



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

TALLER DE INTEGRACIÓN DE PROCESOS

Del 18 de Febrero al 03 de Marzo de 2003

ANEXOS

CI - 028

Instructora: Lic. Claudia Solano Azpilcueta
ISSSTE
FEBRERO/MARZO DEL 2003

ANEXO MANUAL DEL PARTICIPANTE

TALLER DE INTEGRACIÓN DE PROCESOS

DEL 18 DE FEBRERO AL 3 DE MARZO DEL 2003

a. Ejercicio de lecturas comentadas OMS, SSA, PNA

Lectura 1 La Organización Mundial de la Salud

La Dra Gro Harlem Brundtland asumió el cargo de Directora General de la Organización Mundial de la Salud el 21 de julio de 1998 para un mandato de cinco años

En su discurso de aceptación ante la OMS, la Dra. Brundtland dijo: < ¿Cuál es nuestra misión fundamental? Considero que debemos asumir el papel de conciencia moral y autoridad técnica para mejorar la salud de la población del mundo. Debemos estar dispuestos a prestar asesoramiento, y ser capaces de hacerlo, no sobre todas las cuestiones, sino sobre las cuestiones clave que puedan desencadenar el **proceso de desarrollo** y atenuar el sufrimiento. Considero que nuestro objetivo ha de ser la lucha contra la enfermedad y la mala salud: la promoción de sistemas de salud sostenibles y equitativos en todos los países >

Acetato de.

Indicadores de la OMS para México

Publicaciones de la OMS

Ejemplo de noticias del Centro de Prensa de la OMS

Lectura 2 La Secretaría de Salud

La Secretaría de Salud como entidad rectora del sector en nuestro país y responsable de integrar los esfuerzos de las grandes instituciones del IMSS y del ISSSTE principalmente ha diseñado El Programa Nacional de Salud 2001-2006 que conformará un **sistema** de salud guiado por los valores de justicia, autonomía y corresponsabilidad social

Estos valores tomarán cuerpo en los tres **principios** rectores del sistema mexicano de salud: ciudadanía, solidaridad y pluralismo.

Dado el carácter tan personal de la relación médico – paciente, los usuarios de los servicios deben tener la posibilidad de ejercer su derecho a elegir a quien se hará cargo de su salud y la de su familia

**ANEXO MANUAL DEL PARTICIPANTE
TALLER DE INTEGRACIÓN DE PROCESOS
DEL 18 DE FEBRERO AL 3 DE MARZO DEL 2003**

Las contribuciones al sistema de salud serán proporcionales a la capacidad de pago y los beneficios se distribuirán atendiendo principalmente a las necesidades de la población

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Ejercicio:

Tormenta de ideas de conceptos relacionados con la temática del curso

Conceptos de grupo:

SALUD

SEGURIDAD SOCIAL

PROCESO

Los ciudadanos de manera individual u organizada estarán involucrados en todas las decisiones que afecten su salud

El Programa Nacional de Salud 2001-2006 asume como **misión la siguiente:**

ANEXO MANUAL DEL PARTICIPANTE
TALLER DE INTEGRACIÓN DE PROCESOS
DEL 18 DE FEBRERO AL 3 DE MARZO DEL 2003

Contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objeto social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos y una amplia participación ciudadana

Lectura 3 Creación del ISSSTE

El artículo 123 de la Constitución de 1917 en la fracción XXIX, consideraba "el establecimiento de cajas de seguros populares". Con base en estas disposiciones el 12 de agosto de 1925 empieza a funcionar la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro, creada por la ley del mismo nombre y que proporciona a los empleados públicos la jubilación, protección durante la vejez y préstamos a corto plazo e hipotecarios

En 1959 con motivo del XXI aniversario de la expedición del Estatuto Jurídico de la FSTSE, se efectuó una ceremonia en el Palacio de Bellas Artes, en donde el presidente Adolfo López Mateos presentó al Congreso de la Unión la Iniciativa de Ley que dio origen al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Discutida y aprobada esta iniciativa la Dirección General de Pensiones y de Retiro se transformó en 1960 en el ISSSTE. La primera Ley del Instituto se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1959

Ejercicio de reflexión y análisis acerca del alineamiento del sector salud de México con organismo cúpula mundial, la misión de la OMS de desencadenar el proceso de desarrollo, antecedentes como se originó este organismo, su trayectoria y perspectivas e identificación de información del entorno

El Programa Nacional de Salud 2001-2006 contempla la puesta en marcha de un esquema de evaluación que hará énfasis en los resultados y tiene carácter comparativo en lo que se refiere a las áreas sustantivas

Las instancias encargadas de definir los criterios de operación de este esquema serán el Consejo de Salubridad General y el Consejo Nacional de Salud



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

TALLER DE INTEGRACIÓN DE PROCESOS



Del 18 de Febrero al 03 de Marzo de 2003

APUNTES GENERALES

CI - 028

Instructora: Lic. Magdalena Orvañanos Busto
ISSSTE
FEBRERO/MARZO DEL 2003

INTRODUCCIÓN

El presente Manual del curso " TALLER DE INTEGRACIÓN DE PROCESOS " esta diseñado para que el participante puede consultar su contenido, de una manera lógica y secuencial.

El panorama de la información, parte del desarrollo de ejercicios de aplicación práctica particularmente del sector salud dirigidos a la redefinición del aquí y ahora que la institución le demanda desempeñar a cada participante en su actual ubicación de trabajo. Posteriormente se expone el material teórico que facilita el análisis integral y general de las temáticas revisadas a lo largo del diplomado.

El panorama finaliza con la bibliografía utilizada para la elaboración del manual

En documentos anexos los ejercicios son facilitados con la introducción de antecedentes, lecturas comentadas formatos y ejemplos de aplicación práctica.

CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	
	OBJETIVO	
	a.	Análisis y reflexión de las expectativas del trabajo final
I	REINGENIERIA DE PROCESOS	
		Métrica o requisitos de los procesos
		Utilidad
		Principios básicos de la reingeniería de procesos
		Producto parcial y diseño de documento de convergencia
II	CALIDAD	
		Calidad en las áreas sustantivas
		Calidad en las áreas adjetivas
		Asimilación producto parcial a documento de convergencia
III	DIRECCIÓN DEL FACTOR HUMANO	
		Liderazgo
		Trabajo en equipo
		Asimilación producto parcial a documento de convergencia
IV	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	
		Planeación, logística y control
		Asimilación producto parcial a documento de convergencia
V	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y POLÍTICO	
		Administración de sueldos y salarios.
		Administración de Personal
		Asimilación producto parcial a documento de convergencia
VI	ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	
		Visión holística
		El Cambio Organizacional
		Asimilación producto parcial a documento de convergencia
VII	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	
		Metodología y diagnóstico
		Plan, evaluación y programación operativa
		Asimilación producto parcial a documento de convergencia
		a. Ejercicio de lecturas comentadas
	PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS FINALES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	Metodología	
	Criterios de Evaluación	

OBJETIVO



El participante se apropiará y ejercitará los elementos teóricos que le permitan rediseñar y cambiar los procedimientos que la dinámica del cambio requiere para ser capaz de mejorar sustancialmente su trabajo en forma eficiente y responsable.

I REINGENIERÍA DE PROCESOS.

¿Quién la realiza la reingeniería de procesos?

Cada trabajador dueño de su proceso, por que son éstos procesos los que hacen marchar a la organización

¿Cuál es la Visión de la Organización después Del Proceso De Reingeniería?

Enfoque Al Cliente (Comunicación Y Satisfacción), Sistémico Y De Mejora Continua; De Respuesta Ágil, Ligera De Estructura Líder, Responsable, Humana, Económica, Efectiva Etc

¿Cuál es mi Punto de partida como trabajador de la Administración Pública para La Reingeniería De Procesos?

El Marco Normativo Jurídico Y Administrativo; El Medio Ambiente; El Objetivo Y La Política De Calidad, Los Planes Y Programas, Los Indicadores De Gestión, Los Manuales De Procedimientos, Los Procesos Existentes, Las Políticas De Simplificación Administrativa, La Consulta Pública; La Reinformación Constante, Etc.

Acetatos De Marco Jurídico Del ISSSTE y organigrama

¿Cómo Realizaré El Rediseño Del Proceso?

A Través De Un Método Que Es La Descripción A Detalle De Cada Uno De Los Pasos De Un Proceso.

¿Mi Proceso Es Adjetivo, Sustantivo Y/O Crítico?

Son Proceso Adjetivos Los Relativos A La Administración Del Capital Humano; De Los Recursos Financieros; De Los Recursos Materiales, De Los Recursos Informáticos; Del Marco Legal, De Las Relaciones Con Los Usuarios y Partes Involucradas Y De Organización Y Métodos.

Los Proceso Sustantivos Y Adjetivos Interactúan En Mayor o Menor Medida, Dependiendo De La Naturaleza Primaria Del Proceso

Son Procesos Críticos Aquellos Cuya Importancia En Cuanto Al Cumplimiento De La Misión, Visión Y Objetivos Esta Por Encima De Otros Pueden Ser Sustantivos O Adjetivos

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

“El proceso denominado _____ NOMBRE DEL PROCESO _____ debe ser capaz de proporcionar, como resultado final de su operación, lo siguiente:

Un _____ RESULTADO ESPERADO _____ con las características (indicadores de gestión) siguientes en:

TIEMPO Y/O: _____.

COSTO Y/O: \$ _____.

LEGALIDAD

Y/O: _____

OTROS: _____

UTILIDAD

- Garantizar que se cumplirán los requisitos de los usuarios
- Internos, externos y partes involucradas.
- controlar el rediseño del proceso,
- Garantizar el entendimiento y cumplimiento de requisitos;
- Considerar a los procesos en términos de valor agregado;

- Obtener resultados de desempeño y efectividad de los procesos;
- Operar la mejora continua de los procesos en términos de Mediciones objetivas.

Ejercicio Defina Las Nombres Y Las Necesidades De Los Usuarios Internos Y Externos Y Partes Involucradas

1) DESCRIPCIÓN El Proceso Estara En Capacidad De Proporcionar Al Usuario Final Interno, Externo Y Partes Involucradas (¿BRINDA APOYO? ¿ ES COMPLEMENTO? ¿ES CONGRUENTE?

PREGUNTAS PARA VALIDAR LA METRICA O EL INDICADOR DE GESTIÓN:

- ¿Por qué requiere esta métrica la organización?
- ¿Qué beneficios proporcionará a los usuarios internos y externos?
- ¿Está de acuerdo con la misión y la visión de la organización?
- ¿Qué beneficios proporcionará a las partes involucradas?
- ¿Está de acuerdo con el objetivo y facultades de la organización?
- ¿Qué impacto tendría en el corto plazo en la organización?
- ¿Qué impacto tendría en el largo plazo en la organización?

EL DIAGRAMA DEL PROCESO

El diagrama de proceso permite su análisis, simplificación, cálculo y rediseño Y PUEDE SER DE FLUJO, INTERDISCIPLINARIO DE PROCESO, RELACIÓN, PUESTO- ACTIVIDAD

EL DIAGRAMA Es la representación gráfica de un procedimiento, que tiene por objeto conocer el flujo de la información, puestos de las partes involucradas en la ejecución , su participación específica en cuanto a la cantidad y los tipos de actividades y tareas que desempeñan; los insumos, documentos que se generan y se utilizan y la lógica y flujo del mismo Es su caso quebrantamiento; Actividades en paralelo o simultáneas

Acetato de símbolos e iconografía

**LOGO DE LA
INSTITUCIÓN**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Nombre de la Dirección General

ELABORACIÓN

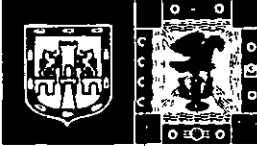
--	--	--

PAG

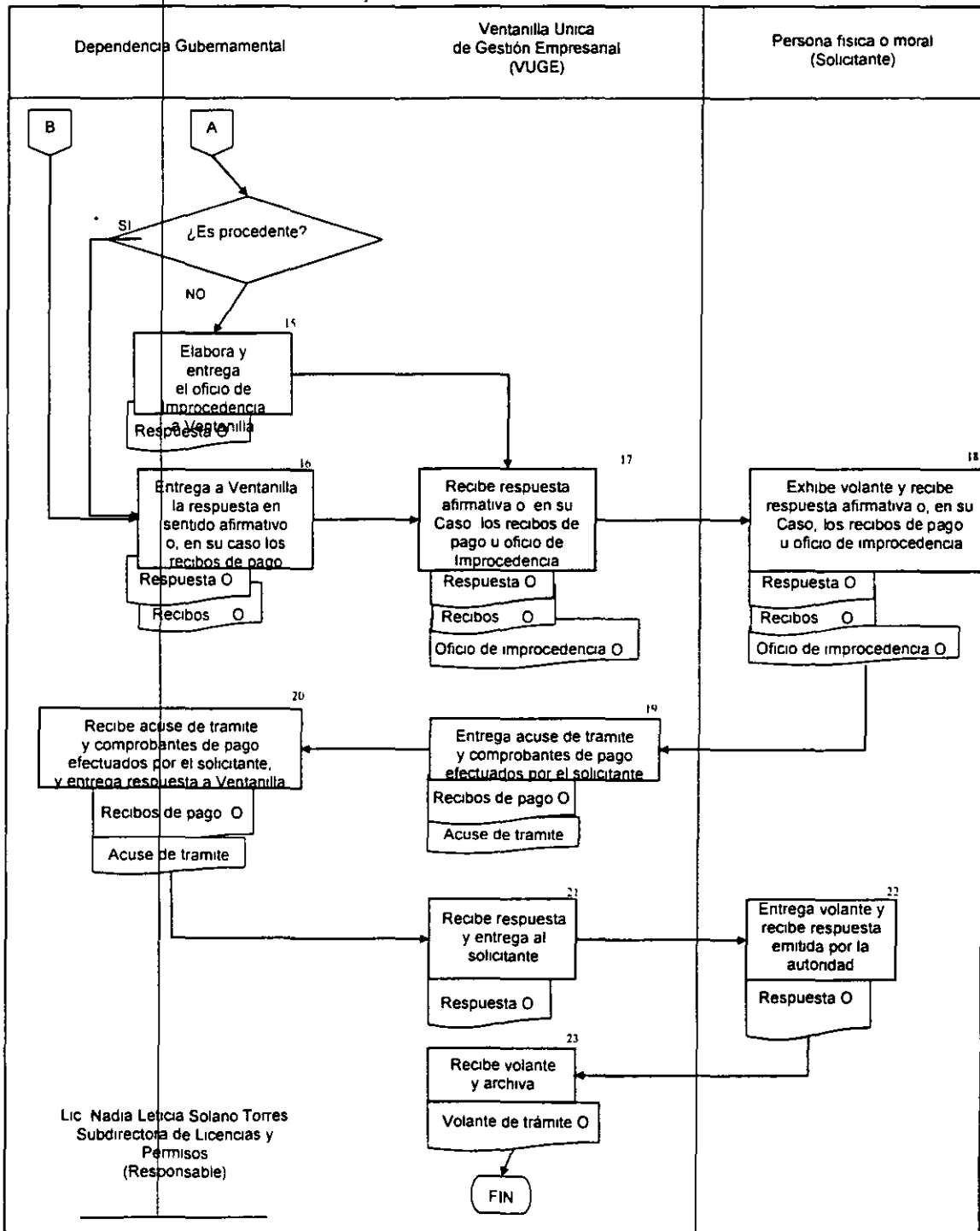
DE

Nombre del Procedimiento:

Persona física o moral (Solicitante)	Ventanilla Unica de Gestión Empresarial (VUGE)	Dependencia Gubernamental
<p>Nombre Cargo (Responsable)</p> <hr/>		



Nombre del Procedimiento: Atención General a Trámites



PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

ELIMINAR EL DESPERDICIO.

OBJETIVO .-Eliminar aquellas actividades que NO APOYAN las MÉTRICAS buscadas

REDUCIR EL DESPERDICIO

OBJETIVO Reducir a su mínima expresión los desperdicios

SIMPLIFICAR EL PROCESO

OBJETIVO, - Eliminar requisitos innecesarios en el proceso

SIMPLIFICAR EL PROCESO

OBJETIVO.- Separar insumos de naturaleza o volumen diferentes para acercar el proceso a la MÉTRICA

Buscada

COMBINAR PASOS DEL PROCESO.

OBJETIVO.-Eliminar INSPECCIONES innecesarias

4-B COMBINAR PASOS DEL PROCESO.

OBJETIVO.- Reducir tiempo , costo y pasos combinando las actividades de DEMORA y TRANSPORTE

COMBINAR PASOS DEL PROCESO.

OBJETIVO.- Detectar y ordenar actividades que se pueden desarrollar de manera simultánea.

COMBINAR PASOS DEL PROCESO.

DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD.

PENSAR EN PARALELO.

¿es esto estrictamente necesario?,

¿es posible ejecutar otras actividades al mismo tiempo?

RECABAR DATOS EN SU ORIGEN

OBJETIVO - Eliminar los retrabajos relacionados con la captura múltiple de información

APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA

OBJETIVO - Eliminar o reducir actividades no productivas aplicando mejoras tecnológicas

PERMITIR QUE LOS USUARIOS Y PROVEEDORES APOYEN EL PROCESO

OBJETIVO.-Trasladar a usuarios y/o proveedores la ejecución de actividades.

INNOVACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA HACER VIABLE LA REINGENIERÍA.

II CALIDAD

La calidad en las áreas sustantivas. Identificación en el grupo y aglutinamiento por similitud

Particularidades y generalidades

Según la norma mexicana (NMX-CC-002/1-ANEXO A-1995), calidad es un conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas

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 producto que el cliente nos exige,

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

La calidad en las áreas adjetivas requiere de la identificación de clientes internos y externos. La prestación de servicios de calidad comienza por tener el mayor conocimiento posible sobre sus clientes. En esta primera e importante etapa le mencionamos cuatro pasos fundamentales para ayudarlo a obtener una mejor comprensión de sus clientes.

1) CONOCER SU NICHOS DE SERVICIOS Enfocando los servicios específicos que da a sus clientes objetivos dentro del gran marco de la organización.

2) OBSERVE LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS SERVICIOS Evaluando.

personas/cosas

dificultades

alta tecnología/baja tecnología

adaptaciones

interacción personal
duración necesaria
ubicación

número servido
adiestramiento requerido
supervisión necesaria

3) **COMPRENDA QUIENES SON SUS CLIENTES Y QUÉ ES LO QUE DESEAN** Conociendo sus características:

demográficas
psicográficas
culturales de la organización

4) **CONTEMPLE SUS LÍNEAS GENERALES DE SERVICIOS** Evaluando cómo sus clientes ven sus servicios, en cuanto a.

propósitos
necesidad
importancia

resultados
costos
riesgos

SU PLAN DE ACCIÓN PARA LA PRIMERA ETAPA

Después de repasar los cuatro planteamientos presentados en la primera etapa. Escriba un breve plan de acción en el siguiente espacio.

En la calidad en el servicio al cliente lo más importante es tener un plan de acción que considere

III DIRECCIÓN DEL FACTOR HUMANO

El líder de la organización es responsable del sistema de calidad y la planeación estratégica

El líder dentro de la organización es.

El Desarrollo de su liderazgo se basa en:

El diagnóstico, perfil y confirmación del equipo de trabajo para instrumentar el programa de calidad es:

El departamento de personal se caracteriza por.

IV ADMINISTRACIÓN DE DERECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Planeación, logística y control

La administración de la logística de compras y abastecimientos establece que este termino es la planeación, implementación y control del flujo eficiente de costo efectivo, el registro de los productos, almacenamiento de materiales y el envío de estos a las áreas solicitantes para coadyuvar a una eficiente operación de la institución.

Esta logística presenta el siguiente esquema:

Logística:

Administración de materiales:

- Plantación y control de materiales
- Programación de uso interno.
- Investigación de materiales y compras.
- Proceso de compra.
- Recepción y análisis de los materiales comprados.
- Ingreso y registro en almacén.
- Movimiento interno de materiales.
- Registro de salida y disposición de clientes internos.
- Manejo de control de inventarios.

El sistema de control de compras.

Este sistema muestra el flujo de información y documentos que intervienen en un proceso de esta naturaleza en las áreas de abastecimientos, inventario y envío. El detalle de esto se muestra en el cuadro anexo.

En este punto se tratan los aspectos esenciales, referentes a la administración de compras y abastecimientos, los cuales sirven para tener un panorama general al respecto y se desarrollan en tres partes:

V ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y POLÍTICO

Administración de sueldos y salarios.

La cuestión de la remuneración, probablemente sea la función más difícil y perpleja con que tiene que enfrentarse el departamento de personal. Aunque los sueldos y salarios deben tener una base lógica y defendible, comprenden muchos factores.

La remuneración es muy importante para los empleados individuales, porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para los empleados individuales porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para las familias y para la sociedad. Así el nivel absoluto de ingreso de los empleados determina su nivel de vida y su ingreso relativo determina la condición, prestigio y valía

La falta de satisfacción se presenta, porque las necesidades de los empleados se ven afectados por los niveles absolutos y relativos de los pagos como se muestra en la figura 8 1

Cuando la cantidad total y absoluta del ingreso es demasiado baja, los empleados no podrán satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Una causa muy común de falta de satisfacción, se sitúa en el pago relativo, que es el sueldo de un empleado en comparación con el de otros trabajadores.

El autor e. E lawler (pay and organizacional effectiveness) nos dice, que los pagos pueden tener también consecuencias negativas para la organización. Las implicaciones de la insatisfacción con los pagos

Administración De Personal

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en muy grandes, grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en pequeñas organizaciones. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Si la administración de personal se refiere a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal cuando se planea el uso de recursos humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.

Presumimos que una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando ésta alcanza cierta complejidad. El departamento de recursos humanos, está obligado a apoyar a los otros departamentos

La administración de un sistema de recursos humanos requiere del establecimiento dentro de una estructura organizacional, de un organismo social de unidades orgánicas especializadas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica a fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Una de las características de las organizaciones modernas es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas, para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.

Un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo, etc., mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal.

Con frecuencia se dice: "La administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en este campo y el hecho de que el personal sea responsabilidad de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, hace las gerencias de línea y el departamento de personal de asesoría tiene participación conjunta en actividades, como planeación de recursos humanos, selección, control y disciplina del personal.

VI ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL ISSSTE

Visión Holística

¿Se cuenta con una visión holística en la institución?. ¿Porqué?

¿Consideras la administración del cambio organizacional, una transformación interna o psicológica.?

A tu juicio que factores sociales y humanos son un problema crítico para dirigir el cambio

Además de los paradigmas ¿Qué otras resistencias identificas en los procesos de cambio organizacional?

Un primer paso para la reingeniería de procesos

VII. PROCESO

Descripción del Puesto y Replanteamiento

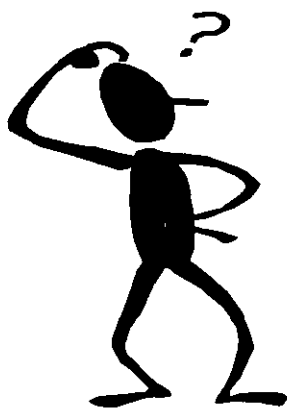
Cuando existe la necesidad y el interés de una reingeniería pública, será necesario llevar a cabo un análisis minucioso de las tareas de cada una de las personas que integran la empresa o institución en cuestión.

Lo anterior con la finalidad de detectar duplicidad de funciones, tareas innecesarias o bien actividades susceptibles de ser fusionadas. En ocasiones se detecta que sólo por "costumbre" y no por lógica se realiza una actividad que puede estar consumiendo recursos innecesarios: humanos, financieros o de tiempo.

A. Procedimiento previo y posterior

Es necesario responder a los siguientes cuestionamientos:

1. Qué funciones lleva a cabo cada uno de los colaboradores.
2. Qué actividades implican sus funciones
3. Cómo lo lleva a cabo
4. Cuáles son los contactos previos necesarios para concretar sus actividades.

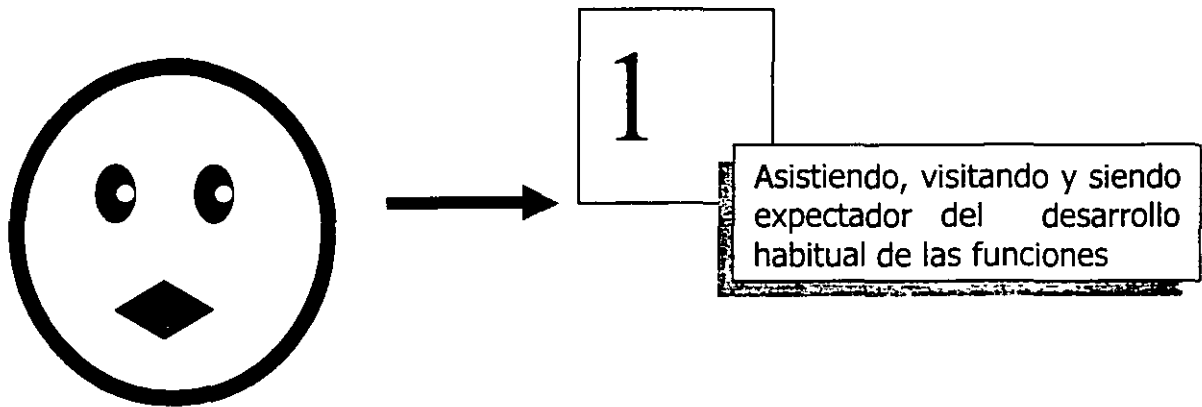


¿qué,...
cómo..,

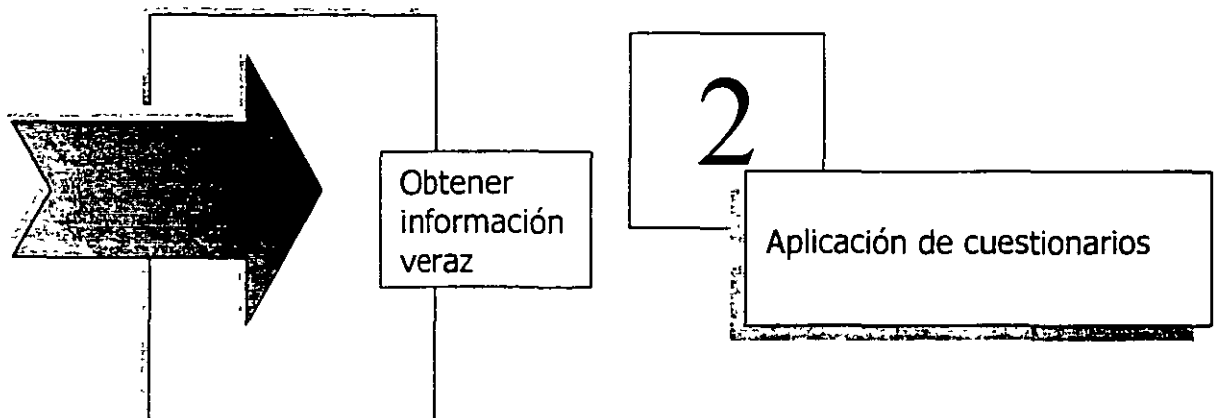
¿cómo,...

B. Procedimiento Básico

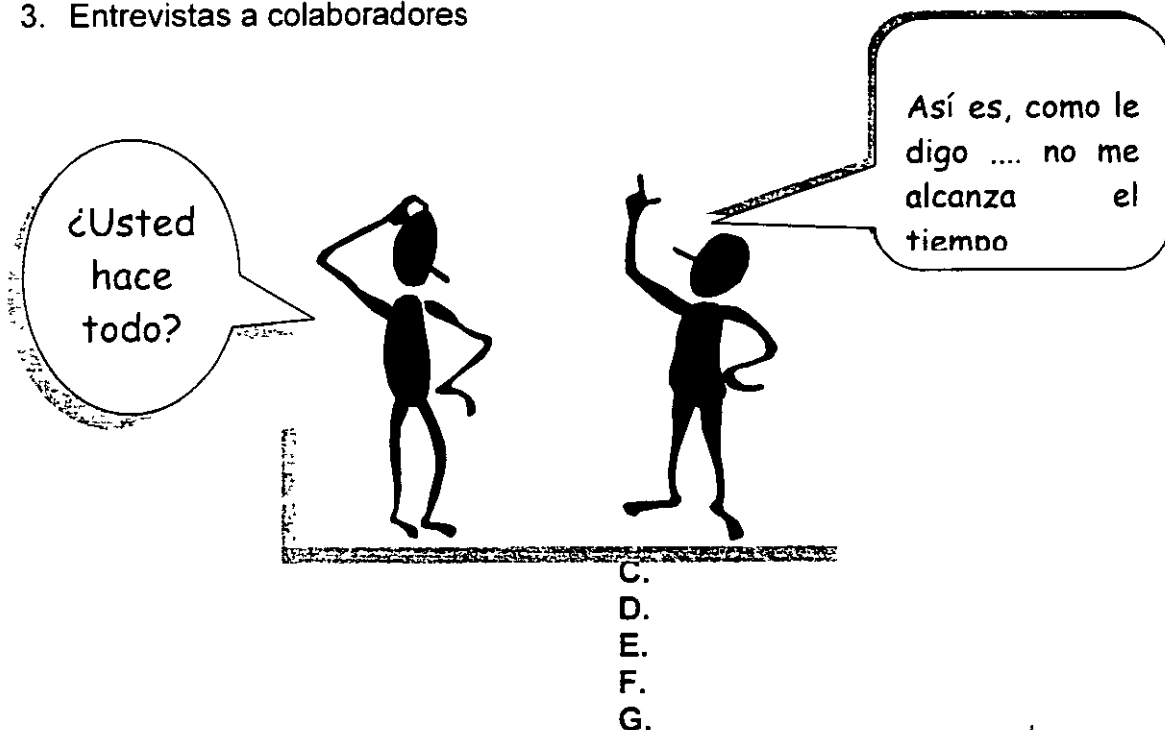
1 Observación Directa



2. Aplicación de cuestionarios



3. Entrevistas a colaboradores



4. Informes de los supervisores.

Los supervisores nos proporcionarán información de las actividades de sus colaboradores, la cual podrá ser confrontada con la expuesta en otras de nuestras fuentes de información.

H.
I.

Procedimiento Posterior

1 *Recopilación de la información por las fuentes citadas.*

Los suma de los medios sugeridos para obtener la información requerida, nos proporcionan elementos que contribuirán a llevar a cabo los cambios necesarios para un mejor funcionamiento que por consecuencia redundará en beneficio para toda la organización.

2. *Análisis minucioso de la información obtenida*

La comparación de la información que se obtiene nos permitirá verificar la certeza de la misma y nos permitirá encontrar el enlace lógico y necesario con las otras funciones que le anteceden o le siguen a la misma

3. *Detección de fortalezas y oportunidad de mejoras*

También podremos sugerir las modificaciones pertinentes al proceso involucrado en cada área que se pretenda mejorar

4. *Elaboración de presentación del proceso modificado.*

Con la información recopilados las instituciones llevarán a cabo el rediseño del o de los procesos en cuestión. Anexo A

1. Recompensas que se obtienen de esta práctica

II	
III. Destacar	Se destacarán las áreas de la empresa en donde existan carencias o sobrecarga de trabajo.
IV Señalar	Se señalará la lógica (secuencia) necesaria de cada una de las funciones.
V. Precisar	La coordinación y organización de los supervisores será más precisa completa.
VI	
VII. Descubrir	Permite descubrir capacidades en los colaboradores que pueden ser aprovechadas en otras áreas de la empresa.
Definir	Los colaboradores tendrán definido con mayor exactitud sus funciones.
Evitar	Se evitará que las funciones interfieran en el desarrollo lógicos en la evolución de un proceso
	Señalar los aciertos y las fallas en caso de que se destaquen
	Detectar oportunidades de capacitación
Detectar	

(1) Empresa o Institución

Dirección	
Area /Departamento	
Denominación del Puesto	

Clave		Unidad	
-------	--	--------	--

Jefe inmediato	
Puestos bajo su cargo	

Descripción General del Puesto:

Se definirá las funciones que son propias del puesto en cuestión

Descripción Específica:

- (a) Se definirán las **operaciones** necesanas que son propias del puesto
(b) en cuestión

Operaciones Periódicas:

- (c)
(d) Se señalan las actividades que se realizan con cierta periodicidad.

El Cambio Organizacional

3.2 El cambio organizacional con enfoques, estructurales, técnicos y humanos

Se considera a las organizaciones como sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactuantes. la tarea, la estructura, la tecnología y los actores (por lo general personas).

Por "actores", se refiere a las personas, pero aclarando que los actos realizados generalmente por las personas no quedan sólo en el dominio humano.

Por "tecnología", son los instrumentos técnicos, inventos para resolver problemas, de tipo mediciones del trabajo, computadoras o taladradoras. Nótese que en esta categoría se incluyen tanto máquinas como programas.

Finalmente, por "estructura" son los sistemas de comunicación, los de autoridad (u otros papeles) y los de flujo de trabajo.

Los cuatro son muy interdependientes, de modo que un cambio en uno de ellos provocará casi de seguro un cambio compensatorio (o de represalia) en los otros; por ende, cuando examine el cambio organizacional, dará por hecho que se está tratando de cambiar una o más de esas variables. En algunas ocasiones se intentará cambiar una como un fin en sí, ya veces como mecanismo para realizar algunos cambios en una o más de las otras.

Así, por ejemplo, un cambio estructural respecto a la descentralización hará que cambie la ejecución de ciertas tareas organizacionales (e incluso la elección de tareas) , la tecnología que se emplee (por ejemplo, cambio en los sistemas de contabilidad); y la naturaleza, número, motivación y actitudes de las personas participantes en la organización. Cualquiera de esos cambios puede haber sido conscientemente realizado o ser resultado imprevisto, ya menudo molesto, de los esfuerzos por cambiar sólo una o dos de las variables.

Asimismo, introducir nuevos instrumentos tecnológicos -por ejemplo, computadoras- provocará cambios en la estructura (digamos, en el sistema de comunicación o en el mapa de toma de decisiones de la organización) , en las personas (en su número, su habilidad, sus actitudes, sus actividades) y en la ejecución de la tarea e incluso en la definición de la misma, ya que ahora algunas tareas son posibles de realizar por primera vez.

Entre enfoque estructural, enfoque técnico y enfoque humano respecto a tareas organizacionales, la diferenciación se basa en orígenes, pesos relativos y conceptos y valores básicos, no en la exclusión de las demás variables.

Se complica aún más tal categorización, porque no son uniformes los distintos enfoques del cambio organizacional. Todos comparten un considerable interés en mejorar las soluciones dadas a las tareas, pero mientras algunos de los enfoques técnicos atienden casi exclusivamente a las soluciones de la tarea, es decir, a la calidad de las decisiones otros enfoques dados a las personas se muestran igual de interesados en realizar la tarea subsecuente a la toma de una decisión. Aunque mejorar la solución de la tarea sirve como meta común para todos esos enfoques, varios llevan asociados consigo otros objetivos que pesan igual a los ojos de quienes los proponen. De este modo, algunos de los primeros enfoques estructurales se preocupaban por mantener un estado de poder casi tanto como por mejorar la ejecución de la tarea, y algunos de los enfoques estructurales.

Los esfuerzos por cambiar las organizaciones mediante el cambio de la estructura se refieren a que el cambio estructural ha sido el principal mecanismo de los teóricos "clásicos" de la organización. Del pensamiento deductivo, lógico y, en gran medida, de base militar perteneciente a la primera teoría organizacional no empírica, surgió todo el conjunto hoy familiar de "principios" que sirven para mejorar la ejecución organizacional por medio del mejoramiento de la estructura. Se trata de enfoques deductivos que realizan su análisis de la tarea retrospectivamente, hasta las divisiones de trabajo o los sistemas de autoridad adecuados

Aplicación de enfoques tecnológicos al cambio organizacional Los enfoques tecnológicos suponen que hay cierta comunicación entre las firmas y entre éstas y el mundo; suponen, además, que presentar soluciones más económicas hará que con el tiempo se les acepte, aunque el camino hasta esa meta resulte difícil.

Los enfoques tecnológicos no sólo parecen predecir la victoria de las soluciones más limpias, lógicas y parsimoniosas, sino también el que sean apreciadas. Desde este punto de vista, el que los seres humanos no logren encontrar o emplear soluciones más eficientes en un signo de la debilidad y la inadecuación del ser humano. Debe educarse a las personas para que se muestren más lógicas o racionales. Resistirse a las mejores soluciones sólo es prueba de cuán pobre resulta nuestro sistema educativo. Desde luego, con esto de ningún modo se dice que las soluciones "óptimas" sean menos que óptimas

Los enfoques a las personas Estos enfoques intentan hacer cambiar el mundo organizacional mediante el cambio de la conducta de los actores que participan en la organización. Se afirma que al cambiar a las personas se logrará la invención imaginativa de nuevos instrumentos o que se modifiquen las estructuras (en especial las de poder). Por uno u otro de esos medios, cambiar a las personas hará que cambien las soluciones dadas a las tareas y la ejecución de estas últimas, así como el crecimiento y las satisfacciones del ser humano

Esta tendencia a enfocar el proceso de cambio en sí constituye uno de los rasgos distintivos principales de los enfoques a las personas. Los enfoques tecnológicos y estructurales tienden a enfocar la solución de problemas, sin atender a los microprocesos que permiten generar y adoptar nuevas técnicas para resolver problemas

Hoy día, la gente está acostumbrada, en las organizaciones industriales, a ser dirigida, manipulada y controlada y a buscar satisfacer sus necesidades sociales, egoístas y de realización del yo fuera de su trabajo. Esto resulta tan cierto de la administración como de los trabajadores. Es una noción remota y poco realista la de genuina "ciudadanía industrial" -para adoptar un término de

Drucker-, pues gran parte de los miembros de las organización han tornado en cuenta el significado de esto. Otro modo de expresarlo consiste en decir que la teoría X se basa en el control externo de la conducta humana, en tanto que [la teoría Y y [la teoría de McGregor] se basa, ante todo, en el control y la dirección de sí mismo. Vale la pena indicar que esta diferencia marca la diferencia que existe entre tratar a las personas como niños y tratarlas como adultos maduros.

IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Ejercicio de análisis y reflexión sobre la planeación estratégica. Enexo

La información sobre el entorno con sus variables económicas, políticas y sociales, el conocimiento del sector, las particularidades de la región; las contingencias, junto con los indicadores de la situación interna de la organización, nos permiten crear los escenarios futuros e identificar los actores para diseñar la planeación estratégica

Conceptos mas generalizados

La Planeación Estratégica es.

el proceso básico para seleccionar objetivos y determinar como alcanzarlos.;

es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma;

analiza las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización;

es una herramienta de la Dirección Superior para alcanzar una ventaja real sobre sus competidores

trata de contestar ¿Cuál es el negocio en el que estamos operando? ¿a dónde vamos? ¿Cómo llegamos ahí desde aquí?

Ejercicio bosqueje el escenario de su área de trabajo a cinco años e identifique a los actores participantes

BIBLIOGRAFIA

Manuales de los cursos componentes del Diplomado en Administración Pública "Sistemas y Procedimientos" Víctor Lázaro, Editorial Diana

“Administración Estratégica” Hill & Jones, Editorial Mc,Graw Hill

Paginas Electrónicas de la OMS; Secretaría de Salud, ISSSTE; ISO 900;

METODOLOGÍA

La metodología a emplear es de exposiciones interactivas y representación de realidades - dirigidas a lograr una alta y continua participación que permita a los asistentes aprovechar su experiencia, sus conocimientos y sumar nuevas técnicas.

Se emplean lecturas de la temática, ejercicios prácticos, y una continua referencia a los problemas y retos que enfrentan los participantes.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se elaborará un documento “Producto Final” sobre el proceso específico que atañe a cada participante en su área de adscripción, que permita medir el cumplimiento del objetivo del curso y vincular el resultado con la satisfacción de las demandas de la institución.

Cientos de horas-hombres se invierten en procesos de trabajo de toda índole y la eficiencia alcanzada en ellos, determina en buena parte, la competitividad, es decir, la sobre vivencia de la organización ..