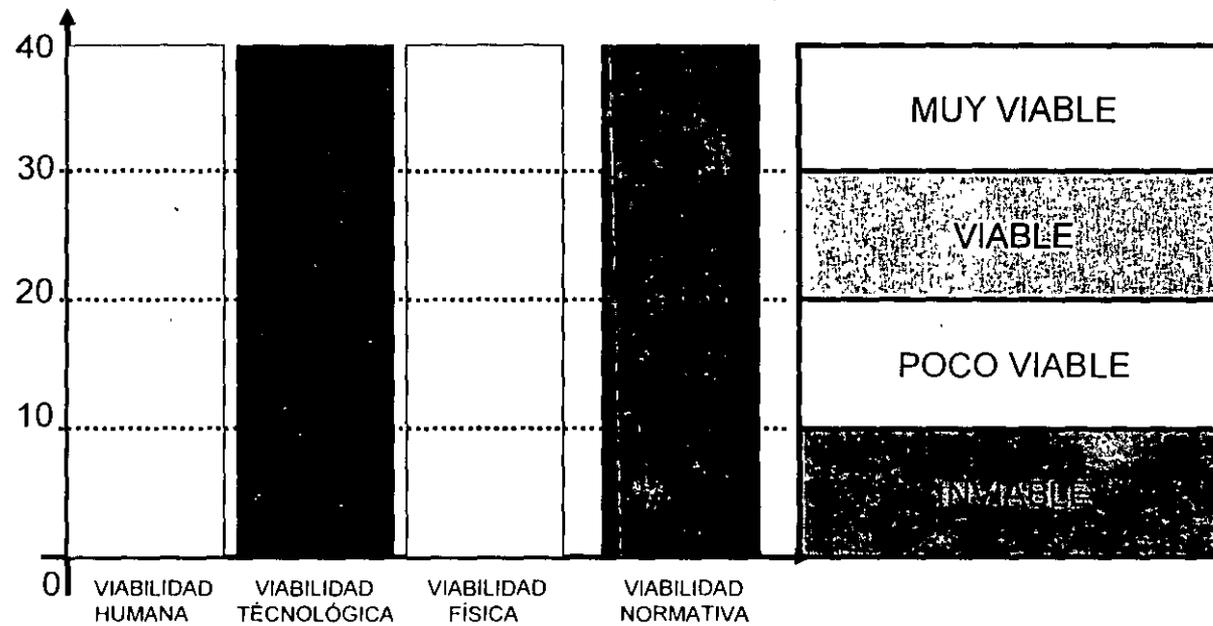
<p>LEYES: ¿El proceso rediseñado requiere de modificación a leyes?</p>	<p>REGLAMENTOS: ¿El proceso rediseñado requiere de la modificación a reglamentos, decretos o acuerdos?</p>	<p>CIRCULARES: ¿El proceso rediseñado requiere de la modificación a circulares y oficios externos?</p>	<p>DISPOSICIONES INTERNAS: ¿El proceso rediseñado requiere de la modificación a disposiciones internas del organismo sujeto a estudio?</p>
---	---	---	---

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD.

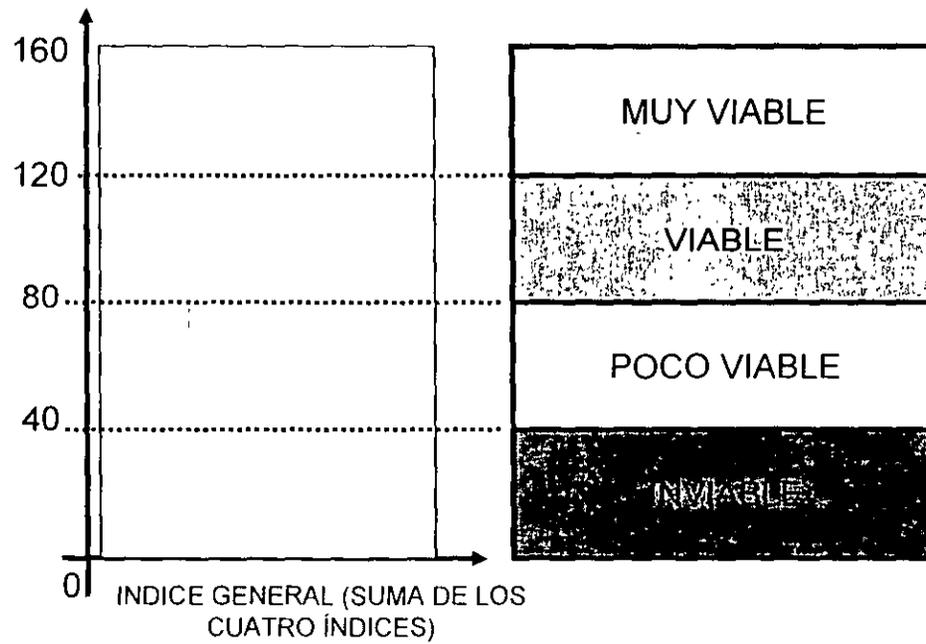


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

4.- INTEGRACIÓN

4.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS OPERACIONALES.

ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA / VIABILIDAD.



CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

5.- ACCIÓN.

5.1. Desarrollo de planes de acción.

5.2. Puesta en práctica de acciones.

5.3. Recalibración y madurez.

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

5.- ACCIÓN.

5.1. Desarrollo de planes de acción.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.1. DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN.

ACTIVIDAD.	PROGRAMA / PRESUPUESTO					
	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO	TIEMPO
1.						
REC FINANCIERO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
APOYOS/RECURSOS						
RESPONSABLE						
RESULTADOS / INDICES						
2.						
REC. FINANCIERO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
APOYOS/RECURSOS						
RESPONSABLE						
RESULTADOS / INDICES						

CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

5.- ACCIÓN.

5.2. Puesta en práctica de acciones.

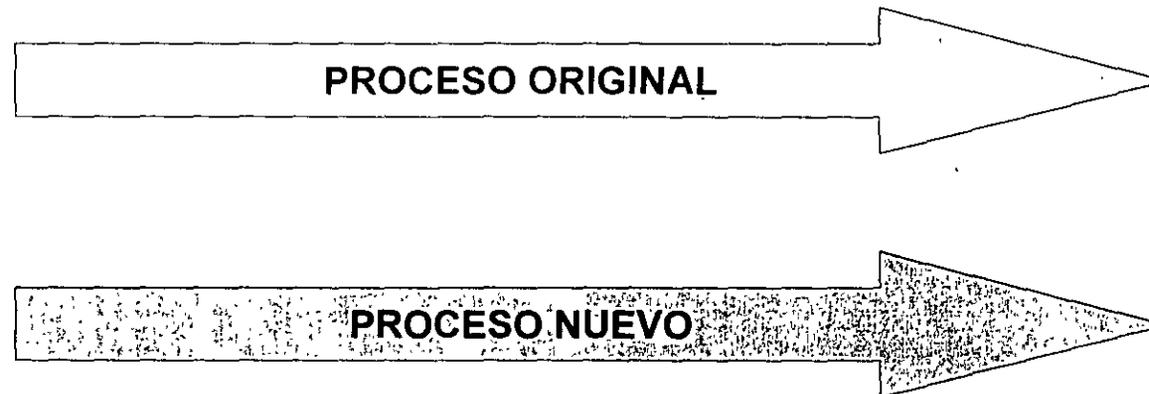
CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.2. PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIONES

EXISTEN BÁSICAMENTE DOS FORMAS DE PONER EN PRÁCTICA LOS NUEVOS PROCESOS.

1. **EN PARALELO:** Consiste en operar el nuevo proceso sin dejar de operar el anterior. Tiene la ventaja de que se pueden comparar los resultados casi de manera inmediata y la desventaja del tiempo y costo que consume la operación duplicada.

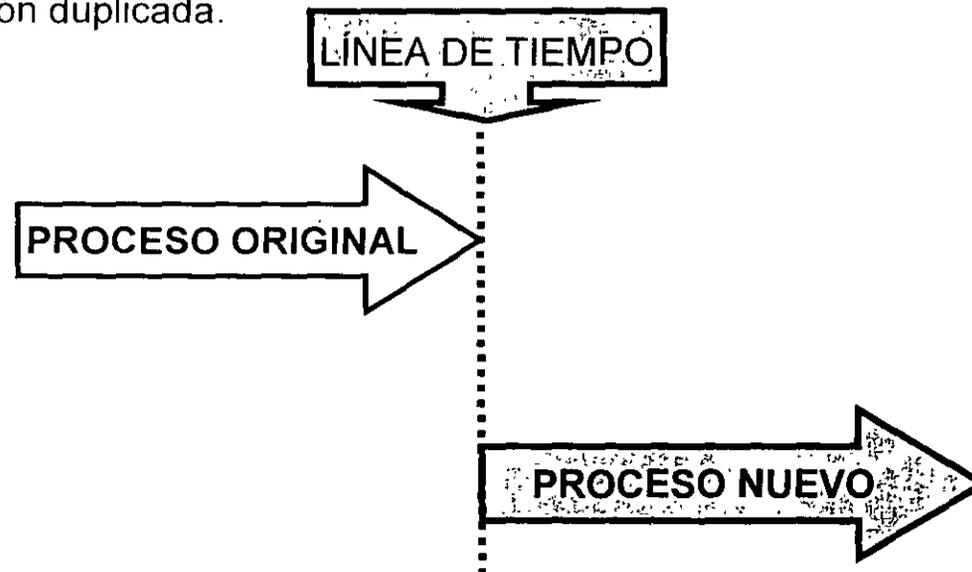


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.2. PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIONES

2. **SIN PARALELO:** Consiste en operar el nuevo proceso al momento en que deja de operar el anterior. Tiene la desventaja de que se no pueden comparar los resultados y la ventaja de que no consume tiempo y costo por la operación duplicada.



CURSO: BENCHMARKING.
(Referenciación)

5.- ACCIÓN.

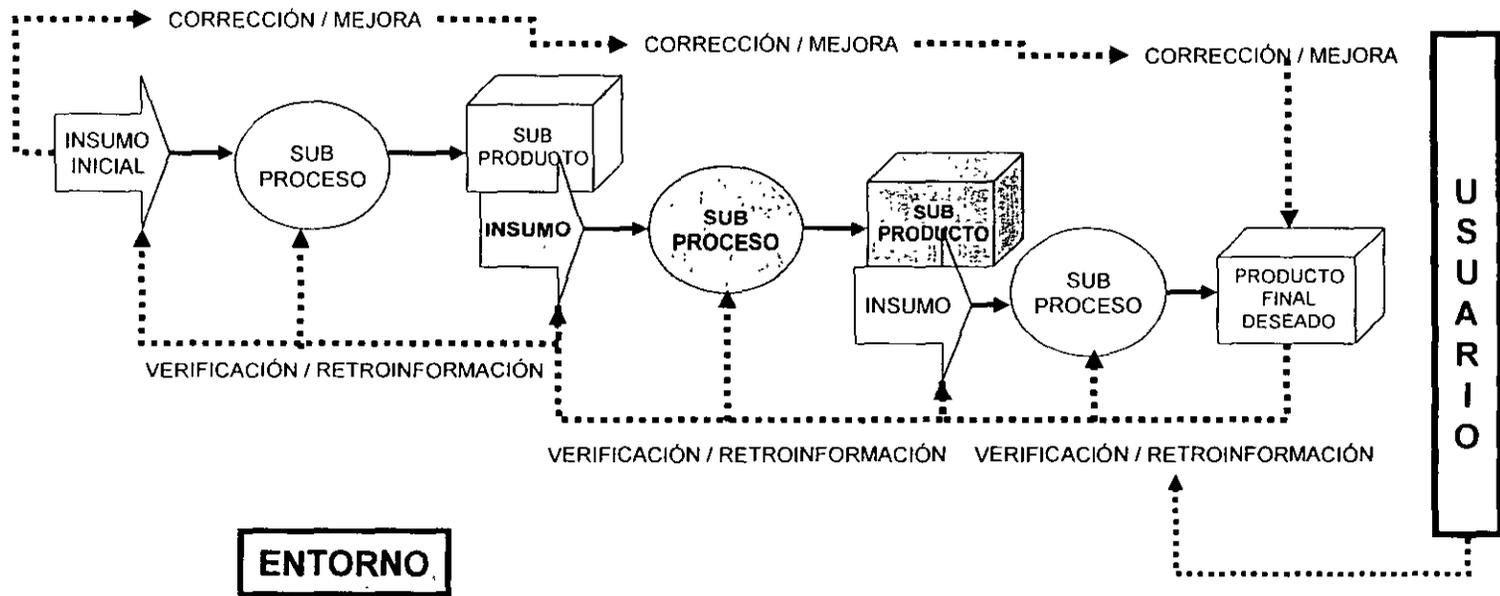
5.3. Recalibración y madurez.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.3. RECALIBRACIÓN Y MADURÉZ

MECANISMO DE VERIFICACIÓN – RETROINFORMACIÓN – CORRECCIÓN – MEJORA DE PROCESOS.

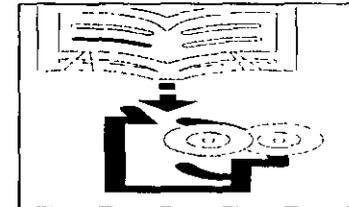


CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.3. RECALIBRACIÓN Y MADURÉZ

El nuevo proceso habrá de ser vigilado permanentemente para asegurarse que esta proporcionando los resultados previstos, pudiendo reportar tres situaciones diferentes



1. Que los resultados estén **POR DEBAJO** de lo esperado:

- ✘ Cuando sea necesario, se procederá a una acción para que, ya sean los insumos, los procesos o productos sean corregidos de inmediato. (Acción Correctiva).
- ✘ En todos los caos, se establecerá otra acción que prevea que lo sucedido no vuelva a ocurrir. (Acción Preventiva), revisando la descripción de los estándares tanto físicamente como en su descripción , así como las normas y políticas relativas a los permisos para determinar y corregir permanentemente el origen de la falla.

CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.3. RECALIBRACIÓN Y MADURÉZ

2. Que los resultados estén reportando **LO ESPERADO**:

- ✓ Sin dejar de vigilar el proceso, se confirmarán las normas, políticas y estándares relativos a los permisos y a las actividades.



CURSO DE BENCHMARKING. (Referenciación)

5.- ACCIÓN

5.3. RECALIBRACIÓN Y MADURÉZ

3. Los resultados están **POR ENCIMA** de lo esperado.

- ✓ Se revisará detalladamente el origen del desempeño, es decir, se determinará qué fue lo que originó el desempeño superior.
- ✓ Se redocumentarán las normas, políticas y estándares relativas a los permisos y actividades y se establecerán las condiciones para que el resultado se repita, eliminando el azar y estandarizando la operación.

