



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**HOMOLOGACION DE PROCESO PARA
LA EMISION DE OPINIONES Y
DICTAMENES TECNICOS**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

Ingeniera Industrial

P R E S E N T A

Jessica Peña Cruz

ASESOR DE INFORME

M. en I. Ricardo Torres Mendoza



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017

Contenido

1	Introducción	1
1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del problema	3
1.3	Objetivo General	4
2	Descripción del sistema de interés	5
2.1	Caso de estudio.....	9
2.1.1	Antecedentes.....	9
2.1.2	Descripción del INAPESCA	11
2.1.3	Problemática.....	2
2.1.4	Proceso de emisión de opiniones y dictámenes técnicos	4
3	Desarrollo de la investigación	7
3.1.1	Objetivos específicos	8
3.1.2	Propuesta.....	21
4	Análisis de resultados.....	23
5	Conclusiones.....	25
6	Referencias	28
7	Glosario	29
8	Anexo 1.....	31

1 Introducción

1.1 Antecedentes

La Ingeniería Industrial es la disciplina orientada, a la mejora de los procesos productivos en fábricas, principalmente, sin embargo, actualmente se ha desarrollado su labor en la mejora de las actividades administrativas intangibles realizadas en cualquier organización, mejorando la eficiencia y calidad de los mismos.

Un ingeniero industrial además aplica sus conocimientos en aquellos procesos presentes en el día a día, proponiendo soluciones a los problemas existentes en diversas organizaciones sin importar el ramo al cual se dediquen, incluso aquellos en donde el producto final es un servicio o emisión de documentación, e interviene en diversos campos aplicados al diseño, administración, capacitación logística, finanzas, entre otras de los sistemas productivos y operativos de una organización.

Hoy en día la competencia empresarial ha crecido con gran velocidad, en respuesta al incremento de la demanda y oferta. Asimismo las exigencias de los clientes, por adquirir aquellos que ofrezcan mejor calidad lo cual obliga a los empresarios a invertir en la mejora de sus productos y servicios.

La consultoría es un servicio prestado por una persona o un grupo de ellas, independiente y calificado en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; para dar medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. ¹

¹ Pizarro Santos, Rosalinda, (2011), *Modulo 1, Habilidades del Consultor*. [Fecha de Consulta: 27 de Septiembre de 2015]. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/56106844/5/Tipos-de-Consultores>

Es un servicio en el cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua. ²

El asesoramiento a una empresa u organización debe ser planificado con el objetivo de identificar los problemas existentes e implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución, con la finalidad de mejorar la calidad en la producción de los mismos y por ende en sus productos, siendo esto la actividad primordial a la que se avoca la consultoría empresarial.

1.2 Planteamiento del problema

La intervención de un asesor externo en una organización permite una visión integral del trabajo realizado en la misma, lo cual es una ventaja, ya que en ocasiones la familiarización o relación con el mismo entorno puede limitar la generación de propuestas de mejoras objetivas e imparciales.

En la iniciativa privada y sobretodo en el sector público se carece de manuales de procedimientos. Sin embargo una de las propuestas del Gobierno Federal planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 es incrementar y mejorar la documentación de los mismos para eliminar la operación mediante usos y costumbres ya que si se continúa operando de esta manera se desacelera el crecimiento y mejora continua de las mismas, disminuyendo en consecuencia la confianza de los usuarios.

La documentación de procesos es una de las tareas principales en las que el Gobierno Federal en las que ha realizado esfuerzos, para que sean transparentes, públicos y óptimos, es por ello que se pone en marcha el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM), el cual funciona de manera transversal al PND y cuyos objetivos son:

² Servicios y Sistemas Integrales de Capacitación y Calidad S.A. de C.V., *La importancia de la consultoría empresarial*. [Fecha de Consulta: 27 de Septiembre de 2015]. Recuperado de: <http://www.sinca.org/articulo25-importancia-de-la-consultoria-empresarial.html>

1. Impulsar un gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas en la Administración Pública Federal (APF).
2. Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados de la APF, incluyendo el gasto federalizado.
3. Optimizar el uso de los recursos en la APF.
4. Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF. Establecer una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la sociedad de la información y del conocimiento.

Derivado de lo anterior es que nace la premura por cumplir con estos objetivos, y generar impactos positivos, mejorando el posicionamiento de las entidades y dependencias del gobierno mexicano.

En el sector público se ha trabajado durante muchos años bajo un sistema de usos y costumbres, impidiendo transparentar sus tareas. El cambio de administración en muchas entidades y dependencias así como el recorte a los recursos a los que se tienen que ajustar resulta complicado sin embargo es un proceso de adaptación al que se deben ceñir.

Es por lo anterior expuesto que se busca orientación y apoyo externo el cual pueda guiarlos para el ejercicio de sus actividades de la mejor manera posible.

1.3 Objetivo General

Aportar al INAPESCA soluciones e ideas de mejora en sus áreas de oportunidad a través de la identificación y mapeo de los principales procesos sobre los cuales se establecen las actividades principales de la dependencia, que sean susceptibles de optimización.

2 Descripción del sistema de interés

Intelligence Works

Ubicado en la ciudad de México en Calle Cascada No. 213, Col. Jardines del Pedregal, Del. Álvaro Obregón

Es una firma que ofrece servicios de consultoría personalizada de calidad, generando soluciones de carácter estratégico tales como la gestión de la planeación, mejora de procesos administrativos, asesoría legal en materia de contratación y vinculación con instituciones públicas y privadas, orientadas a agregar valor a las instituciones, con impacto positivo en los servicios.



Es un grupo de profesionales con amplia experiencia en el sector público que integra servicios, conocimientos especializados y metodologías para agregar valor a las instituciones.

La experiencia en el ámbito público permite apoyar a las instituciones con una visión innovadora, ágil y dinámica, creando estrategias eficaces con un impacto positivo.

Servicios

- Identificación de oportunidades en el mercado de Gobierno.
- Asesoría y acompañamiento para participar en procedimientos de contratación de Gobierno.
- Elaboración y/o revisión de propuestas al sector público para garantizar el cumplimiento de bases, anexos técnicos y requisitos.

- Capacitación en materia de la normatividad que regula las contrataciones gubernamentales.
- Diseño e Implantación de estrategias y sistemas de cumplimiento
- Elaboración de memorias documentales y /o Libros Blancos
- Asesoría legal y acompañamiento en controversias derivadas de una contratación gubernamental (inconformidades, conciliaciones, etc.)

Relaciones Gubernamentales

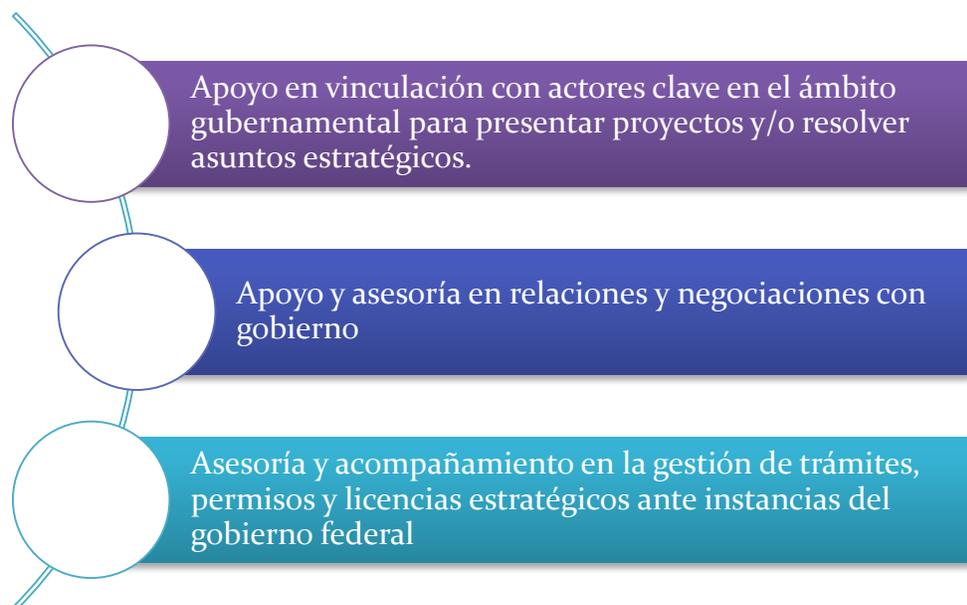


Ilustración 1 Relaciones Gubernamentales

Estructura Organizacional Intelligence Works

La estructura organizacional de Intelligence Works está conformada por un Socio Presidente y cuatro Socias Directoras, en donde la Dirección de Proyectos Estratégicos a cargo de analizar, gestionar y desarrollar dentro de cada proyecto las estrategias adecuadas para la mejora institucional con relación a la planeación con base en los objetivos y metas establecidas.

Por lo que hace a la Dirección de Proyectos Estratégicos el equipo está conformado por abogados e ingenieros, ocupando los puestos de Consultores y Consultor Junior

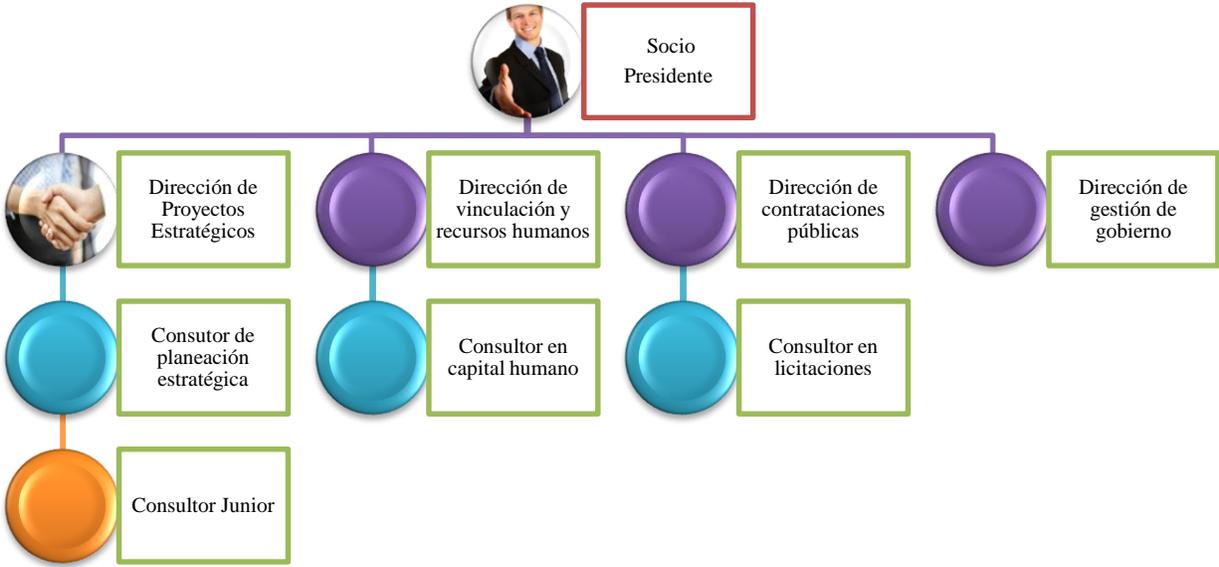


Ilustración 2 Equipo IWO

Consultor Junior (Perfil)

El perfil de un Consultor Junior es ser un profesional joven, con formación académica y poca experiencia. Cuyas actividades consisten principalmente en la toma de datos, búsqueda y recopilación de información, cuestionarios para medición y evaluación de procesos y muestreos de resultados; ayuda con la agenda del proyecto, en la planificación y seguimiento de actividades así como cumplimientos de acuerdos además de la elaboración de la documentación del proyecto, de diversos tipos y en todas las etapas.

Un consultor junior con formación académica en ingeniería industrial brinda una ventaja competitiva al conocer la operación de los procesos industriales y de servicios.

Una de las tareas como ingeniero industrial es la identificación de problemas en la ejecución de los procesos y con ello generar propuestas de soluciones e

implementación de las mismas, por medio de la observación, diagnóstico e identificación de áreas de mejora.

En Intelligence Works las principales actividades del Consultor Junior, con formación en Ingeniería Industrial son:

Descripción del puesto	<i>Objetivo</i>	Colaborar en los proyectos de asesoría externa a través del análisis de información y esuematización de la misma.
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de procesos Estudio de datos históricos Documentaión de procesos Elaboración de programas de trabajo Seguimiento en reuniones de trabajo 	
Actividades secundarias	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de riesgos institucionales Agenda de actividades Seguimiento a acuerdos Documentación de proyectos Reuniones con clientes Elaboración de presentaciones 	
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de excel Conocimiento de comportamiento de datos históricos Capacidad de síntesis Disposición de desplazamiento Trato con directivos y operativos 	

2.1 Caso de estudio: Proyecto de Mapeo y Homologación del proceso para la emisión de opiniones y dictámenes técnicos.

2.1.1 Antecedentes

La estructura de la Administración Pública Federal del Gobierno Mexicano se compone de la siguiente manera (Ilustración 3), en donde cada una de ellas aplica un mismo esquema de trabajo al cual deben de alinearse a fin de dar respuesta a la ciudadanía, con buenos resultados en su labor.

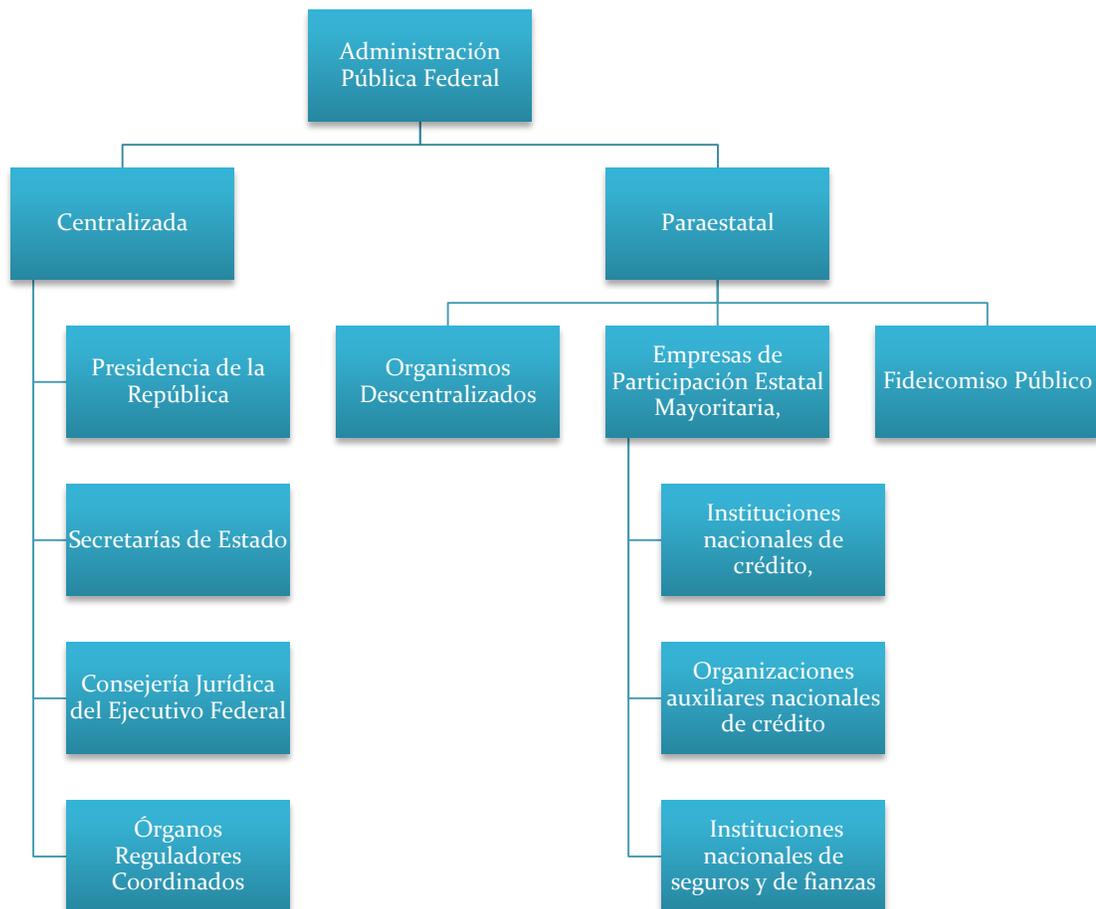
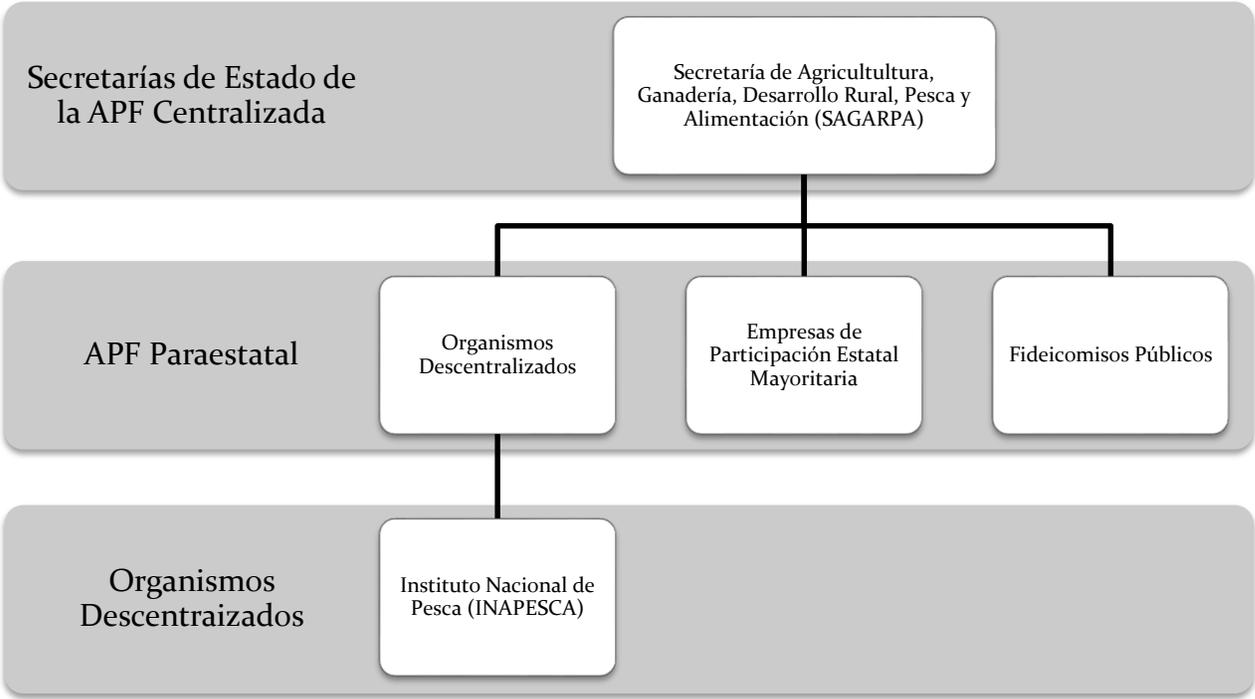


Ilustración 3 Estructura de la Administración Pública Federal

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la estructura anteriormente descrita, el Instituto Nacional de Pesca se localiza dentro de la APF como se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4 INAPESCA en la APF

2.1.2 Descripción del INAPESCA

El Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) es un Órgano Público descentralizado sectorizado con la secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

Ubicado en la Ciudad de México (Oficinas Centrales) en Pitágoras 1320. Col. Sta. Cruz Atoyac. C.P. 03310. Del. Benito Juárez.

El Instituto cuenta con catorce Centros Regionales de Investigación Pesquera (CRIP), plantas piloto para la investigación tecnológica, laboratorios para el control de la contaminación y el establecimiento de normas de calidad, así como con siete barcos de investigación pesquera de diferentes características y un Buque de Investigación Pesquera y Oceanográfica, BIPO.



Ilustración 5 BIPO - INAPESCA

Centros Regionales de Investigación Pesquera

- Ensenada, B.C.N
- La Paz, B.C.S.
- Cd. Del Carmen, Campeche
- Lerma, Campeche
- Manzanillo, Colima
- Veracruz, Veracruz
- Salina Cruz, Oaxaca
- Puerto Morelos, Q. Roo
- Mazatlán, Sinaloa
- Guaymas, Sonora
- Bahía de Banderas, Nayarit
- Pátzcuaro, Michoacán
- Yucalpetén, Yucatán
- Tampico, Tamaulipas.

Es la única institución mexicana de investigación orientada a la evaluación y manejo de los recursos y el análisis integral del sistema Pesquero, vinculándose a la estructura productiva del sector, reforzando su carácter de consultor del Gobierno para el adecuado ordenamiento y planificación del desarrollo pesquero y acuícola de México.³

Su estructura orgánica está conformada de la siguiente manera

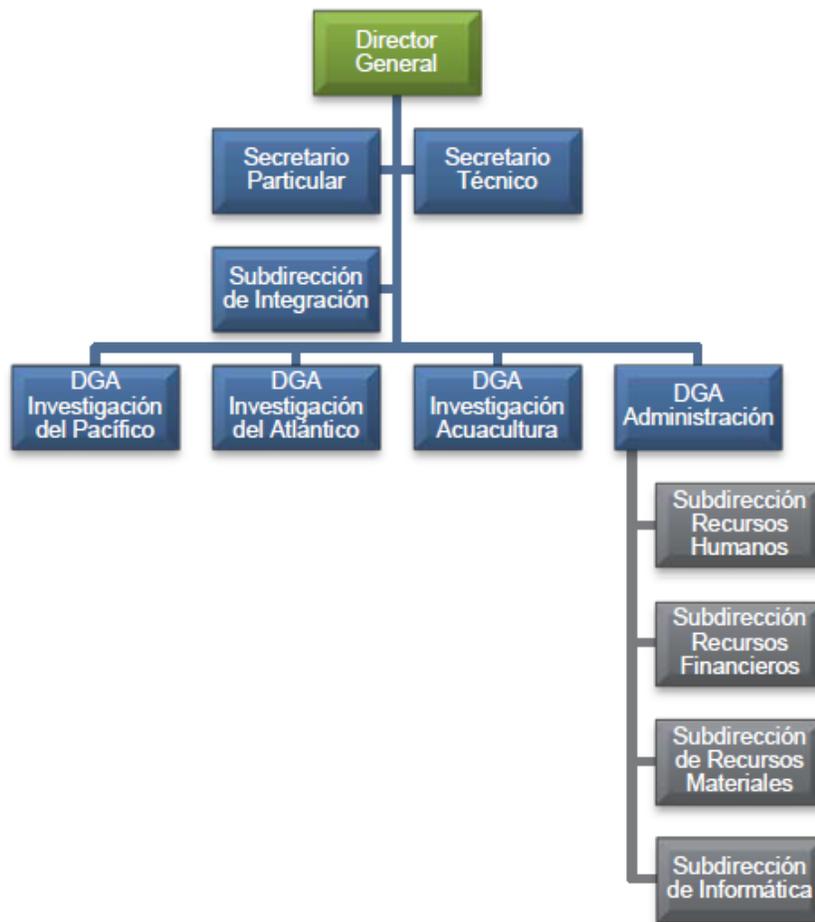


Ilustración 6 Estructura Orgánica INAPESCA

³ Descripción Instituto Nacional de Pesca
<http://www.inapesca.gob.mx/portal/conoce-al-inapesca/nosotros>
Fecha de consulta 01 de abril de 2016

Las principales ramas que ha desarrollado el Instituto son estudios biológico-pesqueros, oceanografía pesquera, contaminación acuática, tecnologías para acuicultura, tecnología de capturas, tecnología ecológica y de proceso, enfocada a la conservación de los recursos marinos amenazados.

El instituto publica la revista Ciencia Pesquera, la cual tiene la función de dar a conocer a la industria y al gobierno los resultados de las investigaciones realizadas, mismas que son básicas para planear el crecimiento y el desarrollo pesquero nacional.⁴

2.1.3 Problemática

Dentro de sus actividades principales del Instituto se encuentra la emisión de opiniones y dictámenes técnicos, los cuales son medios de consulta los cuales permiten la planificación de los recursos pesqueros del país, en donde los solicitantes o clientes son organismos como la CONAPESCA, SAGARPA, Cámara de Diputados, Organizaciones no Gubernamentales, Secretaría de Relaciones Exteriores, entre otros.

El impacto que tienen las investigaciones del Instituto son de suma importancia para la planeación y decisiones de los solicitantes, respecto al sector. Por lo que es imperativo contar con procesos documentados que permitan la operación eficiente y correcta de los procedimientos en las áreas sustantivas.

En los últimos años se ha detectado por parte de los directivos del Instituto deficiencias en la emisión de respuestas a las solicitudes de información en específico las opiniones y dictámenes técnicos, al ser calificadas por los solicitantes como poco satisfactorias, al superar los tiempos por ley permitidos, contenido escaso, errores y reprocesos en la elaboración de documentos además de la identificación de

⁴ Labor del INAPESCA.

http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/081/htm/sec_6.htm

Fecha de consulta: 01 de abril de 2016

acaparamiento de la información dentro del mismo instituto al no difundir la información completa.

Es este uno de los motivos por los cuales se solicitaron los servicios de consultoría en donde Intelligence Works trabajó en el diagnóstico del grado de satisfacción de los clientes, para que con base a ello se identificaran áreas de mejora y oportunidad, que permitan el mejor desempeño del instituto así como su crecimiento y alcance de metas.

Para ello se estableció la metodología que se muestra en la (Ilustración 6), la cual tiene el propósito es conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto de la calidad de los productos y servicios que solicitan al INAPESCA asimismo la identificación de deficiencias en la labor del instituto.

Derivado de lo anterior se diseñó una encuesta (Anexo 1) en donde vía telefónica se entrevistó a instituciones y organizaciones del el sector pesquero quienes son usuarios de la información que desarrolla el INAPESCA. La estructura de las entrevistas se formuló con el fin de conocer la proyección que tiene el instituto hacia los clientes, lo que opinan acerca de su trabajo, el rol que tiene en el sector y permitir realizar recomendaciones de mejora. El objetivo fue elaborar un diagnóstico más certero e identificar las áreas de oportunidad.

Los usuarios mencionaron y reconocieron la capacidad del personal del instituto sin embargo identificaron también que la limitación de recursos económicos, humanos y tecnológicos afecta a las investigaciones por lo tanto los tiempos de respuesta a las solicitudes.



Ilustración 5 Metodología diagnóstico percepción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Proceso de emisión de opiniones y dictámenes técnicos

Derivado del resultado de las entrevistas el 80% de los entrevistados mencionaron que los tiempos de respuesta a las solicitudes de opiniones técnicas superan los 60 días establecidos por la normatividad aplicable, desde la solicitud de la misma hasta la entrega de respuesta.

Es importante mencionar que las solicitudes las realizan diferentes instituciones y organizaciones relacionadas con el sector tales como, CONAPESCA, SECTUR, ONG's, y Cámara de Diputados.

La emisión de opiniones y dictámenes técnicos es un proceso transversal, es decir es responsabilidad de las áreas sustantivas, desde la elaboración y emisión de respuesta a las solicitudes encomendadas.



Ilustración 6 Proceso transversal

Fuente: Elaboración propia

Este proceso es prioritario ya que el 70% de las actividades del Instituto son destinadas a la atención de estas solicitudes, de acuerdo con los análisis de datos de periodos anteriores las solicitudes durante 2015 superan las mil, sin embargo sólo el 82.3% tienen respuesta y en la mayoría de los casos es inoportuna.

Tabla 1 Emisión de dictámenes y opiniones técnicas 2015

<u>Emisión de Opiniones y Dictámenes Técnicos</u>			
<u>2015</u>			
Área	Avance		
	Recibidas	Atendidas	Porcentaje
DGAIP Pacífico y Atlántico	820	656	80.0%
Acuicultura	296	263	88.9%
Total	1116	919	82.3%

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que las Direcciones Generales Adjuntas de Investigación Pesquera son las que tienen un mayor número de solicitudes en comparación con la Dirección General Adjunta de Investigación en Acuicultura que atiende un pequeño porcentaje de solicitudes pero es aquella que tiene el porcentaje más alto de solicitudes atendidas atención.

Esto se debe a que la DGAIA opera distinto a las otras dos, ya que es un número mucho menor de solicitudes, el personal tiene mejor definidas sus actividades y en su mayoría se les da atención en oficinas centrales, ya que la mayoría de los investigadores se encuentran en la Ciudad de México.

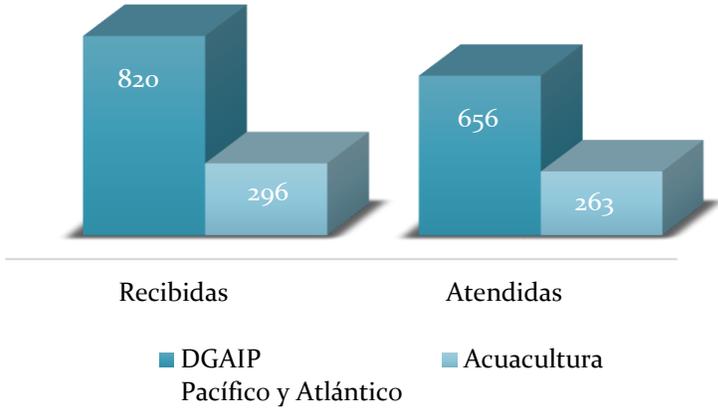


Gráfico 1 Emisión de Opiniones y Dictámenes Técnicos 2015

En donde la mayor parte de las solicitudes proviene de los del sector pesquero del pacífico mexicano.

3 Desarrollo de la investigación

Un proceso es comprendido como todo desarrollo sistemático que conlleva una serie de pasos ordenados u organizados, que se efectúan o suceden de forma alternativa o simultánea, los cuales se encuentran estrechamente relacionados entre sí y cuyo propósito es llegar a un resultado preciso.⁵

El diagnóstico realizado dio pauta para mejorar el proceso de emisión de opiniones y dictámenes técnicos, iniciando por la realización del análisis de los procedimientos aplicados en las Direcciones del INAPESCA responsables, tomando en cuenta que cada procedimiento es distinto.

Con el objetivo de mejorar el proceso general, eliminando aquellas actividades que no generan valor e incluir aquellas que son necesarias al proceso, permitiendo así establecer las mejores prácticas en la ejecución de tareas.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.⁶

La propuesta por parte del despacho es realizar la homologación para el proceso “Emisión de Opiniones y Dictámenes técnicos”, es decir que las tres áreas sustantivas a las cuales es transversal dicho proceso se realice de la misma manera. Proyecto para el cual se destina como responsable del mapeo de proceso (fase 1) al Consultor Junior.

⁵ Definición de proceso

<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/procesos-industriales/>

Fecha de consulta: 18 de abril de 2016

⁶ <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

Esto permite operar de manera estandarizada, observando una reducción en los tiempos de respuesta y reprocesos.

Se convocó una reunión de arranque con los Directores Generales Adjuntos de investigación a quienes se les solicitó a su vez la asignación de enlaces quienes tuvieran poder de decisión y conocieran bien el proceso, para que en dado caso de no poder contar con la participación de los doctores sean ellos quienes brinden información y autoricen cambios y propuestas.

3.1.1 Objetivos específicos

- Identificar los procesos sustantivos del Instituto Nacional de Pesca mediante el mapeo de los mismos.
- Proponer mejoras a uno de los procesos sustantivos, para lograr la homologación de los mismos.
- Realizar un manual de procedimientos aplicable al área sustantiva del INAPESCA

La metodología propuesta al INAPESCA para la realización del manual de procedimientos, consiste en seis etapas como se muestra en la imagen siguiente:

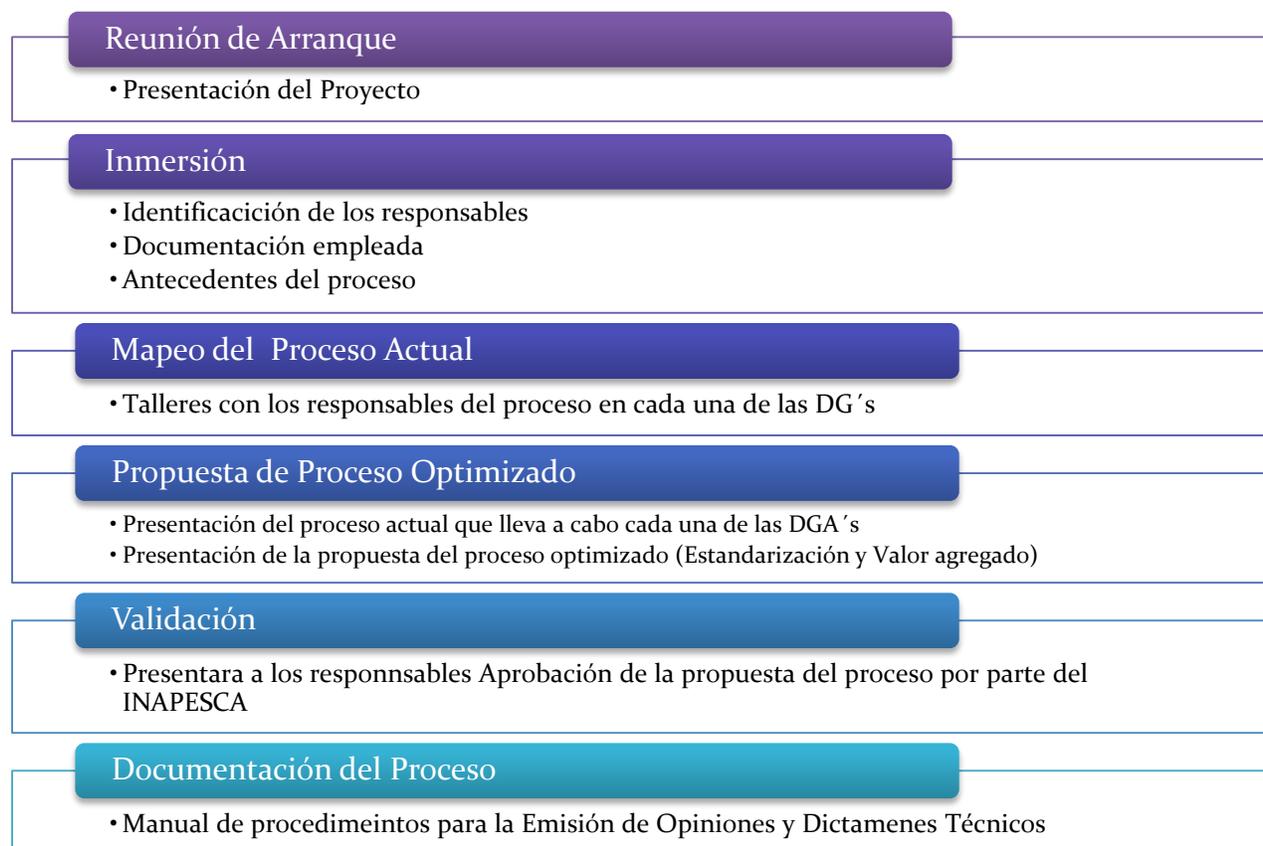


Ilustración 7 Metodología para la realización del Manual de Procedimientos

En la primer reunión de arranque se entregó al despacho consultor documentación de los esfuerzos previos que se han realizado en la aplicación de los manuales de procedimientos de cada área; revisamos en conjunto una de las propuestas por parte de la DGAIPP para la homologación.

Como parte de la sensibilización para la realización de éste manual, se comentaron los beneficios, y se compartieron en un listado.



Ilustración 8 Beneficios de la documentación de procedimientos

Un beneficio adicional es que como parte del cumplimiento de los compromisos para el PGCM es contar con manuales de procedimientos, la estandarización y mejora en la definición de los procesos con los que actualmente se cuenta así como las responsabilidades del personal; por lo que la meta del presente año es la elaboración y comienzo de la aplicación de al menos un manual de procedimientos.

En el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, relaciona los riesgos a los que la institución está expuesta con las actividades las cuales ayudarían a mitigarlos, dentro del mismo se planteó que al término de 2016, se contará con un manual de procedimientos aplicable a las tres áreas sustantivas.

Para la elaboración del manual la propuesta fue realizarlo en dos fases:

La primera consistió en el levantamiento de proceso, es decir recabar la información suficiente así como los antecedentes, proporcionados por cada área, asimismo entrevistas para conocer cómo es que se opera actualmente. Con el objeto de realizar el flujograma de cada una de ellas.

Posteriormente se identificarán las actividades que agregan o no valor al proceso y los responsables del mismo, dentro de cada área y que de manera separada coinciden entre ellas. Asimismo con la información obtenida realizar una propuesta de homologación que integre y mejore lo que en un pasado se ha realizado.

Una vez realizada esta propuesta se presentó con los Directores Generales Adjuntos para su aprobación. Por lo cual resultó indispensable elaborar un cronograma de trabajo propuesto, considerando únicamente la primera fase para la elaboración del manual.

Tabla 2 Cronograma de trabajo

Actividades	Marzo					Abril			Mayo
	Semana								
	2a	3er	4ta	5a	1er	2a	3er	4ta	1er
Sesión introductoria									
Entrevistas con las DGA's									
Análisis de la información recabada e integración del mapa de proceso									
Presentación del mapa de proceso a las Áreas para su validación y retroalimentación									

Con relación al cronograma establecido se realizaron reuniones con las áreas correspondientes a fin de conocer el proceso actual que se sigue en las tres áreas sustantivas; se llevaron a cabo entrevistas con directores y el personal encargado de elaborar dicho producto.

Asimismo se recopilamos los esfuerzos previos a la documentación de procesos; sin embargo los mismos no tienen un enfoque real, ya que se omitieron e incluyeron actividades que no se aplican e incluyeron puestos que dentro de la estructura orgánica del instituto ya no existían o que no se han creado.

Con la información antes mencionada se realizó el primer mapeo; en el cual se muestra por área el proceso actual real que se sigue para de esta manera se identificaran las actividades que generan valor y aquellas que no.

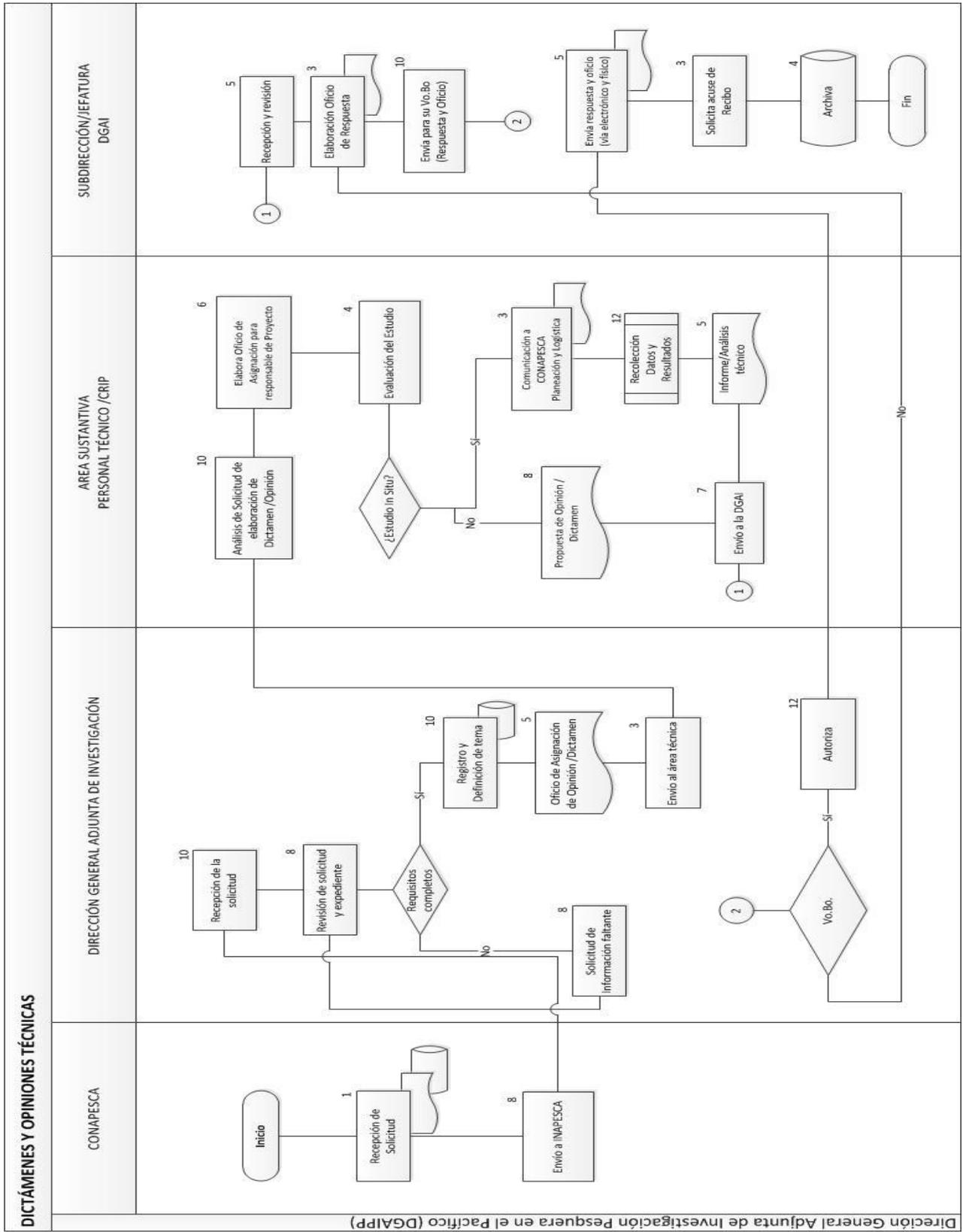
Dirección General Adjunta de Investigación Pesquera en el Pacífico (DGAIPP)

La DGAIPP, es la dirección con el manejo de mayor número de solicitudes anuales, esto se debe a la cobertura que tiene la misma, desde el estado de Baja California hasta Chiapas.

Del análisis se identifica el siguiente resumen de actividades que actualmente se ejecutan:

Tabla 3 Proceso DGAIPP

Resumen de procedimiento	
Áreas Responsables	4
Actividad	No.
Inspecciones /Revisiones	4
Documentos	6
Almacenamiento	3
Actividades	11
Total	24



Se identifica que el proceso que esta dirección considera que su procedimiento inicia desde que la solicitud ingresa por instituciones previas, incluyendo el proceso que ellas siguen antes de que ingrese al INAPESCA, contabilizando un total de 4 áreas responsables, pero es incorrecto, ya que no es competencia del Instituto, por lo que el proceso debe comenzar en el momento en el que la solicitud ingresa al Instituto.

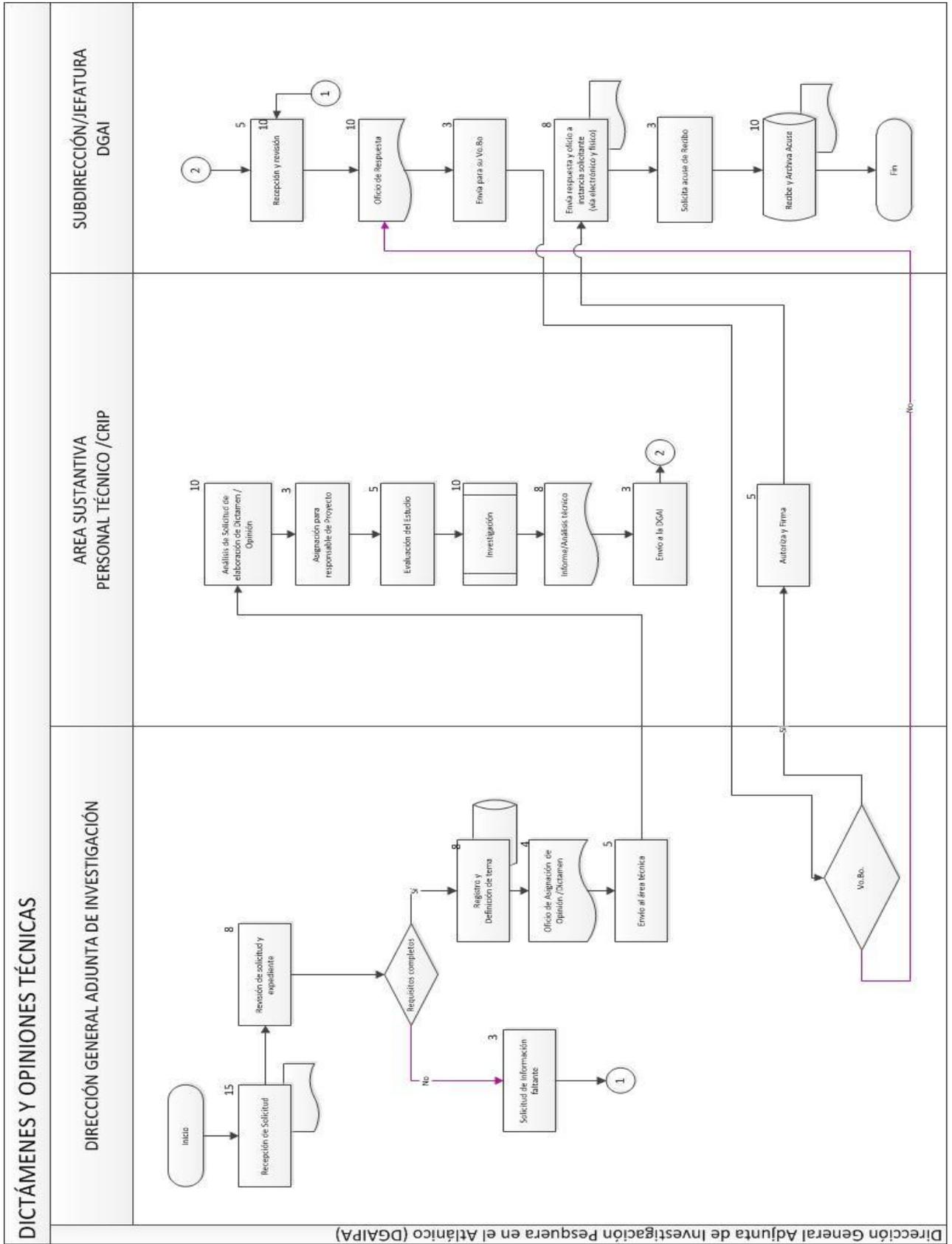
**Dirección General Adjunta de Investigación Pesquera en el Atlántico
(DGAIPA)**

Por lo que hace a esta Dirección en comparación con la DGAIPP tiene un procedimiento más estructurado, que aunque consta de muchas actividades; se lleva un buen control y asignación de responsables; lo cual permite que sea un proceso eficiente.

Tabla 4 Proceso DGAIPA

Resumen de procedimiento	
Áreas Responsables	3
Actividad	No.
Inspecciones /Revisiones	4
Documentos	6
Almacenamiento	2
Actividades	6
Total	18

DICTÁMENES Y OPINIONES TÉCNICAS



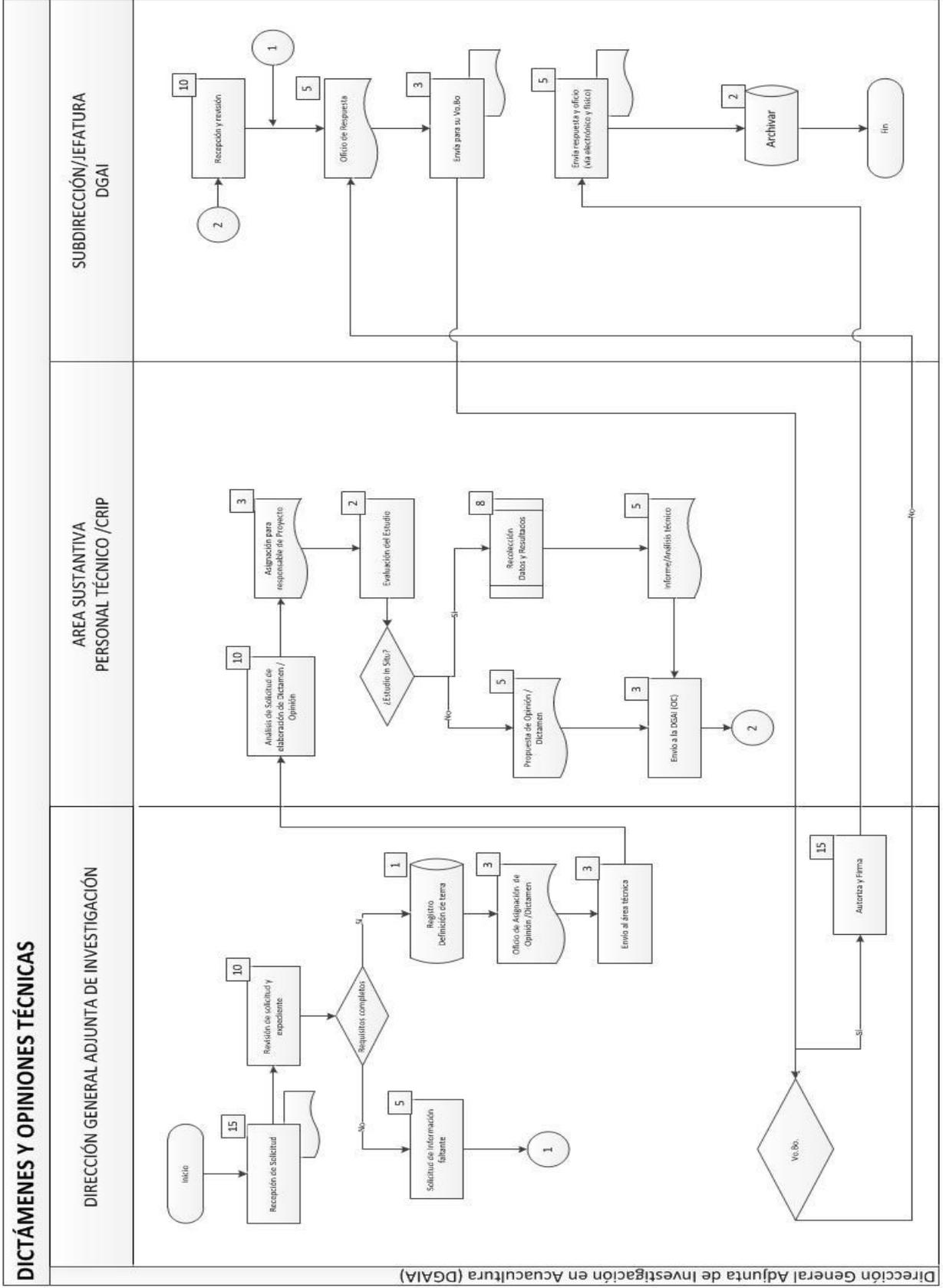
Dirección General Adjunta de Investigación en Acuicultura (DGAIA)

Respecto a esta Dirección es un poco distinta a las demás ya que es más pequeña y varios de los investigadores laboran en las Oficinas Centrales del Instituto, disminuyen el tiempo de emisiones de respuestas, ya que conocen las áreas las cuales hay que investigar, sin embargo tampoco cumplen con los tiempos establecidos por la norma.

Tabla 5 Proceso DGAIA

Resumen de procedimiento	
Áreas Responsables	3
Actividad	No.
Inspecciones /Revisiones	4
Documentos	7
Almacenamiento	2
Actividades	4
Total	17

DICTÁMENES Y OPINIONES TÉCNICAS



Dirección General Adjunta de Investigación en Acuicultura (DGAJA)

Diagnóstico

De acuerdo a los diagramas anteriores se puede concluir que no se cuenta con una estructura bien definida, y cada DGAI tiene diferencias en el proceso, así mismo en los tiempos de elaboración y emisión de las opiniones técnicas, principalmente la DGAI, que ya que tiene muchas triangulaciones de información.

Dentro de las reuniones realizadas con los enlaces de cada área mencionan que el tiempo de demora es sobre todo en la espera de las firmas y la recepción de los documentos en físico.

Se identificaron como principales razones las cuales impiden que el proceso sea fluido, y con un menor tiempo de respuesta son:



Dentro de los compromisos obligados a cumplir por el PGCM y por parte de los Directivos es racionalizar el uso de papel e impulsar las tecnologías.

En el proceso la asignación de investigación a los responsables de los proyectos en los CRIP u oficinas centrales es posible realizarlo con apoyo de tecnologías de la información a través de correo electrónico e incluso es posible manejar el proceso y monitorearlo a través de software; cumpliendo con la racionalización del uso de papel y un ahorro en viáticos.

3.1.2 Propuesta

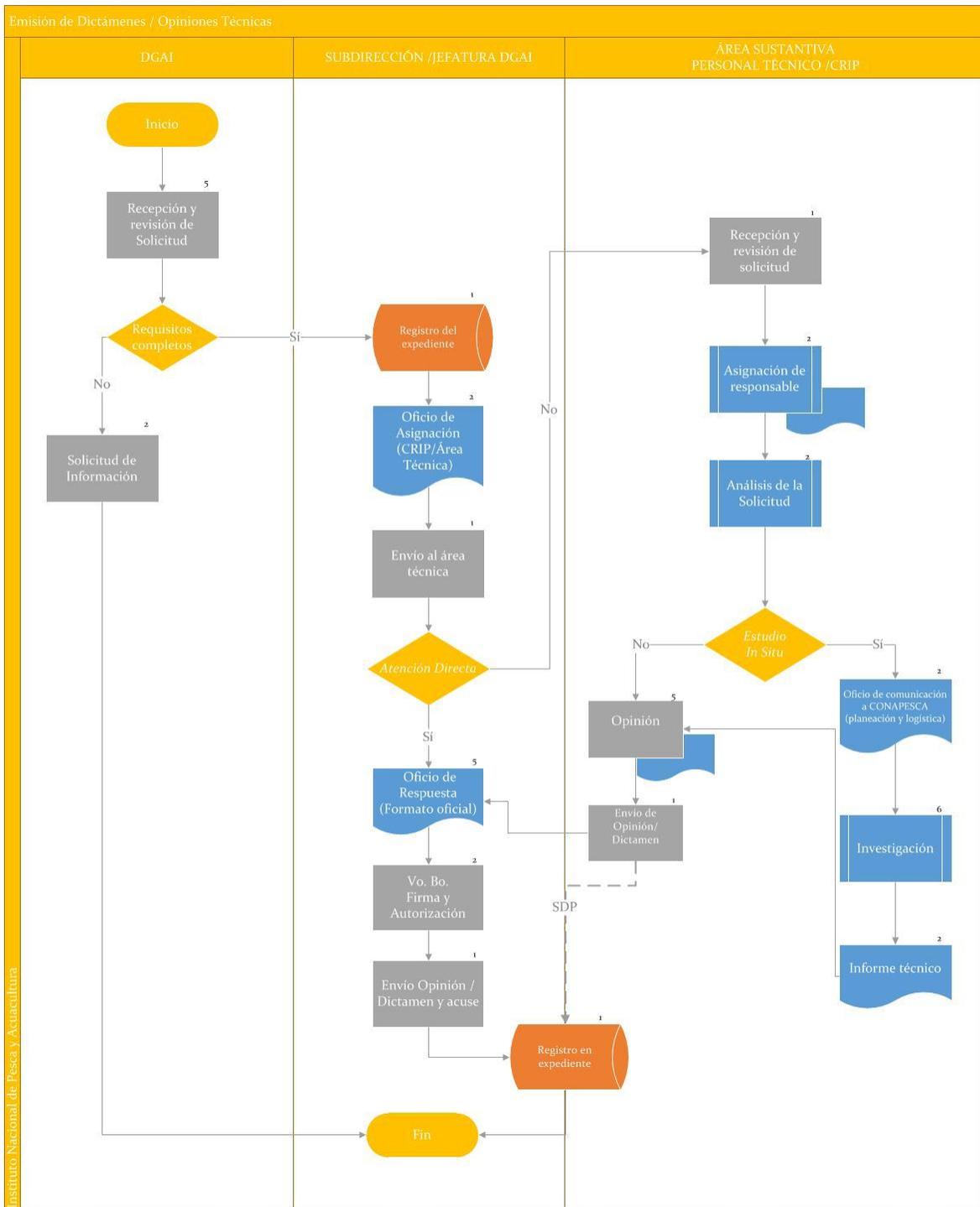


Ilustración 9 Propuesta de homologación

Tabla 6 Propuesta Proceso

Resumen de procedimiento	
Áreas Responsables	No.
Actividad	No.
Inspecciones /Revisiones	3
Documentos	6
Almacenamiento	2
Actividades	6
Total	16

La propuesta (Ilustración 13) se elaboró con base en las entrevistas con cada área; este proceso incluye a las tres Direcciones sustantivas del INAPESCA; se disminuyeron y aclararon las actividades; se redujeron el número de registros/ almacenamientos, revisiones y actividades.

Anteriormente cuando en la solicitud se identificaba que los requisitos solicitados están incompletos, se comunican vía telefónica con el solicitante y esperan a que envíe la documentación faltante para poder seguir el proceso, sin embargo eso ocasionaba un tiempo de espera desde el inicio, sin concluir nunca el proceso.

La propuesta es solicitar la documentación faltante por escrito y dar por finalizada la solicitud, ya que si no se realiza de esta manera el expediente queda abierto sin haber ninguna respuesta por parte del instituto quedando como inconclusa.

La asignación de los responsables de proyecto puede realizarse en oficinas centrales vía correo electrónico a los investigadores con copia al jefe de CRIP, para disminuir un documento y tiempo de respuesta, en caso de que el jefe no esté de acuerdo se

notificará a través del correo electrónico, con ello disminuyendo el tiempo de asignación de responsable e potenciando el uso de las tecnologías de la información.

Los responsables de realizar la versión final de respuesta podrán firmar la emisión, siempre y cuando se tenga la autorización del Director, ya que muchas de las ocasiones se encuentran en comisión, por lo que el documento está en espera.

Este es el primer esfuerzo de homologación, por lo que en un futuro se planea ampliar el uso de las tecnologías de la información, que cuente con un proceso automatizado, el cual cuente con una base de datos para los solicitantes, en donde los documentos se encuentren de manera digital, se pueda revisar el estatus de la opinión o dictamen, y el cual facilite la recopilación de datos.

4 Análisis de resultados

Es relevante mencionar que la estandarización de procesos en cualquier organización es algo que se debe priorizar y sobretodo establecerlos a la brevedad ya que esto nos permite identificar áreas de oportunidad y mejora así como realizar las actividades de una manera eficiente y comprensible para los involucrados en el mismo.

Se consideraron las tres áreas responsables de llevar este proceso, con la homologación del mismo y aplicación se pretende reducir el tiempo al menos a lo que indica la normatividad aplicable.

Sin embargo es parte de un periodo de adaptación y manejo de las herramientas; asimismo mejora en la comunicación dentro del instituto.

Tiempos [días]	DGAIPP	DGAIPA	DGAIA	Propuesta
Mínimo	122	165	70	7
Máximo	161	129	110	39
Normal	134	121	100	29
Promedio	139	138.33	93.33	25

La diferencia de la propuesta respecto al tiempo máximo DGAIPP es de 114 días (+5 días), es decir se logró una disminución del aproximada 82%, quedando así dentro del tiempo establecido por ley, alcanzando mejoras en calidad y satisfacciones de los clientes.

El tiempo de implementación se planeó para un mínimo de seis meses considerando los Centros Regionales de Investigación Pesquera y personal de las Oficinas Centrales.

5 Conclusiones

La documentación de procesos es de suma importancia para estandarizar los mismos y de esta manera hacer posible la mejorar la productividad de las empresas.

Se llevó a cabo la implementación de un diagnóstico integral de tres áreas que generan en mismo producto, sin embargo todos los procesos que seguían eran distintos. Al homologar el proceso se hace un compromiso por respetar los tiempos límites establecidos por ley, y mejorando el contenido y tiempo de respuesta.

La documentación de procesos, es vital en cualquier organización privada y gubernamental ya que permite eliminar tiempos muertos, re procesos, asimismo mejora en la calidad por lo tanto en la satisfacción de los clientes, ademas permite la adecuada distribución de actividades y cumplimiento de metas.

Una vez que los procesos son estandarizados lo ideal es incluir indicadores que permitan la medición de desempeño, con ello mejorando la eficiencia de la emisión de (en este caso) documentación con calidad.

El compromiso de la alta dirección en cualquier organización por hacer cada día mejores sus procesos es vital, ya que es perceptible para el personal, (me di cuenta que) siempre es importante reconocer al personal involucrado y el reconocimiento que se les da, ya que ésta inclusión deriva en mejores resultados, en la aplicación de cambios habiendo así un incremento en la responsabilidad de la participación de cada persona durante el proceso.

No es sencilla la adaptación al cambio pero entre más pase el tiempo sin correcciones mayores serán las fallas por lo tanto menor calidad y mayor disgusto por los resultados obtenidos, siempre se debe de dar continuidad y aunque es un proceso que en un principio resulte ser complicado al cado de un tiempo llega la estabilidad, por lo que se debe ser constante y perseverante.

Personales

El ingeniero siempre lo ven como aquella persona que debe estar en una gran industria o haciendo grandes obras, y que no lo creen capaz (por el ambiente y juventud) de destacar o confiar en que las cosas las haga “bien”.

Como Consultor Jr. ha sido enriquecedor porque he aplicado conocimientos de ingeniería industrial que aunque en las aula aparezcan sencillos, una vez aplicándolos de manera real y en servicios es completamente distinto, ya que requiere de percepción e inmersión en la información, para que de esta manera sea posible recabar todos los datos posibles; sobre todo es importante tener una visión objetiva para decidir cuál es el camino correcto y que ayudaría a la institución en su crecimiento.

Descubrí que no es fácil que las personas o dueños de los procedimientos sean honestos y proporcionen a información, resguardan información y tal vez sea porque es el sector gobierno lo que les hace “sentir” que si dicen algo de más sea contraproducente, aunque me di cuenta que en general es parte de la cultura de cada lugar.

Para mí fue al principio de mi vida laboral muy complicado familiarizarme con el sector, conocer la estructura, las funciones, el ambiente y demás, pero creo que es algo que se va aprendiendo sobre la marcha.

La formación en ingeniería es vital en cualquier área, en el sector gobierno aprecié la carencia de un mayor número de profesionales del ramo que maneje los temas además que logre conjugar los conocimientos científicos y humanos que a lo largo de la carrera universitaria se adquieren.

El ramo de la consultoría es inmenso y es un área en donde se aprende mucho, ya que cada organización en la que puedes colaborar es distinta, en todos aspectos, si bien

pueden compartir algunos, todo resulta nuevo. Personalmente creo que es una actividad en donde aprendes cada día, porque a la vez como consultor compartes experiencia y a su vez adquieres mucha más.

Al final de este proceso, me sentí contenta con los resultados y caí en cuenta que todo comienza con una idea que aunque se “sienta” lejana es posible obtener aquello que deseas.

6 Referencias

- Huerta, Juan José. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson. 2ª Edición. México.
- Chiavenato, Idalberto. *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill. 2ª Edición. México. 318pp.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno*.
Gobierno de la República
Fecha de consulta 11 de abril de 2016
<https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/programa-gobierno-cercano-moderno-2013-2018.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Política Financiera*.
Diciembre de 2013. Fecha de consulta 13 de abril de 2016
http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/Estadisticas/Oportunas_Finanzas_Publicas/Informacion_mensual/asignacion/asignacion/asignacion_index.html
- Cámara de Diputados. *Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables*.
Diario Oficial de la Federación, Julio 2007. Fecha de consulta 13 de abril de 2016
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPAS_040615.pdf

7 Glosario

- **Dependencia:** Es aquella institución pública subordinada en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tiene encomendados. Las dependencias de la Administración Pública Federal son las secretarías de estado y los departamentos administrativos según lo establece la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
<http://www.definicion.org/entidad>
- **Dictamen técnico:** Resultado del análisis de viabilidad de un proyecto.
- **Entidad:** La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal define sólo como entidades a los organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos en los que el fideicomitente es el Gobierno Federal o los organismos y empresas señalados que, de acuerdo a las disposiciones aplicables son considerados entidades paraestatales.
<http://www.definicion.org/entidad>
- **Opinión técnica:** Documento que permite orientar las decisiones de las autoridades competentes en materia de pesca y acuacultura, relativo a la conservación, protección, restauración y aprovechamiento sustentable.
- **INAPESCA:** Instituto Nacional de Pesca y Acuacultura.
- **PGCM:** Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.
- **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- **DGAIPP:** Dirección General Adjunta de Investigación pesquera en el Pacífico.
- **DGAIPA:** Dirección General Adjunta de Investigación Pesquera en el Atlántico.
- **DGAIA:** Dirección General Adjunta de Investigación en Acuacultura.
- **SDP:** Subdelegación de Pesca

- **CONAPESCA:** Comisión Nacional de Pesca y Acuicultura
- **ONG:** Organización no gubernamental

Anexo 1

Formato de entrevistas

2016

ENTREVISTA CLIENTES INAPESCA

Nombre del Entrevistado:

Institución:

Cargo:

Principal Experiencia:

Cuestionario

1. Desde su perspectiva como cliente/usuario, ¿Cuál considera que es el propósito del INAPESCA?
2. ¿En qué momento considera que se encuentra el INAPESCA? En cuanto a su etapa consolidación, madurez, etc.
3. ¿Considera que el INAPESCA es un actor clave en el Sector Pesquero y Acuícola, y por qué lo considera así?
4. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que le brinda el INAPESCA?
5. ¿En cuáles de los procesos o proyectos que su Institución desarrolla impacta o beneficia la información que el INAPESCA le proporciona?
6. ¿Identifica algún proceso o proyecto de su Institución en los que considera
7. ¿La información y colaboración que se brinda por parte del INAPESCA, atiende sus necesidades de información y/o colaboración?

8. Si usted pudiera mejorar alguno de los servicios o productos que le brinda el INAPESCA, ¿cuál sería y qué mejoraría?
9. ¿Cuál de todos los productos o servicios que brinda el INAPESCA, es el más importante para usted, y por qué?
10. ¿Considera que la información que el INAPESCA le proporciona es confiable, oportuna y actual?
11. ¿La forma, consistencia y completitud con que se le brinda la información o el apoyo es adecuado?
12. ¿Cuándo tiene algún tipo de duda o comentario respecto de la información otorgada por el INAPESCA, se le atiende oportunamente?
13. ¿Cómo calificaría la forma en la que se trabaja en el INAPESCA?
14. ¿En su opinión considera que en el último año se han dado cambios en la forma de trabajar del INAPESCA, en los proyectos que desarrolla; o sigue igual que en años anteriores?
15. ¿Considera que la labor del INAPESCA es relevante para su actividad? ¿Por qué?
16. ¿Le gustaría que el INAPESCA le enviara comunicaciones, boletines y
17. Si usted fuera el Director General del INAPESCA ¿qué cambio realizaría para efectos de atender con mayor eficacia las necesidades del Sector o específicamente de la Institución a la cual representa?
18. Si yo le preguntara cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos, servicios o información que le proporciona el INAPESCA, usted me respondería; (muy satisfecho, satisfecho o nada satisfecho)
19. Para concluir, ¿Hay algún tema que no hayamos tocado y quisiera comentar?