



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

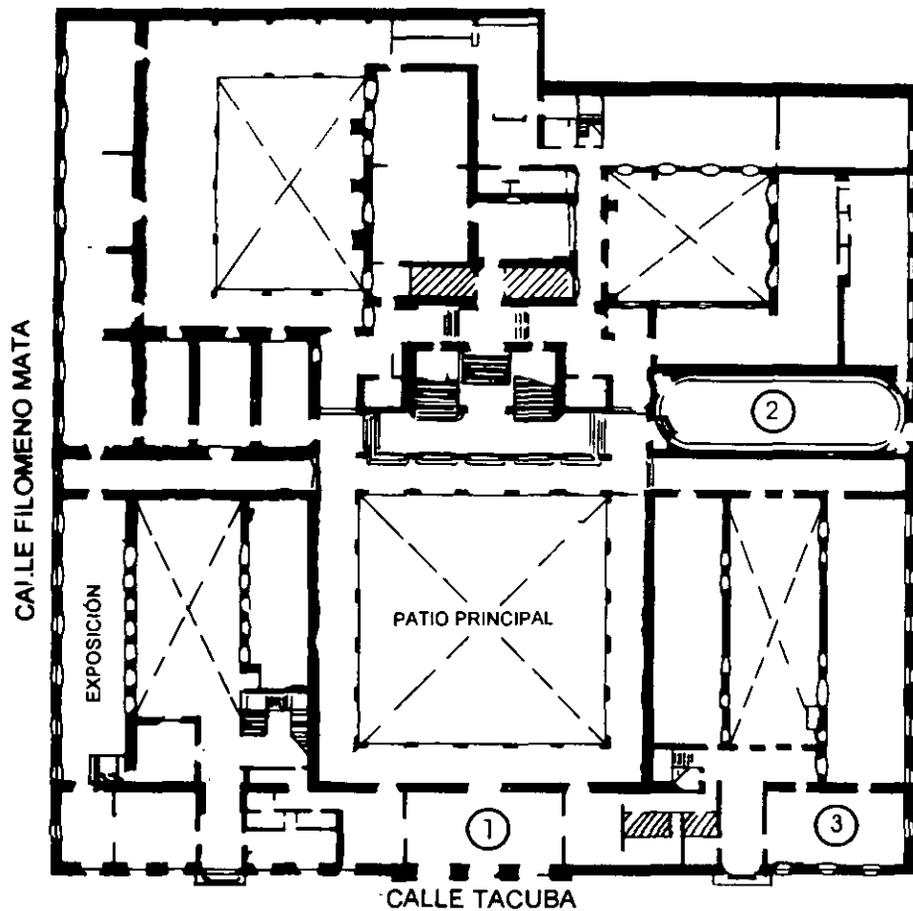
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

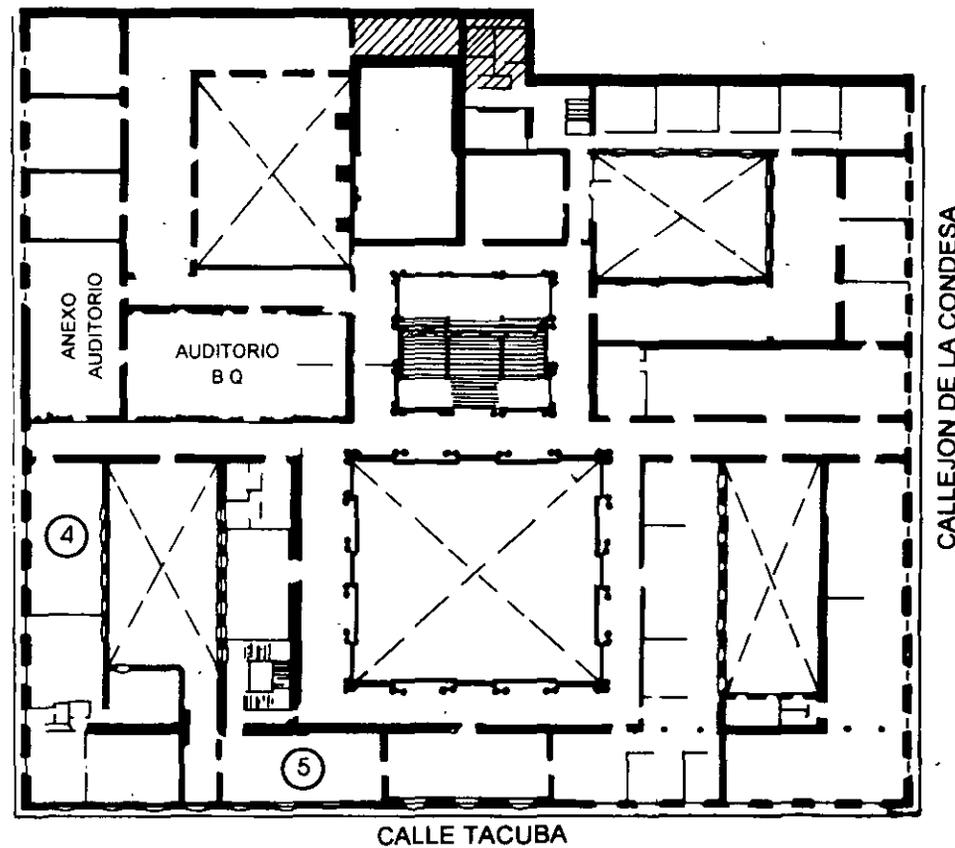
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERIA

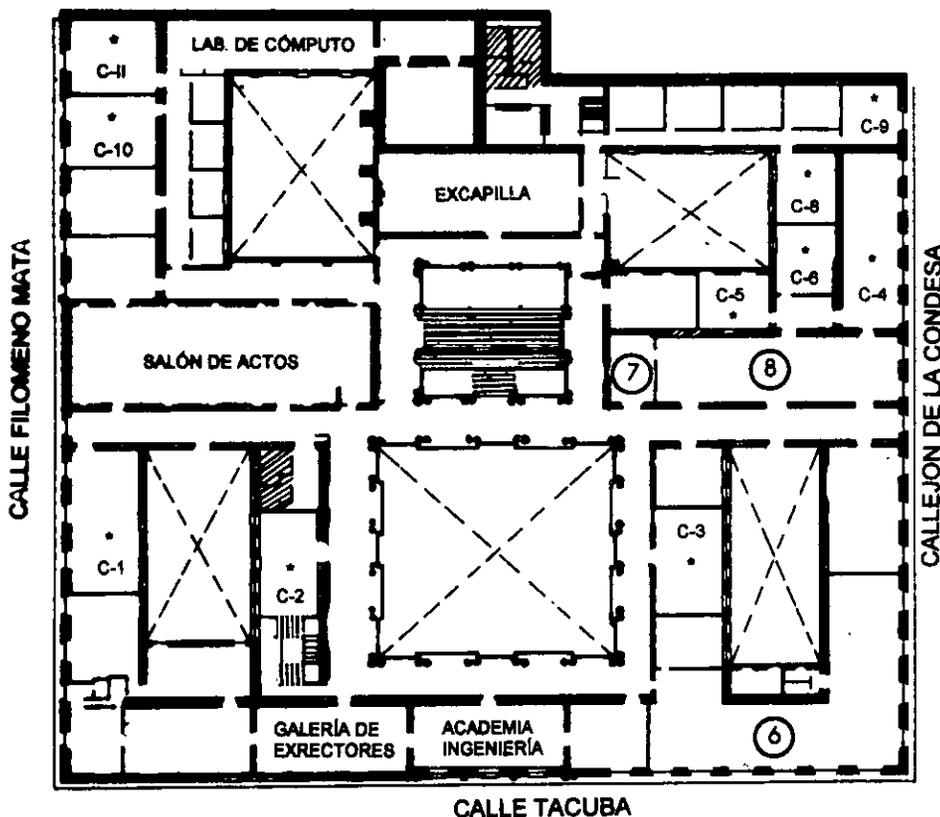


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERIA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
 2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
 3. LIBRERÍA UNAM
 4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
 5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
 6. OFICINAS GENERALES
 7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
 8. SALA DE DESCANSO
- SANITARIOS
- * AULAS

1er. PISO



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS





**DIPLOMADO DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO
PUBLICO
GDF - DECFI, UNAM**

Módulo I "Elaboración de Programas de Calidad Total en Instituciones
Públicas "
Del 19 de mayo al 8 de julio.

Apuntes Generales

M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
Palacio de Minería
1998.

DIPLOMADO DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO PUBLICO

OBJETIVO:

Que el participante esté en capacidad de elaborar y asegurar el éxito de Programas de Calidad Total en cualquier Institución Pública, a fin de lograr la plena satisfacción de usuarios y público en general.

DURACION: 150 HORAS

ESTRUCTURA MODULAR:

MODULO I: ELABORACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES PUBLICAS (40 HORAS)

MODULO II: CALIDAD EN EL SERVICIO PUBLICO (30 HORAS)

MODULO III: HERRAMIENTAS ESTADISTICAS Y REDUCCION DE COSTOS DE CALIDAD (40 HORAS)

MODULO IV: CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS PUBLICOS (40 HORAS)

METODOLOGIA: Taller de proyectos y ejercicios prácticos sobre casos de interés para los participantes.

COORDINADOR ACADÉMICO: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

MODULO I: ELABORACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL EN INSTITUCIONES PUBLICAS

OBJETIVO: Que los participantes manejen la teoría de la Calidad y apliquen una metodología eficaz para elaborar Programas de Calidad Total en sus respectivas áreas de trabajo en Instituciones del Sector Público, aplicando los métodos y herramientas de mayor actualidad para detectar problemas de baja calidad en su trabajo, encontrar sus principales causas, y generar, evaluar, seleccionar y viabilizar las soluciones más convenientes.

DURACION: 40 horas

TEMARIO:

1. TEORIA Y ANALISIS DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA
 - 1.1 Conceptos y sensibilización hacia la Calidad Total
 - 1.2 ¿ Cuáles son los principios básicos de la Calidad Total ?
 - 1.3 ¿ Cuáles son las principales teorías de la Calidad ?
 - 1.4 ¿ Qué es conciencia de calidad ?
 - 1.5 ¿ Por qué es importante la Calidad Total en la Administración Pública ?
 - 1.6 ¿ Qué es productividad ?
 - 1.7 ¿ Cuáles son los principales beneficios a derivarse de la Calidad Total en una Institución Pública ?
 - 1.8 ¿ Cómo ha evolucionado el concepto de calidad ?
 - 1.9 ¿ Qué es el PROMAP y qué contiene sobre calidad total en la Administración Pública ?

2. PREPARACION PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UN AREA DE TRABAJO
 - 2.1 Etapas de un Programa de Calidad Total
 - 2.2 Etapa de Preparación
 - 2.2.1 Delimitar el área de trabajo y los actores involucrados
 - 2.2.2 Reconocer la necesidad de mejorar
 - 2.2.3 Planeación Estratégica del Cambio hacia la Calidad.

3. DETECCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

- 3.1 Introducción
- 3.2 Etapa de detección de oportunidades de mejora
- 3.3 ¿ Qué es la libreta de calificaciones cliente-proveedor ?
- 3.4 ¿ Cómo se enuncia un Programa de Calidad Total ?

4. DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES

- 4.1 Introducción
- 4.2 Diagrama causa-efecto de Ishikawa
- 4.3 Explicación plural de causas
- 4.4 Análisis de Pareto para seleccionar las causas de mayor peso.

5. SOLUCIONES

- 5.1 Generación de Opciones de Solución por Proyecto.
- 5.2 Tormenta o lluvia de ideas
- 5.3 Método de grupo nominal
- 5.4 Método Delphi
- 5.5 Método Situacional
- 5.6 Evaluación y Selección de Opciones de Solución.
 - 5.6.1 Relación Beneficio/Costo
 - 5.6.2 Viabilidad Estratégica de las Soluciones
 - 5.6.3 Selección y Recomendaciones
 - 5.6.4 Viabilización Estratégica de Soluciones
 - 5.6.5 Administración Estratégica del Cambio hacia la Calidad

ANEXO: Dossier Técnico: Programa de Calidad Total elaborado por un equipo del Módulo I del Diplomado impartido en 1997.

METODOLOGIA: Se combina exposición interactiva con taller de trabajo en equipo, donde los participantes elaboran Programas de Calidad Total aplicados a sus respectivas áreas de trabajo.

FACILITADOR: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

TEMA 1: TEORIA Y ANALISIS DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

1.1 CONCEPTOS Y SENSIBILIZACION HACIA LA CALIDAD TOTAL

CALIDAD

1. Es un concepto que sólo puede definirse en función de quien la juzga. Por lo que, para dar calidad, es necesario conocer y satisfacer todos los requisitos que el usuario o cliente espera recibir del servicio o producto que ofrece nuestra organización, nuestra oficina o nosotros mismos.
2. Según la norma mexicana (NMX-CC-002/1-ANEXO A-1995), calidad es el conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas.

CALIDAD TOTAL

1. Calidad total es hacer bien y a la primera vez **todas** las cosas que hacemos entendiéndose por "bien" el cumplir con todos los requisitos de usuarios u clientes.

Calidad Total incluye calidad en las personas, en sus acciones, en su trabajo y en su ética.

2. Clientes y proveedores son tanto internos como externos.
3. Cliente externo: es el usuario final de la organización, el que está fuera de ella y que paga por el servicio o producto que la organización ofrece. Es el receptor del producto o servicio suministrado por el proveedor.

En el caso de una Institución Pública, el usuario o cliente es cualquier ciudadano con derecho a recibir servicios públicos.

Ejemplo: Coloque una "V" (verdadero) o una "F" (falso):

Si una Institución Pública no presta sus servicios con calidad, los ciudadanos:

- a) No le darán importancia; _____
- b) Se inconformarán: _____

- c) Pagarán gustosamente los incrementos en tarifas de servicios públicos: _____
 - d) Estarán más dispuestos a pagar impuestos: _____
4. Cliente interno: es quien dentro de la organización recibe de otro u otros algún servicio, documento, información, material, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que una oficina sea usuaria o cliente de otra oficina y que una persona sea usuaria o cliente de otra persona, que actúa como proveedor.
5. Todos somos y tenemos clientes y proveedores internos y/o externos.
6. La buena comunicación nos lleva a conocer muy bien las expectativas y requisitos de nuestros usuarios/clientes y las mejores formas de satisfacerlas.
7. Todos somos parte de una cadena que lleva hacia el usuario/cliente externo.
8. Si falla algún eslabón de la cadena, el cliente lo resiente, se puede quejar en forma abierta o reservada, y ello deteriora nuestra imagen.
9. Es por ello que: prevención es la clave, perfección es la meta.
Seguidamente, coloque una "V" (verdadero) o una "F" (falso) a cada una de las siguientes afirmaciones:

Si un ciudadano solicita un trámite a una Institución Pública:

- a) Es bueno hacerlo esperar para que nos dé más importancia: _____
- b) Nos debe importar que el trámite se retrase en alguna oficina, aunque no sea la nuestra: _____
- c) No es tan importante que el trámite lleve algún pequeño error: _____
- d) Si el trámite pasa de una oficina a otra con algún error, ello lo podrá retrasar: _____
- e) Cuando hay que corregirle algún error, ello podrá ocasionar molestias, conflictos, desperdicio de material, retraso en el trabajo, más costos, etc.: _____
- f) El trámite saldrá bien a pesar de no existir una buena comunicación entre las personas que intervienen en su procesamiento: _____

LA CALIDAD TOTAL COMO FILOSOFIA

1. La Calidad Total es una filosofía de vida que adoptan aquellas organizaciones y personas que se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo, previendo y previniendo aquellos errores y deficiencias que alteran la calidad que espera el usuario.
2. Es el reto que nos obliga a ser constantemente mejores de lo que ya somos.
3. La Calidad requiere de compromiso a largo plazo y de entrenamiento y educación permanente.
4. La Calidad requiere practicar la filosofía de lograr el control a través de la libertad, facultando e involucrando a todos los empleados y trabajando con más inteligencia, no con más esfuerzo ni por más tiempo.

Seguidamente coloque un "V" de verdadero o una "F" de falso:

LA CALIDAD TOTAL ES NECESARIA EN LA ERA ACTUAL PORQUE:

1. Con el paso del tiempo, la sociedad se ha vuelto cada vez menos demandante y ha desarrollado menos fuerza para reclamar calidad en los servicios públicos y privados: _____
2. La sociedad tiende a ser cada vez más democrática y plural, y por lo tanto, las instituciones públicas se ven presionadas a satisfacer necesidades y requisitos de grupos sociales y políticos más diversos y con creciente poder: _____
3. En la nueva era de intensas comunicaciones internacionales, las sociedades están cada vez más informadas de la calidad que se ofrece en otras culturas, sobre-todo en las de alto desarrollo, lo que las lleva a exigir mayores niveles de calidad en su propio país: _____

4. Con la globalización, disminuyen las exigencias de que las organizaciones estén certificadas con Sistemas Internacionales de Calidad (tal como ISO 9000/14000): _____
5. Cada vez se hace más necesario asegurar la gobernabilidad de las sociedades plurales, a través de proporcionarles servicios públicos que satisfagan sus expectativas y requerimientos: _____

ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

Es el conjunto de actividades de la función general de la administración que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades, aplicando la planeación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad dentro del marco del Sistema de Calidad NMX-CC-002/1-ANEXO A-1995.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Es el conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que son implantadas dentro del sistema de calidad y son demostradas según se requiera para proporcionar la confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos de la calidad.

CONTROL DE CALIDAD

Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para cumplir los requisitos de calidad.

POLITICA DE CALIDAD

Son las directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Son las acciones tomadas en toda la organización para incrementar la efectividad y eficiencia de las actividades y los procesos de trabajo, a fin de proveer beneficios adicionales tanto para la organización como para sus clientes.

PROCESO DE TRABAJO

Es el conjunto interrelacionado de actividades y recursos que transforma los elementos de entrada en elementos de salida.

SISTEMA DE CALIDAD

Son la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos de trabajo y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

CONFORMIDAD

Es el fiel cumplimiento de las normas y parámetros de calidad establecidos por el cliente para el satisfactor o servicio solicitado.

NO CONFORMIDAD

Es el incumplimiento sistemático a las normas establecidas por el cliente para el satisfactor o servicio solicitado.

1.2 ¿ CUALES SON LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA CALIDAD TOTAL ?

1. La Calidad la hacen los hombres

Los hombres de altos niveles tienen la responsabilidad de la decisión de trabajar con calidad, de crear las condiciones humanas y físicas necesarias, y de facilitar la reeducación y capacitación que se requieren para lograrlo, y los trabajadores tienen la responsabilidad de apoyar esa decisión, conocer la metodología de la calidad y ponerla en práctica.

Si la calidad total se alcanza buscando oportunidades de mejoramiento en el día a día, sólo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

2. La Calidad se hace para el cliente (**Enfoque al cliente**)

Dado que las organizaciones viven de sus clientes y estamos en la era del cliente, y éste exige cada vez más calidad en nuestros servicios y productos, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para lograr siempre su satisfacción.

Si cada proveedor interno actúa para satisfacer totalmente a su cliente, y éste hace lo propio con su cliente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo (el que mantiene a la organización) será complacido en sus expectativas.

Enfocarse al cliente es identificar las características con las que el cliente define la calidad y hacer que los servicios y productos cumplan con éstas.

Hay dos errores graves: 1) Realizar nuestras actividades olvidándonos del para qué y para quién las realizamos y 2) Suponer que conocemos las necesidades de nuestros clientes, y no ver necesario preguntárselas.

3. La Calidad la hacemos todos entre todos (**Trabajo en Equipo**)

Todos en una organización tienen incidencia en la calidad del servicio o del producto que se ofrece, de manera que cualquiera que trabaje en la organización puede causar la inconformidad de los usuarios y con ello, un deterioro de la imagen institucional o empresarial.

Cualquier error que se cometa en un puesto de trabajo puede afectar la calidad que espera el usuario/cliente. Veamos algunos ejemplos.

Coloque a continuación una "V" donde haya una situación de calidad y una "F" en caso contrario:

1. Un servidor público de mal hablar o que hace esperar mucho tiempo en el teléfono: _____
2. Un empleado que atiende amablemente al público, dando información clara y precisa: _____
3. Un jefe que da instrucciones y toma decisiones que generan inconformidades, conflictos, tortugismo, desperdicios de tiempo y de materiales, retrabajos, más costos, etc., y que culpa a sus colaboradores de su bajo rendimiento: _____
4. Un analista o técnico administrativo que entrega sus reportes justo antes de lo requerido: _____
5. Un jefe que opina que los trabajadores deben estar motivados por sí solos, porque para eso se les paga bien: _____
6. Un supervisor que no da instrucciones claras y oportunas, causando retrasos en los trabajos que se hacen en su oficina: _____
7. Un almacenista que no surte a tiempo los materiales a las oficinas: _____
8. Trabajadores que lo único que les interesa es "chechar tarjeta": _____.
9. Un jefe al que no le interesa que se resuelvan los conflictos del personal: _____.
10. Un jefe interesado en las buenas relaciones humanas: _____

Lo anterior significa que, sabiéndolo o no, todos nosotros podemos estar contribuyendo a deteriorar la calidad que espera el usuario/cliente, a aumentar los tiempos y costos del servicio, haciendo cosas que se pueden evitar si trabajamos con calidad.

La calidad cree en la capacidad de todos, y no sólo en la de algunos, razón por la cual, a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, convoca a todos.

Un equipo es un conjunto de individuos que se integran en forma organizada para lograr un propósito común.

- . Al participar todos en la permanente búsqueda de mejoras, se propicia el compromiso de todos para lograr esas mejoras.
- . El mejoramiento de la calidad y la modernización de la Administración Pública requiere de la participación e involucramiento del personal a todos los niveles y en todas las dependencias gubernamentales.
- . Características de grupos efectivos: 1) Alta orientación al logro de objetivos, como resultado de una alta motivación de todos, 2) Amplia participación de todos, no sólo en la ejecución, sino en las deliberaciones, 3) Intenso intercambio de ideas, opiniones e información, 4) Tolerancia a las diferencias de caracteres y al desacuerdo y 5) Apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva.

4. La Calidad se logra con **prevención y planeación**

- . La prevención sugiere la toma de acciones en el tiempo más anticipado a la presencia del problema, porque entre más dejemos pasar el tiempo, la solución suele ser más costosa.
- . La Calidad Total se basa en la aplicación de métodos cuantitativos a través de la participación activa del personal para planear, controlar y mejorar el trabajo.
- . Planear es definir las actividades que tenemos que realizar para lograr algo, en qué tiempo deberá realizarse cada cosa si queremos terminar en una fecha determinada, qué recursos necesitamos para realizarla, quiénes participarán y cómo se distribuirán las tareas.
- . También, planear es ir creando el futuro por medio de acciones presentes. Entonces, planeación y acción deben ir íntimamente ligadas.

5. La Calidad requiere **medirse**

- . La medición de la calidad la tenemos que hacer para conocer si estamos o no cumpliendo con los "estándares" de servicio o de producto que el cliente nos exige, por lo que la medición es una tarea permanente, ya que la percepción del cliente es cambiante en el tiempo y espacio, y ya que el conocimiento constante

de los resultados que se van obteniendo al aplicar los principios y métodos de la calidad, nos permitirán tener retroalimentación para:

1. Tomar acciones que corrijan fallas en los servicios
2. Tomar acciones que prevengan fallas en los servicios
3. Tomar acciones que mantengan la calidad en los servicios
4. Tomar acciones que mejoren la calidad de los servicios.
5. Reconocer y dar seguimientos de cumplimientos de metas y objetivos.
6. Monitorear la tendencia de mejoramiento de la calidad de los servicios y del sistema.

El concepto de medición en calidad es fundamental para la planeación, el control y la prevención. "Lo que no se mide, no se mejora".

Entendemos la medición en dos sentidos:

1. Expresar las necesidades del cliente en requisitos específicos medibles utilizando unidades de medida
2. Efectuar mediciones constantes del cumplimiento de esos requisitos.

Por ejemplo, si la necesidad del cliente es "Servicio Rápido", el requisito específico medible o unidad de medida puede ser: "Ser atendido en 5 minutos".

También, si la necesidad es "Acta de nacimiento correcta", el requisito específico puede ser "Cero errores".

También, si la necesidad es "Rapidez en la transcripción de un documento", el requisito específico puede ser "Elaboración en 20 minutos".

También, si la necesidad es "Que el servicio no sea caro", el requisito específico puede ser "No pagar más de \$40 por el servicio".

Las dependencias que se orienten a la calidad pueden llevar registros de variables o atributos de calidad, tales como:

- Tiempo de atención a clientes
- Días de pagos a proveedores

- Exactitud de inventarios
- Número de requisiciones atendidas
- Número de actas de propiedad generadas.

6. La Calidad requiere de **pensamiento sistemático o sistémico**

- . El pensamiento sistemático es un enfoque bajo el cual se analizan los fenómenos que ocurren desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Este enfoque es muy útil porque nos ayuda a comprender mejor la realidad de las cosas y a tomar mejores decisiones para el logro de nuestros objetivos.
- . **Sistema** es un conjunto de elementos que tienen un propósito común y están relacionados entre sí.
- . El principio esencial de la teoría de sistemas es que al afectar una parte, se afecta a todo el sistema.
- . En una dependencia, si falla algunos de los elementos (personal, métodos de trabajo, materiales, equipos, medio ambiente, etc.), no será posible prestar el servicio deseado con la calidad requerida.
- . **Subsistema:** las partes que componen un sistema se les llama subsistemas, y suele existir una relación íntima entre los subsistemas de un todo.
- . **Sinergia:** todo es más que la suma de sus partes. Esto significa que, al cooperar e interactuar las distintas partes entre sí, se logran mejores resultados que si cada parte actúa por separado.
- . **Multicausalidad:** un efecto es originado por varias causas. Es útil tener presente esto cuando intentamos resolver un problema, porque a veces pensamos que hay una sola causa de cada problema, y ello nos lleva a buscar una única solución. Y después nos asombramos porque no se resuelve el problema, sin darnos cuenta que la situación requería de varias acciones.

7. La Calidad se logra **innovando y mejorando continuamente**

. Las expectativas del usuario/cliente cambian tanto en el tiempo, como de usuario a usuario, lo que lleva a la necesidad de estar innovando las formas de responder oportuna y eficazmente a esos cambios incesantes.

. Los trabajadores de las organizaciones encaminadas a la calidad total deben estar permanentemente buscando cómo reparar lo desviado, cómo evitar que se repita, cómo mejorar lo mejorable y cómo saberse adaptar a los cambios.

. Ser innovador o creativo no es un rasgo de la personalidad, sino una capacidad potencial que todos tenemos y que se puede trabajar para hacerla real.

. Lo que hacíamos ayer puede ya no ser adecuado para las necesidades y requerimientos de nuestros clientes de hoy. Veamos algunos ejemplos.

. La necesidad de innovar y de mejorar continuamente la podemos ver con el siguiente ejercicio:

A continuación indicamos una lista de cosas que antes eran novedad, para que usted coloque a su lado lo que es novedad ahora:

1. Antes la novedad era estufa y ahora es: _____
2. Antes la novedad era jugar trompos y ahora es: _____
3. Antes era suficiente con el español y ahora es necesario: _____
4. Antes la novedad era teléfono doméstico y ahora es: _____
5. Antes eran trámites en la dependencia y ahora es: _____
6. Antes era "atender al cliente" y ahora es: _____
7. Antes era "confrontación" y ahora es: _____
8. Antes era "estabilidad" y ahora es: _____
9. Antes era nacionalismo y ahora es: _____
10. Antes era "casarse con una más joven" y ahora: _____
11. Antes era centralización en la autoridad y ahora: _____
12. Antes era "recursos suficientes" y ahora: _____
13. Antes era "mandar" y ahora es: _____
14. Antes era "autoritarismo" y ahora es: _____

1.3 ¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES TEORIAS DE LA CALIDAD ?:

Coloque a continuación una "V" de verdadero o una "F" de falso según considere válida o no cada una de las siguientes afirmaciones o negaciones de **Edwards Deming**:

La calidad se logra a través de:

1. La constancia en el propósito de mejorar el servicio: _____
2. Adoptar la filosofía de que el costo total de prestar un mal servicio es mayor que el costo de prestarlo con calidad: _____
3. Una mayor inspección y control del trabajo: _____
4. Comprarle al proveedor más barato, sin fijarse mucho en la calidad: _____
5. Descubrir problemas en el sistema administrativo y superarlos permanentemente: _____
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo: _____
7. Culpar únicamente a los colaboradores y subalternos, de los problemas que ocurren en la Institución: _____
8. Dirigir con base en el miedo, no con base en la buena comunicación y motivación: _____
9. Eliminar las barreras entre los departamentos: _____
10. Difundir slogans, carteles y posters que prediquen la calidad: _____
11. Fijar al subalterno sus metas numéricas de trabajo: _____
12. Hacer que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo: _____
13. Instituir un vigoroso programa de educación permanente: _____
14. Crear la estructura y las condiciones que impulsen día a día los 13 puntos anteriores (puestos como los formuló Deming): _____

Asimismo, coloque una "V" o "F" para aprobar o negar cada una de las siguientes afirmaciones o negaciones de **Deming**:

1. El 85% de los problemas de cada organización son ocasionados por la manera en que éstas son administradas: _____
2. El control estadístico de procesos para la calidad no puede sustituir a la inspección masiva: _____
3. Al mejorar la calidad, aumentan los costos y disminuye la productividad: _____
4. Las Instituciones pueden vivir mucho tiempo a pesar de que la sociedad esté cada vez más inconforme : _____

5. Conviene trabajar solamente con proveedores que utilicen el control del proceso de trabajo y que aporten evidencias del mismo: _____
6. El que se reduzca el número de proveedores, no reduce la variabilidad: _____
7. El que utilicemos los métodos estadísticos, no nos ayuda a identificar los elementos de los procesos de trabajo que estén fuera de control: _____
8. Los supervisores no tienen por qué motivar a los empleados a que hagan un mejor trabajo: _____

Coloque una "V" de verdadero o una "F" de falso para aprobar o negar cada una de las siguientes afirmaciones o negaciones de **Kaoru Ishikawa**:

La calidad se logra a través de:

1. Un gran compromiso de la dirección en la estrategia de calidad: _____
2. Políticas y procedimientos congruentes: _____
3. Una gran voluntad de mejorar, no tanto con educación y capacitación continua: _____
4. Participación de algunos en la solución de los problemas de calidad: _____
5. Controlar la calidad basándose únicamente en datos objetivos: _____
6. Controlar algunas partes del proceso: _____
7. Concientizar a todos que la organización existe en función del usuario: _____
8. Internamente, la organización está formada por una cadena de clientes y proveedores internos: _____
9. Dar al usuario lo que uno cree que necesita: _____
10. Usar los métodos estadísticos para conocer mejor la voz del cliente y lograr el control de la calidad: _____
11. Fomentar los círculos de calidad: _____
12. Considerar al cliente como la siguiente operación de un proceso de trabajo: _____

Coloque una "V" de verdadero o una "F" de falso para aprobar o negar las siguientes afirmaciones o negaciones de **Armand Feigenbaum**:

1. Es posible brindar servicios de alta calidad cuando las áreas responsables de prestar esos servicios trabajan aisladamente: _____
2. Para que la calidad sea efectiva, debe iniciarse desde el momento en que el cliente solicita el servicio o producto y terminar sólo cuando el cliente lo recibió satisfactoriamente: _____

3. La calidad de un servicio no depende de la calidad de los insumos requeridos para su prestación: _____
4. La calidad de un servicio no depende de la calidad del proceso de trabajo requerido para prestarlo: _____
5. Si los departamentos que intervienen en el proceso de trabajo para dar un servicio, no están conscientes de la calidad en su trabajo, se corre el riesgo de cometer errores que pueden ser la causa de problemas en esos departamentos, y lo que es peor, problemas con los usuarios: _____
6. No es necesario contar con profesionales que tengan conocimientos de los métodos de calidad y de estadística para procesar los datos relacionados con la calidad: _____
7. Es conveniente contar con expertos en calidad, que sepan hacer planeación estratégica, coordinarse muy bien con otros departamentos, establecer parámetros de calidad y mostrar las mediciones de calidad a lo largo del tiempo: _____
8. La calidad inicia determinando muy bien las necesidades de los clientes, continúa buscando la forma de satisfacer esas necesidades y termina con la verificación de su satisfacción plena: _____
9. La calidad no requiere contar con una base de proveedores calificados que quieran ayudar a obtener esa calidad: _____
10. Se debe establecer un sistema de realimentación del usuario final para mejorar calidad continuamente: _____
11. Se debe contar con un mecanismo de análisis para procesar las quejas recibidas de los usuarios: _____
12. Por más que tratemos de mejorar calidad y reducir costos a la vez, no es posible lograrlo: _____

Coloque una "V" de verdadero o una "F" de falso para aprobar o negar las siguientes afirmaciones o negaciones de **Joseph Juran**:

1. Algunos costos que se producen en el proceso de trabajo son inevitables, pero muchos otros se pueden reducir o eliminar: _____
2. Los costos inevitables son los de aquellas actividades necesarias para dar calidad, que incluye actividades de prevención y algunas de evaluación: _____
3. Otros costos que no se pueden reducir son los de materiales de desecho, tiempo de reparaciones, retrabajos y reclamaciones de los usuarios insatisfechos: _____

4. Aunque se pudieran reducir muchos costos, y lo ahorrado se invirtiera en mejorar la calidad, no se lograría la competitividad: _____
5. Los problemas esporádicos requieren de control, los problemas crónicos requieren de cambios: _____
6. Hay que dedicarse a resolver básicamente problemas triviales, ya que los vitales son imposibles de superar: _____
7. Se puede lograr la calidad aunque trabajemos en un ambiente desagradable: _____
8. La calidad se logra desarrollando proyectos de mejora continua orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios y a superar sus insatisfacciones: _____
9. No es posible lograr la calidad porque es imposible superar la resistencia al cambio: _____

Coloque una "V" de verdadero o una "F" de falso para aprobar o negar cada una de las siguientes afirmaciones o negaciones de **Philip Crosby**:

1. Si no se da la perfección en un trabajo, se debe a que la administración no la exige o a que los trabajadores no tienen la intención de darla: _____
2. Por más que motivemos a los trabajadores y los hagamos conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto, no lo lograrán: _____
3. Por más que la administración y los trabajadores se comprometan con la calidad, no lo lograrán: _____
4. La calidad se puede lograr si se trabaja en equipo: _____
5. La calidad en el servicio público no se puede medir: _____
6. Los costos de calidad no se pueden evaluar; _____
7. Si implantamos un sistema de acciones correctivas, logramos la calidad: _____
8. Si creamos un comité para el Programa "Cero Defectos", lo lograremos: _____
9. Podemos comenzar estableciendo el "Día Cero Defectos": _____
10. Por más que tratemos de detectar y atacar las causas de los errores, no avanzaremos significativamente: _____
11. Por más que demos reconocimientos, no lograremos la calidad: _____
12. Si hacemos concilios de calidad para intercambiar experiencias, podemos avanzar significativamente hacia el "Cero Defectos": _____

1.4 ¿ QUÉ ES CONCIENCIA DE CALIDAD ?

1. Es estar convencido de la necesidad y conveniencia de aplicar los principios de la calidad en la organización y a nivel personal.
2. Para que la calidad total sea posible, es necesario que todos los trabajadores y directivos tengan absoluta conciencia de la calidad y la practiquen en todo momento.

EVALUACION DE LA CONCIENCIA DE CALIDAD

Considere cada una de las siguientes afirmaciones e indique si son verdaderas (V) o falsas (F):

1. Calidad es prever los problemas para no tener que remediarlos más tarde: _____
2. La calidad siempre puede mejorarse: _____
3. La razón principal para aplicar un programa de calidad es la satisfacción de los usuarios/clientes: _____
4. No es necesario prestar atención constantemente a la calidad: _____
5. Se logra mejor calidad cuando amenazamos y atemorizamos a los trabajadores: _____
6. La calidad se logra haciendo que cada quien se ocupe de lo suyo, sin importarle lo que hagan sus compañeros de trabajo: _____
7. La calidad se facilita al restringir las comunicaciones entre jefes y colaboradores, entre departamentos, entre oficinas y entre los trabajadores de la organización: _____
8. La calidad está en las cosas pequeñas al igual que en las grandes: _____
9. Un programa de calidad no tiene por qué contar con el apoyo de los superiores para tener éxito: _____
10. Los que más necesitan capacitarse en calidad son los colaboradores, no los directivos: _____
11. La calidad debe ser total o no existe: _____
12. La calidad requiere compromiso: _____
13. Los que pregonan la calidad son unos idealistas: _____
14. La calidad mejora la imagen de las instituciones públicas: _____
15. El trabajar con calidad aumenta las presiones y los conflictos: _____

16. Es imposible lograr que una persona irresponsable trabaje con calidad: _____
17. Si un jefe no cree en la calidad, no se puede hacer nada para cambiarlo: _____
18. Todo lo que se dice de la calidad es muy interesante, pero no es aplicable: _____

1.5 ¿ POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA ?

Coloque a continuación una V = verdadero o una F = falso, según su criterio:

La Calidad Total es importante en la Administración Pública porque contribuye a:

1. Aumentar la satisfacción de la ciudadanía: _____
2. Reducir los conflictos sociales: _____
3. Reducir la recaudación de impuestos: _____
4. Disfrutar de los resultados: _____
5. Desalentar la creatividad de los empleados y directivos: _____
6. Conservar a los empleados: _____
7. Aumentar los tiempos extra: _____
8. Lograr que los empleados se desmotiven: _____
9. No tener que pedir opinión a los empleados: _____
10. Aumentar los porcentajes de impuestos: _____
11. Contribuir al progreso y bienestar de la sociedad: _____
12. No tener que resolver problemas: _____
13. Trabajar en un clima de armonía y compañerismo: _____
14. Hacer que la gente trabaje más arduamente: _____
15. Lograr que la institución tenga una imagen excelente: _____
16. Desarrollar un buen prestigio: _____
17. Lograr que los servidores públicos se sientan orgullosos de su trabajo: _____
19. Llevar una vida más presionada: _____
20. Aumentar los ingresos de la institución y de sus trabajadores: _____

1.6 ¿ QUÉ ES PRODUCTIVIDAD ?

En términos sencillos, productividad es la división o la relación entre lo que se produce y lo que se invierte o entre resultados logrados y recursos empleado

Ejemplos de indicadores de productividad:

1. N° de solicitudes resueltas en un mes.
2. N° de trámites procesados por día.
3. N° de usuarios atendidos por semana.
4. N° de llamadas atendidas por día.
5. Tiempo de mecanografiado por trámite.
6. Tiempo promedio de entrega de informes.
7. Tiempo de trabajo desperdiciado diariamente.
8. N° de errores por reporte.
9. Tiempo de respuesta de solicitudes.
10. N° de viviendas construidas anualmente.
11. Metros cuadrados de construcción de obras públicas.
12. N° de conflictos sociales resueltos favorablemente por año.
13. N° de quejas presentadas por mes.
14. N° de registros en el padrón electoral por año.
15. N° de personas capacitadas por semestre.
16. Población con agua potable.
17. Tasa de deserción escolar.
18. Índice de desnutrición infantil.

1.7 ¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES BENEFICIOS A DERIVARSE DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCION PUBLICA ?

Coloque una "V" (verdadero) o una "F" (falso):

Los principales beneficios de la calidad y la productividad en una Institución Pública son:

- 1) Menores tiempos de procesamiento de trámites: _____
- 2) Menos desperdicios: _____
- 3) Mayores costos administrativos por trámite: _____

- 4) Posibilidad de manejar tarifas accesibles o bien conservarlas, y así poder aumentar los ingresos para la Institución: _____
- 5) Menor satisfacción de demandas sociales: _____
- 6) Menos quejas y reclamaciones: _____
- 7) Más marchas y manifestaciones: _____
- 8) Más huelgas y protestas: _____
- 9) Menos conflictos sociales: _____
- 10) Mejor imagen y reconocimiento de la ciudadanía: _____
- 11) Menores ingresos para la Institución: _____
- 12) Menores remuneraciones para los trabajadores: _____
- 13) Más y mejores servicios a la ciudadanía: _____.
- 14) Menor gobernabilidad de la sociedad: _____.
- 15) Menor participación de la ciudadanía: _____
- 16) Más posibilidades de resolver los problemas de la ciudad: _____

1.8 ¿ COMO HA EVOLUCIONADO EL CONCEPTO DE CALIDAD ?

Ha evolucionado a lo largo de seis (6) generaciones:

PRIMERA GENERACION: Calidad por inspección

Enfoque de la calidad: La calidad es una herramienta

Orientación: Al producto o servicio

Cliente: Nulo conocimiento del cliente.

Proceso: Fuera de control, procesos rígidos y fragmentados.

Desarrollo humano y trabajo en equipo: Nulo.

SEGUNDA GENERACION: Aseguramiento de la Calidad

Enfoque de la calidad: La calidad es una herramienta.

Orientación: Al proceso

Cliente: Nulo conocimiento del cliente

Proceso: Se establecen puntos críticos de control del proceso y sistemas de medición del proceso.

Desarrollo humano y trabajo en equipo: Nulo.

TERCERA GENERACION: Proceso de Calidad Total.

Enfoque de la calidad: La Calidad es la Estrategia de la Organización.

Orientación: Al cliente

Cliente: Se establece sistema de detección de necesidades y medición de la satisfacción del cliente.

Proceso: Los procesos siguen fragmentados, pero se modifican para orientarlos al cliente.

Desarrollo humano y trabajo en equipo: Se impulsa.

CUARTA GENERACION: Proceso de Mejora Contínua de la Calidad

Enfoque de la calidad: Mejora continúa de servicios y productos

Orientación: A mejorar todas las actividades de la organización.

Cliente: Se cambia de venta de productos y servicios a venta de funciones y percepciones.

Proceso: Los procesos siguen fragmentados, pero se mejoran continuamente.

Desarrollo humano y trabajo en equipo: El desarrollo de multihabilidades y madurez de liderazgo permite que los grupos naturales de trabajo se conviertan en equipos de mejora continúa. Se incrementa la comunicación y la información a todo el personal. Los empleados se sienten escuchados y participan en las decisiones de su área de trabajo. Los jefes gradualmente delegan el poder a sus subalternos, bajo un marco definido de responsabilidades.

QUINTA GENERACION: Reingeniería y Calidad Total

Enfoque de la calidad: Rediseño de los procesos de la organización. De áreas o departamentos a procesos completos.

Orientación: A procesos completos hacia el cliente (no fragmentados).

Cliente: Se establece la producción en masa diferenciada por el cliente (trajes a la medida)

Proceso: Se rompe la estructura de los procesos fragmentados a los procesos completos (Reingeniería). La organización se desarrolla alrededor de los procesos clave.

Desarrollo humano y trabajo en equipo: Se incrementa la motivación al aumentar la capacitación y el sentido de pertenencia de cada colaborador. La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación de los colaboradores de la organización.

SEXTA GENERACION: Rearquitectura de la organización

Enfoque de la calidad: Rediseño completo de la organización.

Orientación: Directa y total al cliente.

Cliente: Los equipos de alto rendimiento diseñan los nuevos productos y servicios junto con los clientes y proveedores.

Proceso: Las áreas de staff en su mayoría son excluidas de la organización y se subcontratan. Los procesos de la organización se desarrollan alrededor de los clientes.

Desarrollo humano y trabajo en equipo: Los equipos autodirigidos pasan a formar equipos de alto rendimiento al realizar las operaciones funcionales de staff y subcontratar servicios especiales. La motivación es elevada y la responsabilidad y el sentido de pertenencia se mantienen elevados. La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación del personal.

1.9 ¿ QUÉ ES EL PROMAP Y QUÉ CONTIENE SOBRE CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA ?

El **PROMAP** es el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000

Sus principales **OBJETIVOS** son:

1. Modernizar la Administración Pública en todos sus niveles y ámbitos.
2. Eliminar la corrupción.

Contiene los siguientes **SUBPROGRAMAS**:

1. **Participación ciudadana:** tener información de la opinión del usuario respecto al servicio que reciben.
2. **Descentralización:** delegar y facultar a las personas y/o dependencias con responsabilidades acordes a los tiempos actuales.
3. **Medición y Evaluación de la Gestión Pública:** medir todo trabajo y servicio de la A. P. F. para controlar los procesos y generar compromisos retadores.

4. **Profesionalización del servidor público:** proporcionar al servidor público mejores herramientas, así como desarrollar más habilidades en él para mejorar su desempeño y elevar su imagen con los clientes.

¿ A QUÉ RESPONDE EL PROMAP ?

- . A una necesidad de cambio de la manera de realizar la Administración Pública.

¿ Y por qué hay esta necesidad de cambio ?

Porque la manera de actuar no satisface en:

- . Cubrir necesidades: varios trámites en varias ventanillas.
- . Oportunidad: no cumplir en la fecha y hora acordadas.
- . Calidad: no cumplir con los requerimientos del cliente.
- . Costo: trámite con costo alto.
- . Forma: trámite complicado y extenso.

¿ QUÉ CONTIENE EL PROMAP SOBRE CALIDAD TOTAL ?

- . Orientación al cliente, no al jefe.
- . Satisfacción al usuario.
- . Informar y hacer que participe el usuario.
- . Indicadores de impacto (rentabilidad social), no de actividad.
- . Establecimiento de estándares de calidad y satisfacción.
- . Orientación al cambio del sistema: análisis, simplificación y/o eliminación de los procesos (Reingeniería Pública).
- . Reducción de costos de calidad.
- . Incremento de la productividad.

¿ QUÉ TIPO DE CAMBIOS PLANTEA EL PROMAP ?

- . De enfoque
- . De procesos
- . De estructuras
- . En el personal
- . De reglas del juego.

¿ COMO HACERLO ?

En cada unidad, indicando por los equipos directivos:

- . Necesidad del cambio
- . Incorporando el enfoque
- . Replanteando su planeación:
 - Clientes (¿ Qué esperan ?)
 - Servicios/atributos/cumplimiento
 - Procesos
 - Rediseños de trabajo
 - Estructura
 - Apoyos
 - Educación.

TEMA 2: PREPARACION PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UN AREA DE TRABAJO

2.1 ETAPAS DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

La elaboración e implantación de un Programa de Calidad Total contempla el desarrollo de las siguientes etapas:

1. Preparación
2. Detección de oportunidades de mejora y planteamiento de los proyectos del programa
3. Determinación de las causas de las insatisfacciones
4. Generación de soluciones
5. Evaluación, selección y viabilización de soluciones.

Estas cinco (5) etapas se desarrollan siguiendo un Manual elaborado para tal fin, mediante el cual se hace posible aplicar de una manera sencilla y práctica los principios y métodos de la Calidad Total a una determinada área de trabajo.

El Manual está formado por un conjunto de formatos diseñados para recibir la información que corresponde a cada uno de los pasos que se siguen dentro de cada etapa.

La información que se recoge en cada formato sirve de insumo a los formatos siguientes, de manera que la Metodología consiste en ir llenando los formatos en forma secuenciada y coherente hasta completar todo el proceso.

Ello permite que los participantes apliquen sus conocimientos y experiencias sobre Calidad Total y temas conexos a situaciones de su interés particular.

En el presente tema nos dedicamos a desarrollar la primera de estas cinco etapas, y en los cuatro temas siguientes se desarrollan las otras etapas.

2.2 ETAPA DE PREPARACION

Consiste en:

2.2.1 Delimitar el área de trabajo donde se pretende implantar el Programa de Calidad Total e identificar a los actores involucrados.

El área de trabajo puede ser toda una organización o empresa, o bien parte de ella: una dirección, subdirección, división, subdivisión, gerencia, subgerencia, unidad administrativa, departamental u operativa, oficina, etc.

Los actores involucrados son tanto internos como externos al área de trabajo, y consisten en las personas que ocupan cargos de importancia en esa área y otras relacionadas, así como dependencias, grupos de empleados, usuarios, proveedores, sindicato, etc., que tengan influencia en el logro de la Calidad Total en el área bajo estudio.

2.2.2 Reconocer la necesidad de mejorar.

Para que el Programa de Calidad Total pueda ser implantado con éxito, es necesario contar con uno o más Agentes de Cambio, que puede ser alguno(s) de los Actor(es) ya identificados o personas externas.

Los agentes de cambio deben tener absoluta conciencia y convicción de la necesidad e importancia de implantar la Calidad Total en el área de trabajo objeto de estudio.

Para ello, pueden apoyarse en los análisis evaluativos sobre Conciencia, Importancia o Beneficios de la Calidad Total, que se vieron en el tema anterior.

A partir de allí, proceden a llenar el Formato relativo a "Reconocimiento de la Necesidad de Mejorar".

2.2.3 Planeación Estratégica del Cambio hacia la Calidad

La implantación de la Calidad Total suele provocar oposición de personas que pueden no estar absolutamente convencidas de la conveniencia y necesidad de esta filosofía y estrategia de mejoramiento, así como de aquellas que pueden sentir temor al cambio o que presienten perder poder o que tienen intereses personales o de grupo que consideran contradictorios con la calidad total.

Como se ha indicado en el tema anterior, la Calidad Total la tenemos que hacer todos entre todos (de lo contrario no sería "total"). Ello implica el hecho de que para elaborar el Programa de Calidad Total, es necesario que los actores clave se involucren desde un inicio en este proceso, pues de lo contrario, el mismo corre el riesgo de fracasar o al menos, de no tener la eficacia necesaria para lograr los objetivos que se desean.

Por lo anterior, se hace necesario trabajar previamente para lograr los apoyos de todos los actores involucrados.

Este trabajo de gestión de apoyos se realiza a través de un proceso de Planeación Estratégica y gestión preliminar del cambio hacia la Calidad, y posteriormente, al momento de iniciar la implantación del Programa, a través de un proceso de Administración Estratégica de ese cambio.

La Planeación Estratégica del Cambio se desarrolla a través de los siguientes pasos:

Paso 1: Especificar las principales actitudes y condiciones de cambio necesarias para lograr la calidad en el área de trabajo bajo estudio. Esto se logra respondiendo a la pregunta: "¿ En esta área de trabajo, qué actitudes y condiciones se requieren tener para poder iniciar la elaboración de un Programa de Calidad Total ?". La respuesta a esta pregunta deberá indicar las principales actitudes y condiciones que están faltando en esa área de trabajo para cumplir con los principios y teorías de la calidad.

Por ejemplo, entre las cosas que pueden faltar, figuran: 1) Actitud hacia "hacer las cosas bien y a la primera", 2) Actitud de trabajo en equipo, 3) Condiciones de armonía, 4) Actitud hacia el compromiso, 5) Condiciones de motivación, etc.

Paso 2: Elaborar la Matriz de Intereses, la Matriz de Pesos y la Matriz de Intereses Ponderados de los Actores respecto de las actitudes y condiciones a ser cambiadas.

La Matriz de Intereses se llena respondiendo a la pregunta: "¿ Qué tanto interés tiene cada actor en que se dé el cambio en cada una de las actitudes y condiciones faltantes para la calidad ?". Estos intereses pueden ser de "Apoyos" o "Rechazos", y se especifican numéricamente utilizando una escala convencional, por ejemplo del + 3 al -3, siendo el + 3 apoyo total y el -3 rechazo total, el + 2 mediano apoyo y el - 2 mediano rechazo, el + 1 poco apoyo y el - 1 poco rechazo, y el "0" neutral o indiferente.

Los "Pesos" se refieren a las capacidades, habilidades y fuerzas que tienen cada uno de los actores para influir a favor o en contra del cambio de actitudes y condiciones para la calidad. El "peso" de un actor es la resultante de un vector formado por varias componentes, tales como: el poder del puesto, la capacidad de liderazgo, el capital político, el capital intelectual, la habilidad comunicativa y persuasiva, la capacidad negociadora, el carisma, la credibilidad, etc.

La determinación precisa del peso de un actor implica hacer un estudio exhaustivo de todas las componentes de su vector, pero en este caso, trabajaremos con un valor estimado del "Peso del Actor", asignándole un valor dentro de una escala convencional, por ejemplo del 0 al 10, siendo el "0" un peso nulo y el "10" un peso máximo. El valor de los pesos debe asignarse en forma variable para las diferentes actitudes y condiciones faltantes para la calidad, ya que un actor puede tener un alto peso para inclinar la balanza a favor o en contra del cambio de una cierta actitud y un bajo peso para inclinarla a favor o en contra de otra actitud o condición. Es por ello que es necesario elaborar una matriz de pesos.

— Por último, la Matriz de Intereses Ponderados reproduce a todo el campo de fuerzas que existe en esa área de trabajo para inclinar la balanza a favor o en contra de los cambios de actitudes y condiciones para la calidad. Esta matriz se obtiene multiplicando "casilla a casilla" la matriz de intereses por la matriz de pesos correspondiente. Una vez hecha,

estas multiplicaciones, se suman verticalmente los valores positivos y negativos por separado, y se divide la suma positiva entre la suma negativa.

Paso 3: Evaluar la Viabilidad Estratégica del Cambio y formular conclusiones y recomendaciones. Si de las divisiones anteriores resultan cocientes inferiores a "3" en valor absoluto, se concluirá que el cambio de esas actitudes o condiciones "es inviable", y en caso contrario, se concluirá que "sí es viable". En caso de resultar "inviable", se recomendará "aumentar la viabilidad", y para todos los casos en que la matriz registre "rechazos", "neutralidades" o "poco apoyo", se recomendará "gestionar apoyos" para esos casos.

Paso 4: Gestionar Apoyos para incrementar Viabilidades del Cambio. Esto se aplica cuando existen recomendaciones de "aumentar la viabilidad" y/o "gestionar apoyos", y ello se logra a través de diseñar y aplicar Estrategias de Negociación, Sensibilización, Persuasión, etc. En caso de no haber recomendaciones, se pasa directamente a la etapa de Detección de Oportunidades de Mejora.

Seguidamente se llenan los formatos correspondientes a la etapa de Preparación.

PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

INSTITUCION O EMPRESA:

ACTIVIDAD PREPONDERANTE:

AMBITO DE OPERACION:

AREA DEL PROGRAMA:

FECHA DE ELABORACION DEL PROGRAMA:

EQUIPO DE TRABAJO:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

DELIMITACION DEL AREA DE TRABAJO Y PROCESO A MEJORAR, ACTORES INVOLUCRADOS Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR

AREA DE TRABAJO Y PROCESO O SERVICIO A MEJORAR:

.....
.....
.....

ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA:

A1:
A2:
A3:
A4:
A5:
A6:

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR:

.....
.....
.....
.....

PRINCIPALES ACTITUDES Y CONDICIONES A SER CAMBIADAS:

a1:
a2:
a3:
a4:

MATRIZ DE INTERESES DE ACTORES CLAVE EN CAMBIO DE ACTITUDES Y CONDICIONES (+ 3 A - 3)

ACTITUDES Y CONDICIONES A CAMBIAR						
ACTOR						
A1:						
A2:						
A3:						
A4:						
A5:						
A6:						
A7:						
A8:						

31

MATRIZ DE PESOS DE LOS ACTORES CON RESPECTO A LAS ACTITUDES Y CONDICIONES (0 A 10)

ACTITUDES Y CONDICIONES A CAMBIAR						
ACTOR						
A1:						
A2:						
A3:						
A4:						
A5:						
A6:						
A7:						
TOTALES						

32

MATRIZ DE INTERESES PONDERADOS (SIN ESCALA)

33

ACTITUDES Y CONDICIONES A CAMBIAR							
ACTOR							
A ₁							
A ₂							
A ₃							
A ₄							
A ₅							
A ₆							
TOTAL A FA- VOR Y EN CONTRA							
BALANCE DE INTERESES PONDERADOS BIP = (+/-)							

VIABILIDAD:

ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO

ACTITUDES, CONDICIONES A CAMBIAR E INTERESES NEGOCIABLES	APOYOS Y RECHAZOS						ESTRATEGIAS DE VIABILIZACION DEL CAMBIO
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1.							EV1:
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

TEMA 3: DETECCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

3.1 INTRODUCCION

Una vez preparadas las condiciones para elaborar el Programa de Calidad Total, se procede a desarrollar la segunda etapa que consiste en la detección de oportunidades de mejora y/o de problemas que deben superarse para lograr la calidad en el área de trabajo bajo estudio.

En esta segunda etapa también se realiza el Enunciado del Programa de Calidad Total, a través del Planteamiento de un conjunto de Proyectos prioritarios de Mejora Continua.

3.2 ETAPA DE DETECCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

- . Es la detección de insatisfacciones de los usuarios o clientes, la cual consiste en la determinación de quejas, incumplimientos, fallas, errores, bajo rendimiento, desperdicios, retrasos, deficiencias, etc., y en la priorización de puntos a mejorar.
- . Esta detección se realiza a través de contactos directos o indirectos que solemos tener con nuestros usuarios, de donde derivamos su apreciación sobre nuestro desempeño, o bien, cuando es posible, necesario y financiable, podemos realizar sondeos de opinión a los usuarios de nuestros servicios. También se puede realizar esta detección consultando de una manera formal o informal a todos aquellos actores que tengan relación con el área de trabajo bajo estudio.
- . La información obtenida de usuarios y/o de otros actores relevantes, se especifica en un instrumento práctico denominado Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor.

3.3 ¿ QUE ES LA LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR ?

Es una herramienta práctica para precisar las necesidades y requisitos específicos de nuestros clientes (internos y externos), evaluar el grado en que cada cliente se siente satisfecho o insatisfecho en cada requisito, para de allí identificar oportunidades de mejora (requisitos no satisfechos en un 100%).

La Libreta de Calificaciones consta de los siguientes elementos:

- **Necesidades del Cliente (o Usuario):** son el conjunto de aspectos que el cliente espera obtener de su proveedor, tanto tangibles como intangibles. Estas necesidades pueden ser tanto conscientes como inconscientes.
- **Requisitos específicos del Cliente:** son las especificaciones detalladas de lo que el cliente espera de su proveedor en cada una de sus necesidades. En lo posible, conviene expresar estos requisitos en forma numérica, en unidades de medida.
- **Grado de Satisfacción:** es el porcentaje que el cliente asigna a su proveedor en cuanto a qué tan satisfecho o insatisfecho está en cada requisito específico.
- **Orden de Mejora:** indica el orden en que conviene actuar para aprovechar oportunidades de mejora o corregir problemas en el trabajo.

(Utilizar el formato "Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor")

3.4 ¿ COMO SE ENUNCIA UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL ?

A través de integrar un conjunto de Proyectos de Mejora Continua que son planteados para ser desarrollados en el área de trabajo bajo estudio.

¿ Qué es un Proyecto de Mejora Continua ?

Es un medio por el cual identificamos aspectos mejorables en la empresa (problemas), investigamos las causas por las que esos aspectos no están bien, generamos alternativas para mejorar, de donde seleccionamos acciones correctivas, aplicamos estas acciones y hacemos un seguimiento, retroalimentación y control.

¿ Cómo se seleccionan los Proyectos de Mejora Continua ?

Los Proyectos de Mejora Continua se seleccionan siguiendo el mismo orden de mejora establecido para priorizar los problemas en el trabajo u oportunidades de mejora, que fueron detectados(as) en la Libreta de Calificaciones.

¿ Cómo se plantea un Proyecto de Mejora Continua ?

El Planteamiento de un Proyecto de Mejora Continua consiste en darle nombre, y para ello, se indica el resultado que se busca con la mejora, y éste será el nombre del proyecto.

En tal sentido, el planteamiento de un proyecto consta de tres elementos principales:

- 1) **Dirección del cambio:** verbo que indica la dirección hacia donde se desea la mejora (aumentar, reducir, eliminar, mejorar, implantar, etc.).
- 2) **Medida de calidad:** lo que se desea cambiar, expresado en forma medible (tiempos, n° de vueltas, n° de quejas, costos, ventas, ingresos, etc.).
- 3) **Relación con un proceso:** indica dónde se desea el cambio.

Este tema se ilustra con la aplicación a un caso real, que es la continuación del caso que se inició en el tema anterior.

PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA:

OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA		
	DIRECCION DEL CAMBIO (VER- BO)	MEDIDA DE CALIDAD	RELACION CON UN PROCESO
01:			
02:			
03:			
04:			

TEMA 4: DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES

4.1 INTRODUCCION

- Una vez enunciado el Programa de Calidad Total, se procede a su elaboración a través de desarrollar cada uno de los Proyectos de Mejora Continua antes planteados.
- Para ello, el primer paso consiste en buscar las causas del problema objeto del respectivo proyecto, para luego generar alternativas de solución, evaluar estas alternativas, seleccionar las de mayor conveniencia y desarrollar el proceso de implantación de soluciones.
- La búsqueda de causas se realiza a través de dos métodos:
 1. El Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa.
 2. La Explicación Plural de Causas.

4.2 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA

- En este método se exploran las causas y subcausas que están generando el efecto que se desea corregir o mejorar.
- Esto se realiza a través de una lluvia de ideas realizada por las personas involucradas en el proceso donde se está produciendo el efecto que se desea corregir.
- Durante la lluvia de ideas, las personas involucradas se concentran para encontrar en su mente las causas más probables del efecto bajo estudio.
- Dado que este método de búsqueda es mental, a las causas así encontradas se les denomina Potenciales o Probables, y como son causas diversas, se les llama "Factores Causales Potenciales".

- Este método se aplica a través del denominado Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa o "esqueleto de pescado".
 - Según este método, las causas pueden dividirse en cuatro categorías o tipos:
 - 1) Por Factor Humano (o Mano de Obra)
 - 2) Por Métodos
 - 3) Por Materiales
 - 4) Por Maquinaria.
 - Se trata de identificar (por tormenta de ideas) las causas que corresponden a cada una de estas cuatro categorías y seguidamente buscamos las subcausas (las causas de causas hasta llegar a las causas de fondo).
- (Utilizar el formato "Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa)

4.3 EXPLICACION PLURAL DE CAUSAS

- El análisis causa-efecto de Ishikawa se desarrolla a través de una exploración de causas y subcausas potenciales de un problema que se estudia en forma puntual por un grupo de personas que lo conocen ampliamente y están directamente involucradas en su solución, pero sin que sea importante el hacer la distinción de qué personas identifican qué causas.
- En tal sentido, el análisis causa-efecto de Ishikawa sólo puede aplicarse con validez en situaciones de consenso, de respeto mutuo de las ideas. Son situaciones en las que no importa quién sea el que identifique las causas ni los intereses que dicha identificación pueda afectar. De todas maneras dichas causas serán respetadas y tomadas como base para buscar soluciones.
- Pero en el caso de situaciones diferentes a las antes indicadas, será necesario emplear el método de **Explicación Plural**, el cual se basa en la interpretación de las causas de los problemas en estudio, incluyendo como interpretadores a todas aquellas personas o grupos (actores) de quienes depende la solución o agudización de esos problemas.

- Estas explicaciones causales podrán ser diferentes entre sí, toda vez que cada actor explica en función de un conjunto de factores particulares, tales como: conocimiento, experiencia, intereses, posición, paradigmas, compromisos, etc.
- El método de Explicación Plural parte de la base de que mientras no se resuelvan estas diferencias de explicaciones o puntos de vista de los actores involucrados, no será posible atacar eficazmente las causas de los problemas que se desean resolver.
- Por tal motivo, se hace necesario reforzar este proceso desarrollando una fase de Manejo de Conflictos de Puntos de Vista e Intereses de los Actores, que comienza con la identificación de causas conflictivas y nudos críticos, y que continúa con un proceso de negociación de intereses para aislar el componente conflictivo o manejar fructíferamente el conflicto, de modo de poder incidir sobre las causas que verdaderamente conviene actuar, independientemente que sean conflictivas o no.
- Esta fase es absolutamente necesaria para lograr la Calidad Total, dado que se ha podido comprobar que existen muchas causas conflictivas que tienen gran incidencia sobre los problemas, y que por diversas razones los actores tienden a no enfrentarlas.
- Esta fase conviene desarrollarla en la presente etapa de elaboración del Programa de Calidad Total, pero también es posible hacerlo, sin perder mucha eficacia, después de haber seleccionado las soluciones. Esto último es válido siempre y cuando los actores se dispongan a buscar causas y soluciones bajo el entendido de que las posibles afectaciones en sus intereses serán resueltas a través de una negociación que se realice después de tener definidas las soluciones.
- En caso de desarrollar esta fase en la presente etapa, deberán utilizarse los siguientes formatos:
 - "Explicación plural de causas de insatisfacciones"
 - "Causas conflictivas y abordables dentro del proyecto"
 - "Estrategias para manejar causas conflictivas"
- De no desarrollarla en esta etapa, utilizar únicamente el primer formato.

4.4 ANALISIS DE PARETO PARA SELECCIONAR LAS CAUSAS DE MAYOR PESO

Regla de Pareto:

- "El 20 % de las causas generan el 80 % del efecto, por lo que el 80 % de las causas restantes apenas generan el 20 % del efecto".
- El 20% de las causas generadoras del 80% del efecto son denominadas "Las Pocas Causas Vitales" y el 80% de todas las demás causas son denominadas "Las Muchas Causas Triviales".

¿ Por qué el Análisis de Pareto nos permite obtener eficiencia y eficacia ?

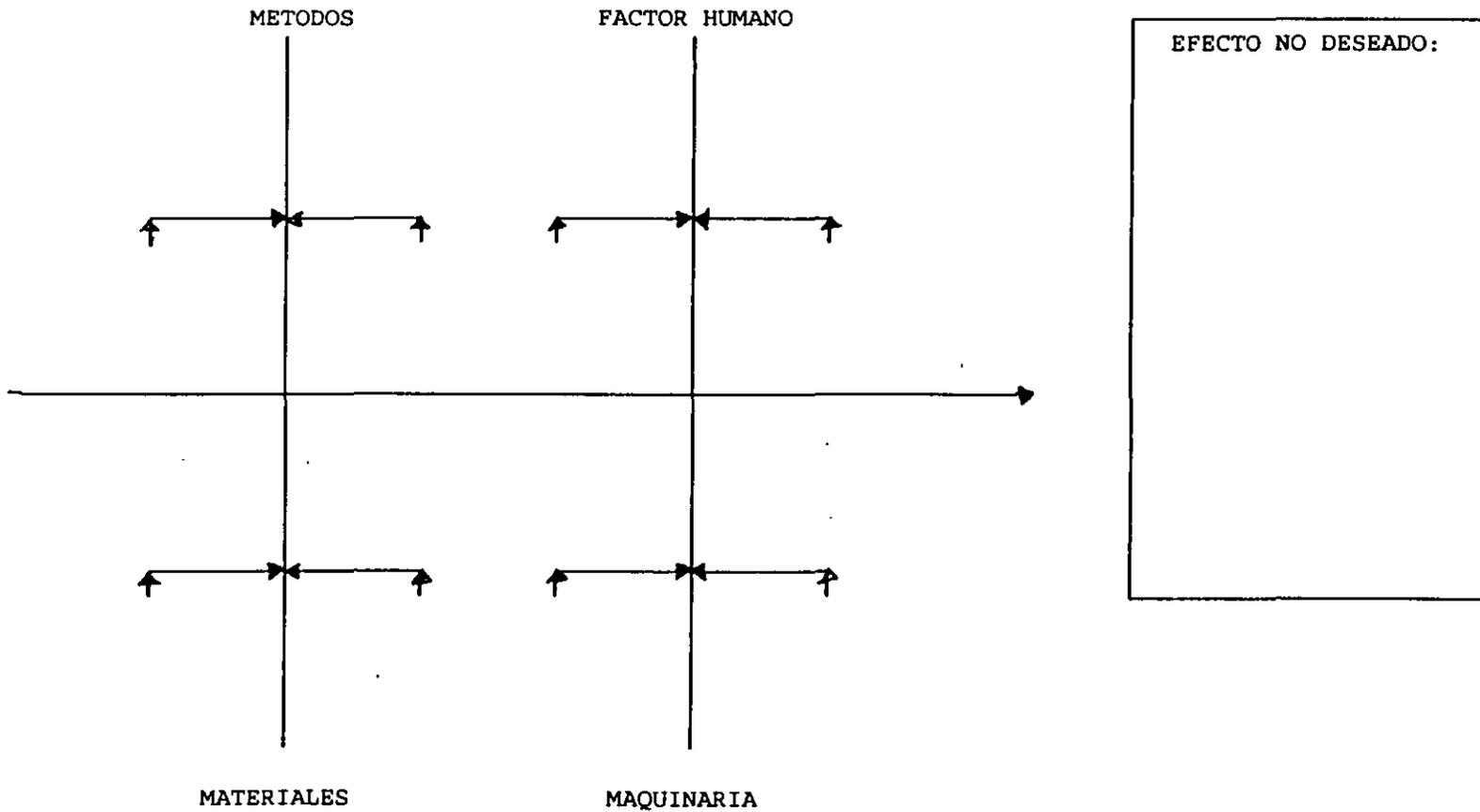
- La aplicación de la Regla de Pareto nos ayuda a identificar aquellas pocas causas sobre las que verdaderamente conviene actuar, porque son las que más contribuyen al efecto, haciendo que con ello podamos concentrar nuestros esfuerzos en aquello que nos producirá mejores resultados.
- En consecuencia, la Regla de Pareto nos permite:
 1. Una mayor **eficiencia** en el uso de esfuerzos, tiempo y dinero, ya que nos indica los pocos puntos donde debemos concentrar nuestra atención y los muchos puntos que no ameritan gran atención. De hecho, se ha podido comprobar que al atacar las pocas causas vitales, se va dando como consecuencia la eliminación progresiva de las muchas causas triviales.
 2. Una mayor **eficacia** en la solución de los problemas porque nos indica dónde debemos actuar y dónde no.
- Es muy importante tener en cuenta que si al momento de aplicar la Regla de Pareto, las causas conflictivas no han sido superadas, existe el riesgo de ser inconsciente o conscientemente eliminadas aprovechando el viaje del 20/80 (sólo pasa el 20% de las causas), ya que no suele ser muy agradable incluir estas causas. Pero el riesgo está en que algunas de ellas pueden ser vitales, por lo que, en este caso se recomienda adoptar una actitud madura para no descartarlas por el simple hecho de ser conflictivas, y dejar para la Etapa de "Viabilización de Soluciones" el problema de eliminar la parte conflictiva de estas causas.

(Utilizar el formato "Análisis de Pareto")

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

FECHA: _____ ELABORADO POR: _____



EXPLICACION PLURAL DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES

INSATISFACCION (ES) : _____

EFFECTOS : _____

EXPLICACIONES CAUSALES DE LA (O DE LAS) INSATISFACCIONES SEGUN LOS ACTORES CLAVE

A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:

CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES

PROBLEMAS	CAUSAS ULTIMAS (CU)	CAUSAS CONFLICTIVAS	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO Y COMO ABORDARLAS

ESTRATEGIAS PARA MANEJAR CAUSAS CONFLICTIVAS

CAUSAS CONFLICTIVAS E INTERESES DE LOS ACTORES	APOYOS Y RECHAZOS						ESTRATEGIAS
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1.							E1:
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

ANALISIS DE PARETO

EFFECTO NO DESEADO: _____

CAUSAS ULTIMAS	REPARTIR 100 PUNTOS SEGUN EL PESO DE LAS CAUSAS ULTIMAS	CAUSAS VITALES: DEL 20 AL 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70 AL 80% DEL EFECTO
C1:		
C2:		
C3:		
C4:		
C5:		
C6:		
C7:		
C8:		
C9:		
C10:		

TEMA 5: SOLUCIONES

5.1 GENERACION DE OPCIONES DE SOLUCION

¿ Cómo es el proceso de generación de opciones de solución ?

- Una vez que se determinan las causas que más contribuyen al efecto no deseado, el próximo paso consiste en generar opciones de solución o de mejoramiento, que ataquen a esas causas en forma eficaz (atinadamente) y eficiente (con el uso más racional de los recursos disponibles).
- Seguidamente, se procede a evaluar esas opciones y a seleccionar la(s) de mayor conveniencia, en términos de sus beneficios, costos y viabilidad.
- La generación, evaluación y selección de opciones deben realizarse con la participación del grupo de personas involucradas en la solución del problema o en la mejora que se busca.
- Para ello, los métodos de mayor uso en la actualidad son los siguientes:
 1. Tormenta o Lluvia de Ideas.
 2. Método de Grupo Nominal.
 3. Método Delphi.
 4. Método Situacional.

5.2 TORMENTA O LLUVIA DE IDEAS

- Las personas involucradas en la solución del problema o mejora buscada, se reúnen para presentar todas las opciones que se les ocurran. No se admiten críticas y todas las opciones se apuntan en un pizarrón o rotafolio para analizarlas y evaluarlas democráticamente en función de varios criterios de evaluación acordados previamente por los participantes. Al final, se selecciona(n) la(s) opción(es) de mayor conveniencia.

5.3 METODO DE GRUPO NOMINAL

- Este método limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones, de ahí el adjetivo nominal. Los miembros del grupo están físicamente presentes, pero operan en forma independiente. En concreto, se formula un problema y luego tienen lugar los siguientes pasos:
 - a) Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
 - b) Al período de silencio, le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa,

exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas (generalmente en un pizarrón o rotafolio). Alternativamente, las ideas pueden presentarse en forma escrita y reservada.

- c) El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa en función de varios criterios de evaluación, previamente acordados.
- d) Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y de manera independiente.
- e) Se toma la decisión final a partir de la idea que logre la calificación global más elevada.

5.4 METODO DELPHI (DELPHOS)

- Este es un método más complejo y lento. Se asemeja al del grupo nominal, salvo que no requiere la presencia física de los participantes. En efecto, nunca permite que se reúnan. Los siguientes pasos caracterizan a este método:
 - a) El problema se identifica y se pide a los miembros del grupo aportar posibles soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
 - b) Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
 - c) Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
 - d) Cada miembro recibe una copia de los resultados.
 - e) Después de ver los resultados, se pide de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
 - f) Los pasos "d" y "e" se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso.

5.5 METODO SITUACIONAL

- El Método Situacional conviene aplicarlo en contextos donde no existe respeto total a las ideas y propuestas presentadas por cualquier actor o donde alguna solución que proponga algún actor puede no ser apoyada por otro(s).
- En tales circunstancias, es necesario hacer la distinción de quién o quiénes son los que proponen tal o cual solución, e identificar las diferencias de puntos de

- vista y/o de posiciones de los actores frente a cada una de las soluciones propuestas.
- En estos casos, deberán desarrollarse procesos de negociación y/o persuasión para hacer viable el éxito de las soluciones de mayor conveniencia.
 - Ello nos plantea la necesidad de manejar las diferencias o conflictos de puntos de vista y de intereses, para así "deshacer" los NUDOS CRITICOS que pueden obstaculizar el éxito de dichas soluciones.

La aplicación de cualquiera de los cuatro métodos anteriores culmina con el llenado del formato "Generación de Opciones de Solución por proyecto".

5.6 EVALUACION Y SELECCION DE OPCIONES DE SOLUCION

- Una vez generadas las opciones de solución, se procede a evaluarlas bajo dos criterios fundamentales:
 1. La Relación Beneficio/Costo (B/C)
 2. El Balance de Apoyos y Rechazos (BAR)

5.6.1 Relación Beneficio/Costo

- Toda solución tiene beneficios y costos. Lo más adecuado es seleccionar las soluciones que sean más beneficiosas en relación a lo que cuestan. Es por ello que es necesario determinar un indicador que mida esta relación. El indicador más utilizado se refiere a la división entre beneficios y costos.
- Para determinar el indicador denominado "Relación Beneficio/Costo", se utiliza una escala convencional, por ejemplo de 0 a 100, asignando a cada opción de solución un valor de los beneficios que podría generar y un valor de sus costos más probables.
- Estos valores de beneficios y costos podrían, cuando fuese posible, ser estimados como un promedio policéntrico de los valores que les asignen los diferentes actores clave.
- La división entre los beneficios y costos así estimados nos dará el indicador de la relación beneficio/costo de cada opción.
- Cuando esta relación es menor que uno (1), se considera que la opción no es conveniente. Cuando resulta entre 1 y 2, se considera conveniente y cuando es mayor de 2, muy conveniente. Serán éstas dos últimas las que se seleccionen.

5.6.2 Viabilidad Estratégica de las Soluciones (Balances de Apoyos y Rechazos)

- Seguidamente evaluamos la Viabilidad Estratégica de cada opción. Esta se refiere a qué tan probable es implantar la solución desde el punto de vista humano, teniendo en cuenta los apoyos y rechazos de los actores a cada opción de solución. Para evaluar esta viabilidad, utilizamos una escala convencional, tal como la que se utilizó en la fase de Planeación Estratégica del Cambio (+ 3 a -3), para referirse a los diferentes grados de apoyos y rechazos de los actores a cada solución propuesta.
- Se elabora la matriz de apoyos y rechazos y se suman verticalmente todos los valores positivos y todos los negativos por separado, se obtiene la división de los positivos entre los negativos, y el cociente resultante nos indicará si la solución es "viable" (cuando el cociente es igual o mayor de 3 o "inviable" cuando resulta menor de 3. A este cociente le denominamos "**Balance de Apoyos y Rechazos**", y representa un indicador de la viabilidad estratégica de las soluciones propuestas.

5.6.3 Selección y Recomendaciones

- La selección de soluciones se realiza combinando ambos criterios (el de conveniencia y el de viabilidad). Para ello, se suman los dos indicadores de evaluación: la Relación B/C (dividida entre 3) y el Balance de Apoyos y Rechazos (BAR). Se seleccionarán aquellas soluciones que tengan una mayor suma total de ambos indicadores, siempre y cuando cada indicador individual haya resultado favorable (conveniente y viable a la vez). Conviene indicar el orden de prioridad en que deben implantarse las soluciones.
- Las recomendaciones que se pueden hacer se refieren a acciones a tomar para mejorar los valores de los indicadores de las soluciones mejor calificadas. Estas acciones se refieren por ejemplo a "reducción de costos de las soluciones" (para mejorar la relación B/C) y/o "gestionar apoyos de actores rechazantes y/o de bajo apoyo (para aumentar el balance BAR).

5.6.4 Viabilización Estratégica de Soluciones

- Las recomendaciones sobre "gestionar apoyos de actores rechazantes y/o de bajo apoyo" se atienden a través de procesos de Negociación, Sensibilización, Persuasión, etc. para lograr que los actores que no apoyan totalmente, se animen a hacerlo. Lo más efectivo para nuestra cultura suele ser la negociación, donde se busca creativamente satisfacer a los actores rechazantes en aquellos intereses que ellos valoran, que sean compatibles con la calidad y que sean factibles de proporcionárselos a cambio de que apoyen las soluciones mejor calificadas.

Para ello, utilizamos los formatos "Evaluación y Selección de Opciones de Solución" y "Viabilización de Soluciones"

GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

EFECTO NO DESEADO:

CAUSAS VITALES	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
CV1:	
CV2:	
CV3:	
CV4:	

EVALUACION Y SELECCION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

PROYECTO:

CRITERIOS DE EVALUACION	OPCIONES DE SOLUCION PROPUESTAS												
	S1	S2	S3										
BENEFICIOS (B)													
COSTOS (C)													
RELACION B/C - Y CONVENIENCIA													
ACTORES INVOLUCRADOS EN LA MEJORA:	APOYOS Y RECHAZOS (+ 3 A - 3)												
A1													
A2													
A3													
A4													
A5													
A6													
SUBTOTALES (+ / -)													
BALANCE BAR (+ / -) Y VIABILIDAD													
TOTAL PONDERADO CON P(B/C)- Y P(BAR)-													
SELECCION Y PRIORIZACION													

5.1

VIABILIZACION DE SOLUCIONES

SOLUCIONES SELECCIONADAS E INTERESES NEGOCIABLES	APOYOS Y RECHAZOS						ESTRATEGIAS DE VIABILIZACION DE SOLUCIONES
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1.							EV1:
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

5.6.5 Administración estratégica de la implantación de las soluciones

Una vez formuladas las Estrategias para viabilizar el éxito de las soluciones, se procede a ponerlas en práctica, y seguidamente se lleva a cabo la implantación del Programa de Calidad Total.

Para poner en práctica las Estrategias de Viabilización, se requiere formular Tácticas que a su vez actúen como Viabilizantes de esas Estrategias.

Las Tácticas son las acciones con las que se "aterrizan" las Estrategias.

Estas acciones se realizan en los siguientes pasos:

1. Preparación de las condiciones necesarias para iniciar el proceso de negociación.
2. Creación de interés en los actores por las propuestas de negociación.
3. Manejo de objeciones
4. Cierre de acuerdos.

PASO 1: Preparación de las condiciones necesarias para iniciar el proceso de negociación.

a) Reunir información demostrativa y/o testimonial de los beneficios que obtendrá el Actor Objetivo (AO) con la aplicación de la propuesta de negociación.

b) Aumentar poder de negociación del Agente de Cambio (AC), a través de:

- . Acumular apoyos de otros actores y personas más accesibles.
- . Minimizar debilidades y mejorar fortalezas del AC, valoradas por el AO.
- . Preparar presentación del Programa/Proyecto en un lenguaje claro, según la preferencia del AO.
- . Preparar opciones de Estrategias Viabilizantes.
- . Darse holgura de tiempo para el proceso de negociación.

c) Investigar intereses del AO, bien sea con gente allegada y/o con el propio AO informalmante.

PASO 2: Creación de interés del AO.

a) Actuar en el sentido de los intereses del AO.

b) Aprovechar encuentros informales para preguntar al AO su opinión sobre el contenido de las EVs. Por ejemplo: "¿ Qué le parecería si lográramos tales cosas (que a él le interesan), aunque haya que sacrificar algunas otras, tales como.... (las que a nosotros nos interesan pero a él no) ?"

c) Desarrollar una Visión atractiva y estimulante en el sentido de "sus" intereses y de la Institución, incluyendo como necesario el apoyo del AO en lo que deseamos.

Paso 3: Manejar objeciones.

Cuando alguna de las respuestas del AO es "No", proceder a manejar a objeción para convertirla en un "Sí", a través de:

a) Concederle la razón temporalmente (esto es ético, profesional, riguroso y conveniente).

b) Averiguar sutilmente la razón de su objeción, diciendo por ejemplo: "Sí, efectivamente tiene usted razón porque muchas veces sucede que cuando a la gente le damos tal cosa (la que el AO no quiere ceder), ella tiende a hacer esta otra cosa (algo indeseable para el AO), ¿ es por eso que usted lo dice o por alguna otra razón ?". Con ello lo que buscamos es que el AO nos dé "su" razón de fondo (aquella que lo lleva a presentar su objeción).

c) Proponerle una solución en el sentido de la EV o de alguna de sus opciones, diciéndole por ejemplo:

"¿ Si fuera posible evitar que la gente hiciera tal cosa (su razón de fondo) al darle esta otra cosa (la que se está pidiendo a AO), usted estaría de acuerdo en dársela, o pediría usted alguna otra cosa ?"

Ante ello, el AO podría responder: "Sí estaría de acuerdo, pero es algo muy

difícil lograr que la gente no haga tal cosa".

Responderle: "No se preocupe, yo me ocupo de que eso no suceda. Lo que me interesa saber es si usted apoyaría esto": "Sí".

Paso 4: Cerrar acuerdos

Esto se puede hacer con varias opciones:

- a) Pedir a AO su opinión sobre cómo instrumentar los acuerdos alcanzados.
- b) Proponerle alguna forma de instrumentarlos (la que sabemos que él preferiría).
- c) Proponerle escribir los acuerdos.
- d) Preguntarle cómo le parecería si se logra la Visión, enfatizando tanto en sus intereses como en los de los demás actores y de la Institución.
- e) Si aún no está muy convencido, invitarlo a probar (no se pierde nada).

El formato que se utiliza para seguir estos cuatro pasos se denomina precisamente "Tácticas de Viabilización de Estrategias".

Implantación del Programa:

Para llevar a cabo la implantación del Programa de Calidad Total, se procede a definir el conjunto de actividades a realizar, como son:

- 1) Determinación de los recursos necesarios para implantar las soluciones y aplicar las tácticas viabilizantes.
- 2) Inducción, reeducación y capacitación, con su respectivo presupuesto.
- 3) Gestión del financiamiento del Programa.

- 4) Ejecución de Soluciones.
- 5) Sistema de Monitoreo, Retroalimentación, Control de avances y Mejora Continua.

Estas actividades son colocadas en un Cronograma, donde se especifican las secuencias, fechas de iniciación y terminación de cada actividad, sus duraciones y recursos necesarios a lo largo del tiempo.

Con respecto a los recursos, éstos son fundamentalmente humanos, materiales, tecnológicos, cognoscitivos, etc., expresados también en términos de recursos financieros.

Entre los recursos humanos, cabe destacar con especial relevancia los Recursos de Poder que deben poseer los actores, fundamentalmente los Agentes de Cambio, y que se refieren a todas aquellas capacidades, habilidades y fuentes de poder en general, que debe acumular el actor para que su acción sea eficiente y eficaz bien sea en la aplicación de tácticas viabilizantes y/o en la ejecución de las soluciones.

Dada la alta relevancia de este recurso, a continuación se presenta un formato diseñado para identificar lo que cada actor necesita aplicar en cuanto a recursos de poder, y así formular las acciones necesarias para desarrollar o reforzar esos recursos.

(Ver formato "Recursos de poder necesarios, disponibles y por desarrollar").

TACTICAS DE VIABILIZACION DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS A SER VIABILIZADAS	PREPARACION DE CONDICIONES INICIALES	CREACION DE INTERES	MANEJO DE OBJECIONES	CIERRE DE ACUERDOS
EV1:				
EV2:				

09

RECURSOS ESTRATÉGICOS DISPONIBLES/INDISPONIBLES Y ACCIONES PARA DESARROLLARLOS

PARA SER APLICADOS A:

RECURSOS ESTRATÉGICOS NECESARIOS PARA EL CAMBIO	GRADO DE DISPONIBILIDAD O INDISPONIBILIDAD DEL RECURSO POR CADA ACTOR (-3 A +3)						ACCIONES PARA DESARROLLAR LOS RECURSOS NECESARIOS.
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1. CREDIBILIDAD							
2. PERSUASIVIDAD							
3. DISPONIBILIDAD DE OPCIONES							
4. DISPONIBILIDAD DE INFORMACION							
5. DISPONIBILIDAD DE TIEMPO							
6. CONOCIMIENTO, CAPITAL INTELLECTUAL							
7. CAPITAL POLITICO							
8. ACTITUD NEGOCIADORA GANAR-GANAR							
9. HABILIDAD CREATIVA Y VISIONARIA							
10. PROACTIVIDAD							
11. LIDERAZGO							
12. HABILIDAD COMUNICADORA							
13. ACTITUD SINÉRGICA							
14. HABILIDAD ESTRATÉGICA							
15. CARISMA							

PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

INSTITUCIÓN O EMPRESA: Departamento del Distrito Federal

ACTIVIDAD PREPONDERANTE: Prestador de servicios públicos

ÁMBITO DE OPERACIÓN: Distrito Federal

**ÁREA DEL PROGRAMA: Dirección General de Construcción y Operación
Hidráulica**

FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA: 13 de mayo de 1997

EQUIPO DE TRABAJO NUMERO 6:

Beatriz Santamaría Ramírez	544-53-70
Antonio Servando López Rodea	661-27-69
Manuel González González	657-37-00
Jorge Alberto López Sánchez	510-47-37 Ext. 1130, 1131
Rodrigo Uribe Anaya	518-32-25

**DELIMITACION DEL ÁREA DE TRABAJO Y PROCESO A MEJORAR,
ACTORES INVOLUCRADOS Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE
MEJORAR**

ÁREA DE TRABAJO Y PROCESO O SERVICIO A MEJORAR:

Unidad Departamental de conexiones y medidores.

Proceso o servicio: Instalación de tomas y albañales

ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA

A1: Subdirección de control de usuarios

A2: Unidad Departamental de Conexiones y medidores

A3: Subdirección de agua potable

A4: Subdirección de drenaje

A5: Subdirección de suministros

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR:

Mejorar la atención al público

Reducir tiempos de respuesta

Reducir número de quejas

PRINCIPALES ACCIONES DE CAMBIO HUMANO IMPLICADAS EN LA
CALIDAD

a1: Capacitación

a2: Actitud para hacer las cosas bien y a la primera

a3: Inducir o generar el sentido de compromiso

a4: Inducir el trabajo en equipo en lugar de en grupo y no en grupo

MATRIZ DE INTERESES DE ACTORES CLAVE EN ACCIONES DE CAMBIO (DEL -3 AL 3)

ACCIONES	CAPACITACIÓN	ACTITUD DE HACER LAS COSAS BIEN Y A LA PRIMERA	INDUCIR EL SENTIDO DE COMPROMISO	INDUCIR EL TRABAJO EN EQUIPO Y NO EN GRUPO
ACTOR				
A1	+1	0	+1	-1
A2	+2	+1	+1	+2
A3	-1	+2	0	0
A4	+2	+2	+2	+2
A5	0	+1	-1	-2

Apoyo total	+3
Apoyo moderado	+2
Poco apoyo	+1
Indiferente	0
Poco rechazo	-1
Rechazo moderado	-2
Rechazo total	-3

MATRIZ DE PESOS DE ACTORES CLAVE EN ACCIONES DE CAMBIO (DEL 1 AL 10)

ACCIONES ACTOR	CAPACITACIÓN	ACTITUD DE HACER LAS COSAS BIEN Y A LA PRIMERA	INDUCIR EL SENTIDO DE COMPROMISO	INDUCIR EL TRABAJO EN EQUIPO Y NO EN GRUPO
A1	9	7	7	9
A2	9	7	7	8
A3	6	8	6	6
A4	8	9	8	8
A5	6	6	5	6

MATRIZ DE INTERESES PONDERADOS (SIN ESCALA)

ACCIONES ACTOR	CAPACITACIÓN		ACTITUD DE HACER LAS COSAS BIEN Y A LA PRIMERA		INDUCIR EL SENTIDO DE COMPROMISO		INDUCIR EL TRABAJO EN EQUIPO Y NO EN GRUPO	
A1	9		0		7		-9	
A2	18		7		7		16	
A3	-6		16		0		0	
A4	16		18		16		16	
A5	0		6		-5		-12	
TOTAL A FAVOR Y EN CONTRA	43	-6	47	1	30	-5	32	-21
BALANCE DE INTERESES PONDERADOS BIP=(+/-)	7.16		47		6		1.52	

VIABILIDAD: La acción 4 no es viable. Se recomienda gestionar apoyos de A1 a las acciones 2 y 4, de A3 a las acciones 1, 3 y 4 y de A5 a las acciones 1,3 y 4

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

ACCIONES DE CAMBIO E INTERESES NEGOCIABLES		APOYOS Y RECHAZO DE ACTORES CLAVE					ESTRATEGIAS DE VIABILIZACION DEL CAMBIO
		A1	A2	A3	A4	A5	
1	Capacitación	SI	SI	NO	SI	NO	EV1: ofrecer a A3 apoyarlo en 6 a cambio de que apoye en 1
2	Actitud para hacer las cosas bien y a la primera	NO	SI	SI	SI	SI	EV2: ofrecer a A3 apoyarlo en 10 a cambio de que apoye en 3 y 4
3	Inducir el sentido de compromiso	SI	SI	NO	SI	NO	EV3. ofrecer a A1 apoyarlo en 5,7,8 y 9 a cambio de que apoye en 2 y 4
4	Inducir el trabajo de equipo y no en grupo	NO	SI	NO	SI	NO	EV4: ofrecer a A5 apoyarlo en 11 a cambio de que apoye en 1,3 y 4
5	Menos tiempo de atención	SI	SI				
6	Menos número de trámites para adquisiciones			SI	SI		
7	Aumentar el número de solicitudes resueltas por mes	SI	SI				
8	Menos número de errores por reporte	SI	SI				
9	Menos tiempo de respuesta de solicitudes	SI	SI				
10	Menos número de quejas de usuarios			SI	SI		
11	Oportunidad en la solicitud de insumos					SI	

LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR

TRABAJO O PROCESO: Instalación de Tomas y Albañales
 CLIENTE: Usuarios del sistema hidráulico del Distrito Federal
 PROVEEDOR: D.G.C.O.H.

NECESIDADES DEL CLIENTE	REQUISITOS ESPECÍFICOS DEL CLIENTE	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	ORDEN DE MEJORA
Contar con agua potable a través de una toma domiciliaria	<ul style="list-style-type: none"> • Menor tiempo de conexión • Precio de conexión • Disminución de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 60% • 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 3 • 2
Contar con la descarga de agua residual al sistema de drenaje (Albañales)	<ul style="list-style-type: none"> • Menor tiempo de conexión • Precio de conexión • Disminución de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 60% • 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 3 • 2

PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA: CONEXIONES Y MEDIDORES

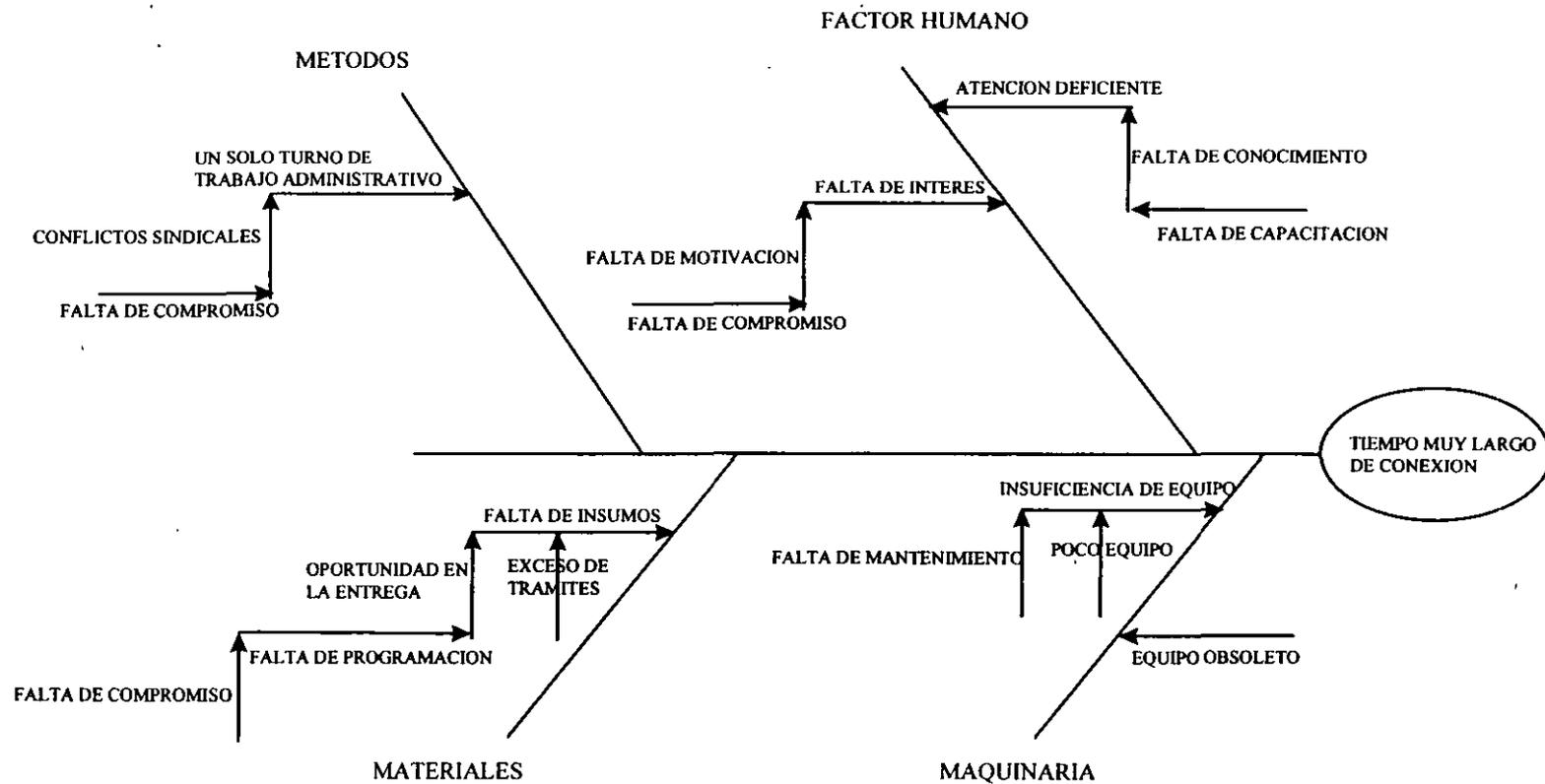
OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA		
	DIRECCIÓN DEL CAMBIO (VERBO)	MEDIDA DE CALIDAD	RELACIÓN CON UN PROCESO
01: Reducir tiempo de conexión	Reducir	Tiempo	de Conexión
02: Disminución de requisitos	Eliminar	números	de requisitos
03: Menos precio por conexión	Reducir	costo	de conexión

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA

Nombre del Proyecto Reducir el tiempo de conexión de una toma domiciliar o albañal

Fecha: Mayo - Junio de 1997

Elaborado por: Equipo No. 6



EXPLICACION PLURAL DE LAS INSATISFACCIONES

Insatisfacciones: Tiempo muy largo de conexión

Efectos: Inconformidad y queja del usuario

EXPLICACIONES CAUSALES SEGÚN LOS ACTORES CLAVE				
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:
Tarda demasiado tiempo en dar su opinión la subdirección de Agua Potable y cuando tiene la orden de trabajo tarda demasiado en ejecutarla, debido a la falta de personal técnico, falta de interés y compromiso. A que durante el envío de solicitudes de opinión y ordenes de trabajo a las Subdirecciones de Agua Potable y Drenaje se traspapelan y/o tardan demasiado tiempo en turnarlas	Se tiene mucho equipo obsoleto debido a falta de presupuesto	La Subdirección de Suministros no proporciona los materiales y equipo suficiente debido a exceso de trámites y por falta de programación en la elaboración de requisiciones.	La Subdirección de Suministros no proporciona los materiales suficientes y el equipo debido a exceso de trámites y falta de oportunidad en la entrega de materiales.	Las Subdirecciones de Agua Potable y Drenaje no prevén con suficiente tiempo la programación de suministros debido a la falta de interés y compromiso.

CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES

Problemas	Causas Últimas (CU)	Causas Conflictivas	Causas Abordables dentro del Proyecto
Tiempo muy largo de conexión	Falta de interés y compromiso	No	Si, estableciendo reuniones con subdirectores, jefes de unidad y de oficina para transmitirles la importancia de la atención oportuna de los trabajos (conexiones)
	Falta de Presupuesto	Si, generaría conflicto entre A1 y A5	No, pero se podría abordar el problema involucrando a la Dirección de Servicios Hidráulicos a Usuarios.
	Exceso de Trámites	Si, generaría conflictos entre A3 y A4 con A5	Si, estableciendo negociaciones o acuerdos entre las Subdirecciones de Agua Potable y la de Drenaje con la de Suministros
	Falta de programación en la elaboración de requisiciones	Si, generarían conflictos entre A3 y A5	No, pero sería necesario el apoyo de la Subdirección de Control de Usuarios para que las áreas involucradas establezcan calendarios de entrega.
	Falta de oportunidad en la entrega de materiales	Si, se generarían conflictos entre A3, A4 y A5	No, pero es necesario el apoyo de A1 para que a través de A5 establezca una adecuada planeación en la entrega de materiales a A3 y A4.

ESTRATEGIAS PARA MANEJAR CAUSAS CONFLICTIVAS

Causas Conflictivas e Intereses de los actores	Apoyos y Rechazos de Actores					Estrategias
	A1	A2	A3	A4	A5	
1. Falta de Interés y compromiso	SI	SI	NO	SI	NO	E1: ofrecer a A3 apoyarlo en 5, 6, 8 y 9 a cambio de que apoye en 1 y 4
2. Falta de Presupuesto	SI	SI	SI	SI	SI	E2: ofrecer a A5 apoyarlo en 7,8 y 9 a cambio de que apoye en 1,3 y 5
3. Exceso de Trámites	SI	SI	SI	SI	NO	
4. Falta de programación en la elaboración de requisiciones	SI	SI	NO	SI	SI	
5. Falta de oportunidad en la entrega de materiales	SI	SI	SI	SI	NO	
6. Convenio con sindicato						
7. Elaboración de requisiciones a tiempo y bajo programa						
8. Revisión de trámites en requisiciones para disminuirlos						
9. Adquisición y entrega de materiales bajo un programa establecido de entregas						

ANALISIS DE PARETO

Efecto no Deseado: TIEMPO MUY LARGO DE CONEXIÓN DE TOMAS Y ALBAÑALES

CAUSAS ULTIMAS	REPARTIR 100 PUNTOS SEGÚN EL PESO DE LAS CAUSAS ULTIMAS	CAUSAS VITALES: DEL 20% AL 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70% AL 80% DEL EFECTO
C1: Falta de Interés y compromiso	45	CV1
C2: Falta de presupuesto	10	CV3
C3: Exceso de trámites para las requisiciones	5	CV4
C4: Falta de programación en la elaboración de requisiciones	5	
C5: Falta de oportunidad en la entrega de materiales	35	CV2

GENERACION DE OPCIONES DE SOLUCION

Efecto no deseado: TIEMPO MUY LARGO DE CONEXIÓN

CAUSAS VITALES	OPCIONES DE SOLUCION PROPUESTAS Y SELECCION
CV1: Falta de Interés y compromiso	S1: Capacitación continua en la calidad de los servicios
	S2: Inducir en áreas críticas agentes de cambio
CV2: Falta de oportunidad en la entrega de materiales	S3: Definir tiempos de compra y entrega de materiales
	S4: Reducir los tramites en las requisiciones
	S5: Establecer un stock de materiales
CV3: Falta de presupuesto	S6: Dar suficiencia presupuestal en partidas específicas
	S7: Optimización de recursos financieros
CV4: Exceso de trámites para elaboración de requisiciones	S3: Definir tiempo de compra y entrega de materiales
	S4: Reducir los tramites en las requisiciones

EVALUACION Y SELECCIÓN DE OPCIONES DE SOLUCION

Proyecto: REDUCIR TIEMPO DE CONEXION

CRITERIOS DE EVALUACION	OPCIONES DE SOLUCION													
	S1		S2		S3		S4		S5		S6		S7	
Beneficios (B)	80		70		40		30		35		80		60	
Costos (C)	100		30		10		10		80		100		10	
Relación B/C	.8		2.33		4		3		.43		.8		6	
Actores	APOYOS Y RECHAZOS (+3 A -3)													
A1:	3		3		3		3		3		3		3	
A2:	3		3		3		3		3		3		3	
A3:	-1		-3		2		3		3		3		1	
A4:	2		1		3		3		3		3		2	
A5:	-1		-3		2		1		-1		3		1	
Subtotales (+ -)	8	-2	7	-6	13	1	13	1	12	-1	15	1	10	1
Balance BAR (+ -)	4		1.16		13		13		12		15		10	
Total	4.8		3.49		17		16		12.43		15.8		16	
Selección y Priorización	5		6		1		2A		4		3		2B	