



República Dominicana  
Secretariado Técnico de la Presidencia

Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización  
del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma)  
Unidad Ejecutora del programa BID 1176/OC-DR

## **Componente No.2**

**Título consultoría**  
**Consultor Especialista en Prestación de Servicios**

**Informe Inicial:**  
**Equipos de Mejoramiento de los Servicios Públicos**

Marisol Castillo Sánchez  
**Código Contrato**  
(C2—A6-04)

"Queda establecido que las opiniones y recomendaciones de los Consultores no comprometen ni a la Entidad Contratante, ni a otras entidades locales, ni al Banco, los que se reservan el derecho de formular al respecto las observaciones o salvedades que consideren apropiadas".

*Santo Domingo, República Dominicana*  
*Fecha (4 de Mayo 2006)*

# Proyecto

## **MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

### Primer Informe

## **Equipos de Mejoramiento de los Servicios Públicos (EMSP)**

# Contenido

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
<b>I. Antecedentes del Proyecto</b>	<b>4</b>
<b>II. Marco Conceptual del Modelo</b>	<b>6</b>
<b>III. Equipos de Mejoramiento Servicios Públicos</b>	<b>9</b>
1. Concepto	9
2. Características	9
3. Ventajas	10
4. Bases que lo sustentan	10
- Objetivos	10
- Funciones/Roles	10
- Estructura	11
- Perfiles	16
- Normas	16
5. Plan General de Capacitación	17
6. Etapas en el desarrollo de un EM	26
7. Productos o Entregables	28
<b>IV. Factores Críticos de Éxito del Proyecto</b>	<b>28</b>
<b>V. Requerimientos básicos</b>	<b>29</b>
<b>VI. Anexos</b>	<b>30</b>
1) Plantillas de Perfiles	
2) Presentación Power Point de inicio del proyecto (En CD)	

## I. Antecedentes

Dentro del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma), se ha previsto el desarrollo de un nuevo modelo de Provisión de Servicios Públicos, cuyo objetivo es introducir atributos de calidad y excelencia en el diseño de los mismos, así como mejores prácticas en su operación.

Se realizó una primera fase de diagnóstico y definiciones genéricas que arrojó como resultado los siguientes hallazgos:

- a) Falta de visión hacia los clientes (usuarios), en el diseño de los Servicios Públicos.
  - a. No hay cultura y vocación de servicios
- b) Niveles de accesibilidad deficientes:
  - a. Centralización de los servicios en ZM
  - b. Servicio de manera personalizada solamente
  - c. Falta de guías, información y recomendaciones.
- c) Falta de eficiencia y efectividad en los procesos:
  - a. Burocracia
  - b. Lentitud en los tiempos de respuesta
  - c. Alto grado de manualidad
  - d. Condiciones físicas inadecuadas
  - e. Falta de revisión continua de los procesos
- d) Inexistencia de un control de la calidad
  - a. Falta de medición de la calidad de los servicios
  - b. No existen estándares de calidad
  - c. Ausencia de medios de comunicación de doble vía
  - d. Ausencia de mecanismos de reclamaciones y sugerencias
- e) Favoritismos

En función de lo anterior se definió la necesidad de crear un modelo que pueda ser implementado en las instituciones del estado, que contemple la centralización de la prestación de los servicios públicos en una Unidad de Atención al Usuario, por cada institución, realizando una optimización de los procesos y tomando en cuenta la creación de las Cartas de Servicio.

En este sentido se determinó la necesidad de constituir un Equipo de Mejoramiento en las diferentes instituciones que se responsabilice del desarrollo

de dicho modelo y su implementación, con el apoyo del consultor contratado para estos fines.

En una primera etapa, se tomará como piloto para la implantación del modelo que se diseñe, los siguientes organismos: Procuraduría General de la República, Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores y en La Policía Nacional.

De la misma manera se han determinado como críticos entre unos cinco(5) a seis(6) servicios por institución, para iniciar el piloto. Esta selección será revisada por el Equipo de Mejoramiento al iniciar sus funciones.

Por otro lado fueron diseñados los pliegos de automatización que han servido de base para la selección de una empresa que desarrolle la plataforma necesaria para los sistemas de servicio.

## II. Marco Conceptual del Modelo

En función de las expectativas de la Sociedad, la demanda y derechos de los Usuarios, así como los avances tecnológicos que impulsan la modernización y la eficientización, se hace necesario en el diseño del Modelo para los Servicios Públicos, enfocarse en la satisfacción del cliente (usuario).

De esta manera el desarrollo del Modelo presenta tres grandes retos:

- 1- Aumentar la eficacia y la eficiencia en la prestación de los servicios.
- 2- Potenciar la relación con los ciudadanos
- 3- Establecer mecanismos de seguimiento, control de calidad y gestión, que garantice la excelencia y calidad de los servicios así como la continuidad y sostenibilidad.

Tomando como base el informe entregado por los consultores de Pro-Reforma a Noviembre del 2005, sobre el modelo de Servicios Públicos y las tendencias y experiencias en otros países, entendemos que el Modelo debe contener los siguientes elementos:

### 1- Componentes Básicos:

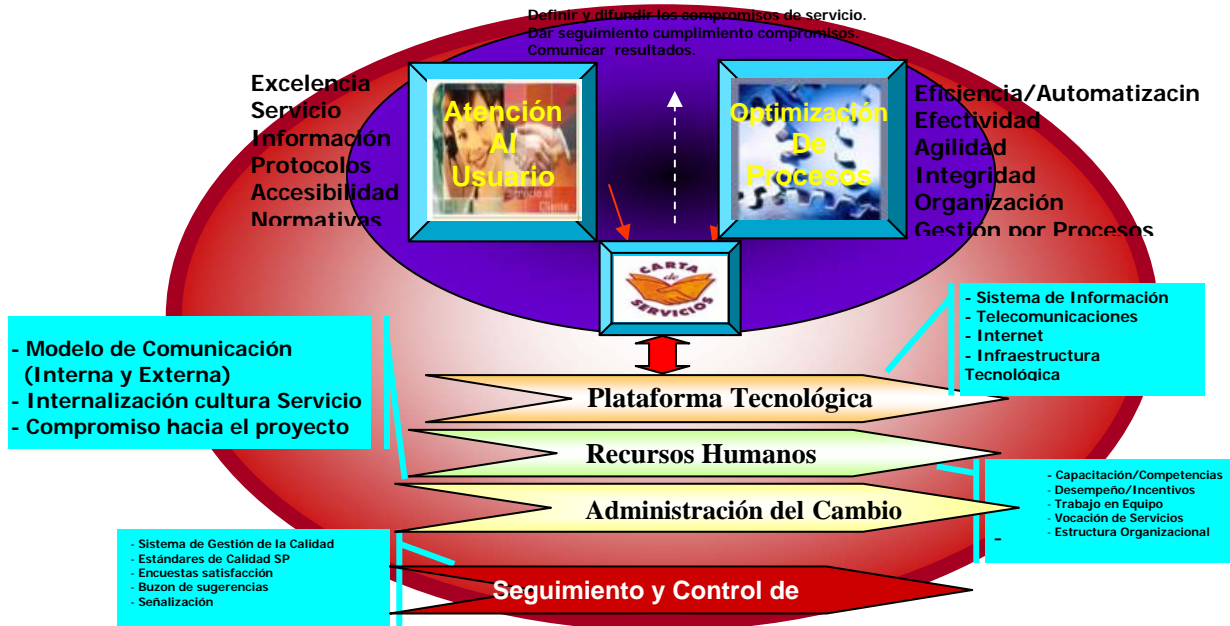
- **Unidad de Atención al Usuario** basado en un sistema de atención al Usuario que cubra los siguientes aspectos:
  - Información y Guías sobre servicios públicos.
  - Gestión de las reclamaciones y sugerencias.
  - Estándares, Protocolos y Normativas en la prestación del servicio.
  - Medición de la calidad en los servicios
  - Descentralización de las Oficinas de Atención
  - Múltiples canales de acceso a los servicios (Directo, Internet, Telefonía)
  - Facilidades Físicas para los clientes (Usuarios)
- **Optimización de los procesos y Mejoramiento Continuo:**
  - Selección y Priorización de los procesos
  - Análisis y Rediseño de los procesos
  - Definición de estándares y puntos de control de calidad
  - Automatización de los procesos
  - Revisión Estructuras y Capacitación
  - Mejoramiento Continuo
- **Carta de Servicios o de Derecho de los Servicios:**

- Objetivos de la Carta
- Composición de la Carta
- Plan de Implantación y Comunicación de la Carta
  
- **Aseguramiento y Control de la Calidad**
  - Orientación hacia el cliente.
  - Unidad de Control de Calidad.
  - Calidad en las fuentes.
  - Eliminación del temor.
  - Respeto por las personas.
  - Compromiso e involucramiento de toda la organización.
  - Liderazgo.

## 2- Componentes de Soporte:

- **Tecnología de la Información:**
  - Sistemas de Información
  - Plataforma de Equipos y Comunicaciones
  - Inteligencia de Negocios
  
- **Recursos Humanos**
  - Estructura Organizacional
  - Capacitación
  - Medición desempeño y programas de reconocimiento
  - Cultura de Servicio/Manejo del Cambio
  
- **Administración del Cambio**
  - Internalización cultura de Servicio
  - Programa de Comunicaciones (Interna y Externa)
  - Agentes de cambio

## Gráfico del concepto del Modelo de Servicios



### III- Equipos de Mejoramiento de los Servicios Públicos

El modelo anteriormente esquematizado, representa un reto de eficiencia, para las instituciones que prestan servicios públicos, basado en la calidad y el servicio. **La calidad** entendida como el cumplimiento de estándares que aseguren la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. **El servicio** como la relación, atención, accesibilidad y diferenciación con el ciudadano.

Tanto la calidad como el servicio son el resultado del compromiso y de la participación del talento humano de una institución, que al integrarse permiten enfrentar las condiciones cada vez más cambiantes en la sociedad de hoy y las demandas cada vez mayores de los usuarios.

Para lograr este compromiso (calidad-servicio) es necesario crear un programa de mejora, excelencia y comunicación, el cual debe ser desarrollado e implementado por Equipos de Mejoramiento, dentro de la institución.

#### 1. Concepto Equipos de Mejoramiento Servicios Públicos

*“Un equipo de mejoramiento continuo es un conjunto multidisciplinario de cinco a once empleados de una institución, organizados formalmente como agentes de cambio, que intercambian sus conocimientos y experiencias y trabajan en equipo, para la mejora total la calidad del servicio que se presta a los clientes, lograr mayores y más eficientes comunicaciones, una información oportuna y un conocimiento de las políticas y programas de la institución.”*

#### 2) Características de los Equipos de Mejoramiento de los SP

- a. Se integran siguiendo la estructura formal de la empresa
- b. Está conformado por empleados de la institución de diferentes disciplinas y departamentos.
- c. Constan de un coordinador o líder.
- d. Tienen el apoyo metodológico de una unidad de Planificación y Proyectos o de un Consultor.
- e. La participación de los miembros del equipo es parte de sus funciones y responsabilidades por el período establecido.
- f. Tienen canales fluidos de comunicación.
- g. Están enfocados a resultados y al cliente o ciudadano
- h. Están comprometidos con el proyecto.
- i. Tienen establecido un esquema de reconocimiento y motivación.
- j.** Tienen identidad. Establecen elementos e instrumentos que los identifica.
- k.** Se formalizan mediante Resolución.

### 3. Ventajas del un Equipo de Mejoramiento de SP

- Crea identificación del personal con la institución, sus propósitos y sus proyectos.
- Permite crear empatía y cultura de trabajo en equipo.
- Crea un ambiente participativo y de colaboración que permite compartir experiencias y aprovechar lo mejor de cada uno.
- Genera solidaridad y mejora la relación del personal con sus directivos.
- Rompe las barreras inter-departamentales.
- Educa y capacita de manera continua.
- Los procesos se diseñan mas adaptados a las realidades existentes.
- Se crean facilitadores para que multipliquen las experiencias en otros proyectos o en otras instituciones.
- Facilita la aceptación de las propuestas de mejora por parte del personal.
- Hace uso de mejores prácticas y metodologías de trabajo.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

### 4. Bases que sustentan el Equipo de Mejoramiento

#### - **Objetivos**

- Ser Agentes impulsores del cambio.
- Diseñar e implantar la unidad de servicio al usuario.
- Establecer los lineamientos de mejora a procesos que tienen como resultado un producto o servicio.
- Interiorizar la cultura de servicio
- Establecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad en los servicios.

#### - **Funciones Equipos de Mejoramiento**

Los Equipos de Mejoramiento del Servicio tendrán tres roles básicos dentro de las instituciones:

##### o **Como Administrador de proyectos**

- Diseñar los planes y cronogramas de trabajo.
- Coordinar las actividades y tareas.
- Documentar el proyecto
- Coordinar la formación de los equipos de trabajo
- Establecer mecanismos de manejo de conflicto
- Asegurar el éxito del proyecto

○ **Como Equipo de Análisis y Mejoramiento.**

- Hacer los planes de Mejoramiento
- Levantamiento de los procesos (Diagramas de Flujo)
- Detectar problemas o ineficiencias en los procesos de prestación del servicio.
- Analizar sus causas e incidencias
- Proponer soluciones. Rediseñar el proceso
- Supervisar la implantación de las soluciones
- Documentar políticas y Procedimientos
- Evaluar los resultados y establecer mecanismos de seguimiento y control de calidad.
- Comunicar resultados y ser multiplicadores

○ **Como Agentes de Cambio y medio de comunicación.**

- Difusión de la misión y valores corporativos y del servicio.
- Difusión de políticas, objetivos, programas y metas establecidas.
- Establecer programas de comunicación que permitan la Divulgación de los planes y proyectos así como el estatus de los mismos.
- Establecer estrategias para lograr el compromiso e identificación de los empleados con la excelencia en el servicio. Impulsar la cultura de servicio.
- Ser un vehículo de sugerencias sobre iniciativas, soluciones de problemas, proyectos, dando participación a toda la organización y estableciendo esquemas de reconocimiento.

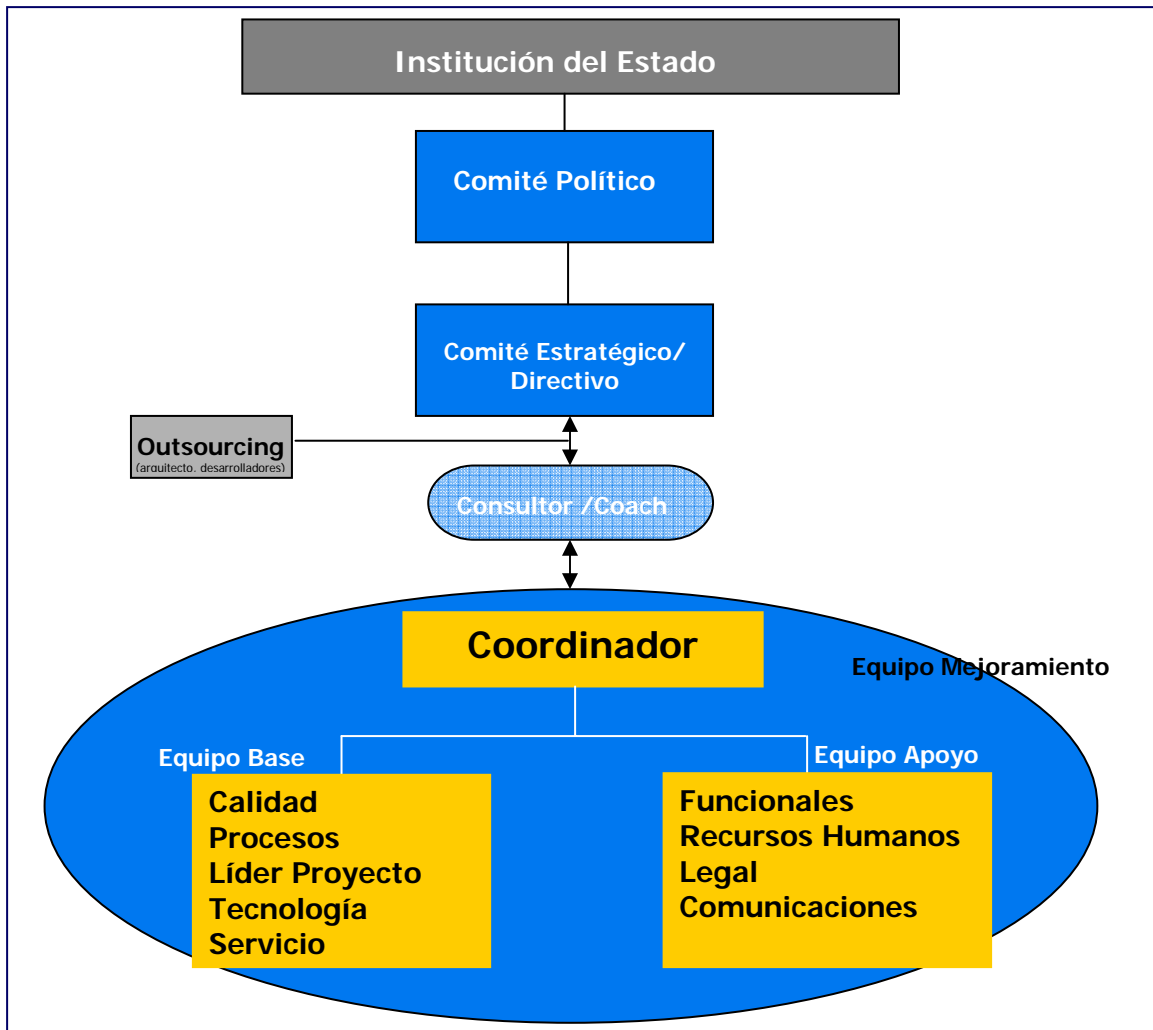
**- Estructura Organizacional**

El Equipo de Mejoramiento de los servicios públicos, se inicia desde el despacho del Incumbente y se extiende a todos los niveles. No obedece a una estructura de dependencia jerárquica. Cada miembro del equipo tiene su rol y funciones de acuerdo a su área de especialización, conocimiento y experiencia. Debe elegirse un coordinador del equipo que facilite, la coordinación del trabajo, manejo de conflictos, intercambio con los incumbentes, entre otros.

El Equipo de Mejoramiento debe ser guiado por un ente facilitador que establezca directrices, estándares, metodologías y esquemas de trabajo, así como servir de coach de los miembros del equipo, para su desarrollo y crecimiento. Si en la institución existe un área de Administración de Proyectos y Planificación, este guía o facilitador puede ser un profesional de esta área. En caso contrario debe ser un consultor especialista.

De forma general, el Equipo de Mejoramiento estará compuesto de los siguientes elementos:

### Gráfico Estructura Organizacional



- **Comité Político**

Este comité estará conformado por el incumbente de la institución correspondiente y los directivos de las organizaciones impulsoras de la modernización y mejoras y las instituciones rectoras de la Calidad y el Servicio (Ej.: CONARE, ONAP, etc.).

Este Comité deberá estar comprometido completamente con los proyectos de mejora y su función principal será la de apoyar, y facilitar los recursos necesarios. (Dos a tres miembros).

- **Comité Directivo o Estratégico**

Este comité deberá estar conformado por el equipo gerencial de la institución (cabezas de áreas), representante de los organismos rectores de la Calidad y el Servicio, ONAP, el Consultor o Guía, el coordinador del Equipo de Mejoramiento y si existe algún ente asesor, también estaría.

Es el responsable de trazar las directrices generales, dar seguimiento a los planes de trabajo, manejar los conflictos que se presenten y aprobar las propuestas presentadas por el EM. (Seis a Ocho miembros).

- **Consultor o Guía (Coach o Mentor)**

En términos generales tiene la responsabilidad de ejercer roles de facilitador o acompañante, líder, catalizador y asesor en metodologías y esquemas de trabajo.

Debe dar los lineamientos necesarios para el desarrollo de las funciones del equipo de mejoramiento desde la planificación hasta la implantación, asegurando el uso de herramientas adecuadas, el trabajo en equipo y el desarrollo y crecimiento de los miembros.

- **Coordinador**

El coordinador debe ser un funcionario de alto nivel, reconocido por el personal, conocedor de los productos, servicios y procesos de la institución y con buena comunicación con el Incumbente. Aunque no es el jefe del equipo de mejoramiento, es quien coordina y lo representa. Esta posición no es absoluta por lo que puede ser cambiada cuando se considere necesario. Sus funciones principales son:

- Facilitar, orientar y coordinar el proceso de mejora continua.
- Contar con la confianza de la máxima autoridad.
- Coordinar las actividades del equipo de mejoramiento en combinación con el consultor.

- Estar motivado al logro y dispuesto a dedicarse tiempo completo al proyecto.
- Dar recomendaciones de mejora y eficiencia
- Facilitar la comunicación ascendente, horizontal y en cascada.

Su participación en el proyecto es a tiempo completo

- **Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo esta formado por dos grupos:

- I. Equipo Base
- II. Equipo de Apoyo

**I. El equipo Base** está compuesto por personal que debe trabajar tiempo completo en el proyecto y deben permanecer fijos durante el desarrollo del mismo. Deben ser empleados especializados en sus respectivas áreas y de medio a alto nivel, con estrecha relación y fluida comunicación con la cabeza del área respectiva.

A continuación se detallan los miembros de este equipo y su función principal. En el anexo 1, puede encontrarse una plantilla con el perfil mas detallado de cada puesto.

Es importante mencionar que estos perfiles deberán ser optimizados y actualizados en la medida que se vaya profundizando en el proyecto:

- **Administrador de proyecto:**

Su función principal es dar apoyo metodológico al Coordinador en cuanto a la administración del proyecto. Debe ser una persona con conocimiento en metodología de administración de proyectos y con habilidades de liderazgo.

- **Analista de Calidad**

Establecer los indicadores de control de calidad y la metodología para el aseguramiento de la calidad, la excelencia del servicio y la satisfacción de los usuarios a través de mecanismos adecuados de control. Dar apoyo en el establecimiento de la unidad de calidad.

- **Analista de Procesos**

Realizar el análisis de los procesos actuales, proponer mejoras de eficientización, documentar los manuales de políticas y procedimientos e

implantarlos adecuadamente en coordinación con el equipo de mejoramiento.

- **Analista de Tecnología**

Aportar sus conocimientos tecnológicos y de la plataforma de la institución, para el rediseño de los procesos y los requerimientos técnicos dentro del equipo de mejoramiento.

- **Representante de Servicios**

Aportar sus conocimientos para asegurarse del enfoque de servicios que deben tener los procesos rediseñados, así como el modelo de servicios a implantar.

**II. El equipo de apoyo** está compuesto por personal de áreas de apoyo de las instituciones que estarán en el proyecto por tiempo parcial (Ese tiempo debe ser definido en la planificación). Tendrán objetivos específicos y deberán cumplirlos en el tiempo previsto. De la misma manera, deben integrarse e identificarse con el proyecto.

Al igual que los del equipo base, los perfiles detallados de estos especialistas están en el anexo 1.

A continuación la referencia de los miembros de este grupo y su función principal.

- **Especialista en Desarrollo Organizacional** de Recursos Humanos.

Realizar las actividades correspondientes a diseño de estructuras, perfiles, funciones, normas y políticas del personal, dentro del Equipo de Mejoramiento para las áreas Unidades de Servicio a implantar, así como dar apoyo en los planes de comunicación y cambio de cultura.

- **Especialista en Comunicaciones**

Elaborar los planes de comunicación a seguirse durante la implantación del modelo y centralizar los canales de comunicación. Trabajar con el equipo en la administración del cambio y las estrategias de integración.

- **Especialista en Asuntos Legales**

Dar apoyo al equipo de mejoramiento durante el proceso de definición de los procedimientos, políticas y protocolos para el funcionamiento de la unidad de servicios, garantizando el debido cumplimiento con la leyes y normativas correspondientes

Es importante resaltar que podría requerirse en algunos puestos mas de un empleado.

(\*) Si alguna de las posiciones mencionadas no existen dentro de las instituciones, deben buscarse perfiles cercanos y desarrollables o contratar dichos especialistas.

## - **Perfiles**

De manera general, los miembros del equipo de mejoramiento deben tener las siguientes condiciones:

- ✚ Conozcan el proceso o su área de especialización
- ✚ Sean entes proactivos y dinámicos
- ✚ Tengan voluntad y ánimo para apoyar
- ✚ Tengan vocación de servicio
- ✚ Pasión por el trabajo y el crecimiento profesional
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Capacidad de análisis
- ✚ Buenas relaciones interpersonales
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Liderazgo

En el **Anexo 1** pueden verse los perfiles detallados por cada posición. Ver plantillas anexas.

## - **Normas Generales para los equipos de Mejoramiento**

1. Cada miembro del equipo debe reforzar su identificación y la del equipo con el proyecto.
2. El equipo deberá tener reuniones semanales para discutir aspectos importantes, transferencia de información y dar seguimiento al cronograma. Estas reuniones deberán ser productivas.
3. Los integrantes del equipo se deben ayudar mutuamente para entender las diferentes ideas durante las discusiones en equipo.
4. Los miembros del equipo tratan de solucionar sus diferencias y las reprimendas no se darán en público.
5. Todos los miembros del equipo contribuyen por igual.

6. Se debe Escuchar Activamente durante las discusiones del equipo.
7. El equipo deberá tener un espacio físico donde trabajar unidos. Si este espacio no fuera posible, deberá conseguirse por lo menos un espacio mas pequeño que se convertiría en una sala de mando y donde se tendría toda la documentación, reuniones, etc.
8. Se debe dar retroalimentación positiva.
9. Deberán respetarse los tiempos establecidos en los planes de trabajo.
10. La comunicación hacia fuera del equipo de trabajo, sobre avances o información del proyecto, debe darse únicamente a través de la persona designada para eso dentro del equipo.
11. La capacitación que se establezca para cada miembro es de carácter obligatorio.

## 5. Plan General de Capacitación

La capacitación a realizar para el Equipo de Mejoramiento, debe ser una actividad sistemática y planificada cuyo propósito general será el de preparar y desarrollar las brechas de los miembros del equipo de mejoramiento con el perfil necesario para el proyecto y su continuidad.

Esto se logrará mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para su mejor desempeño y adaptarlos a las nuevas exigencias cambiantes.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del miembro del equipo para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro del proyecto o la institución.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Mejorar el conocimiento del miembro del equipo.
- Elevar la moral y motivación del equipo.
- Ayudar al equipo a identificarse con los objetivos del proyecto.
- Fomentar la autenticidad, la apertura, creatividad y la confianza.
- Otorgar herramientas de planificación.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de habilidades de liderazgo.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación efectiva.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de conflictos.
- Desarrollar habilidades de trabajo en equipo

A manera general, el equipo de mejoramiento debe participar en los cursos, talleres o conferencias que detallamos a continuación, con el fin de desarrollar empatía y homogenizar ciertas habilidades comunes y necesarias en los miembros.

En la medida que se identifiquen los miembros y se formen los equipos, surgirán necesidades de capacitación técnicas que deberán ser agregadas a este plan.

Los cursos y entrenamientos los he dividido en cuatro aspectos:

-  **Servicio**
-  **Calidad**
-  **Procesos y Mejora Continua**
-  **Gerencia y Desarrollo :**

### **En Servicios**

#### **- Curso de Atención y Servicio al Usuario en los Servicios Públicos:**

##### **Objetivos:**

El objetivo de esta capacitación es proporcionar a todos los miembros del equipo, principios, fundamentos y técnicas del servicio al cliente enfocado en el sector público.

##### **Aspectos a considerar:**

- Fundamentos del Servicio al cliente (Que es?, porque? Relación cliente.- Usuario-ciudadano-, Prácticas)
- Componentes del Servicio Público
- Principios del Servicio en el sector público
- El servidor público

**Duración:** 8 horas

#### **- Curso de Calidad en el Servicio (Este puede entrar en el grupo de calidad o servicios**

##### **Objetivos:**

- Revisar las técnicas que el personal de servicios debe manejar para brindar un servicio profesional a los clientes.
- Manejar conceptos relacionados con la calidad para ubicar al personal en el contexto de una cultura de calidad. Esta parte tiene el objetivo de sensibilizar al personal en relación con las expectativas de los ciudadanos durante el contacto telefónico o presencial así como la imagen de servicios que se quiere dar.
- Plantear los fundamentos para la medición de la calidad en la atención telefónica y presencial y el impacto de esta en la imagen y resultados de la gestión de la institución

### **Aspectos a considerar:**

- **Calidad en el servicio.** Filosofía de calidad en el servicio, el servicio al cliente, elementos claves de un buen servicio, factores críticos del servicio, el servicio al cliente como responsabilidad del equipo, importancia del servicio en la institución, técnicas, etc.
- **Evaluación de la calidad en el servicio.** Porqué medir el servicio? El servicio telefónico. Criterios de medición, monitoreo, impacto en el desempeño, técnicas, etc
- **Aseguramiento de la calidad en el servicio.** Servicio como proceso integral y expectativas de los clientes. Medidores del servicio. Valor de un buen servicio. Calidad de la Información y manejo adecuado de reclamaciones y quejas. Necesidades de los clientes. Comunicación efectiva de la información.
- **Varios.** Benchmarking, valor agregado, calidad y mejora continua

**Duración:** 8 horas

### **- Curso de preparación y formalización Cartas compromiso de Servicios:**

#### **Objetivos:**

Enseñar el concepto de la Carta de Servicios, su importancia y los elementos que la componen

#### **Aspectos a considerar:**

- Definición y Objetivos de la Carta de Servicios
- Esquema y elementos
- Diseño de la Carta de Servicios
- Divulgación e implantación de la Carta de Servicios

**Duración:** 6 horas

### **En Calidad**

#### **- Iniciación a la cultura de Calidad:**

##### **Objetivos:**

- Presentar la evolución que ha tenido la filosofía y metodología de administración por calidad, así como las principales técnicas para la implementación de la cultura de calidad en las instituciones. Conocer y aplicar los principios, estrategias y herramientas necesarias para lograr la excelencia en el servicio al cliente.

Conocer las principales tendencias en sistemas de calidad y su aplicación en las organizaciones, desarrollando la habilidad para definir el sistema de calidad necesario en la institución.

## Aspectos a considerar:

**I. Calidad.** Introducción y antecedentes, ¿Qué es calidad?, filosofía y cultura de calidad, la calidad somos todos, principios de calidad, leyes de Murphy, paradigmas, Deming y la filosofía de la administración para la calidad.

**II. ¿Cómo introducir la calidad en su organización?.** Aplicación de conceptos de calidad, calidad en empresas de servicios y gobierno, responsabilidad de la Dirección, enfoque en los clientes, liderazgo y planeación, desarrollo y administración de recursos humanos, administración de los procesos y herramientas para la mejora continua y administración de la información estratégica y el conocimiento.

**Duración:** 8 horas

## - Herramientas estadísticas para el control de calidad:

### Objetivos:

Aprender a aplicar las herramientas estadísticas básicas, mejorando de forma dramática la calidad en la toma de decisiones, así como otros métodos para lograr la mejora continua, incrementando los niveles de productividad y calidad en la organización.

## Aspectos a considerar

**I. Introducción.** Objetivos, características, beneficios y uso de las herramientas estadísticas, variación y estadística aplicada, uso de herramientas y técnicas estadísticas en las organizaciones (servicios y gobierno), tipo de datos, recolección y organización de datos, medidas de tendencia central (Media, moda y mediana), Medidas de dispersión (Rango, varianza y desviación estándar).

**II. Herramientas para el control de la calidad.** Técnicas de muestreo, histogramas de frecuencia, gráficas de control, gráficos X - R (Medias y rangos), uso, procedimiento e interpretación del control de procesos, estratificación, gráficos X - S (medianas y desviación estándar), gráficos X - R (Medianas y rangos), gráficos X - R (Lecturas individuales y rangos móviles).

**III. Las 7 herramientas para la solución de problemas y las 7 nuevas (Método de diseño).** Diagramas de Pareto, diagramas de causa efecto, histogramas, cartas de control (Variaciones inevitables y anormales), diagramas de dispersión, gráficas (Barras, circulares, radar, áreas) y hojas de comprobación (Tabulares), diagrama de relaciones, diagrama de afinidad, diagrama de árbol, diagrama matricial, diagrama matricial para análisis de datos, CPDC (Carta del programa de decisión del proceso) y PERT.

**IV. Herramientas y técnicas adicionales.** Diagrama de Gantt, tormenta de ideas, diagramas de flujo, matriz de priorización, listas de comprobación de las 3-M de las actividades KAIZEN y de las 4M (Man, máquina, material, método) y las 7 preguntas.

**Duración:** 12 horas

## ✚ En Procesos y Mejora Continua

### - Mapeo, Análisis y Rediseño de Procesos:

#### Objetivos:

Conocer y aplicar la metodología para el análisis y diagnóstico de procesos, así como las herramientas de ingeniería de procesos y mejora continua para la identificación de áreas de oportunidad en costos, tiempos, productividad, operación, recursos y servicio.

#### Aspectos a considerar

**I. Conceptos básicos.** Definiciones, tipo de análisis, objetivos y alcance del análisis de procesos, mejora continua, rediseño, realineación y reingeniería de procesos, mapeo de procesos, diamante objetivo, benchmarking y calidad total.

**II. Mapeo de procesos.** Definición y enfoque de procesos, clasificación de proceso, herramientas para el mapeo de procesos, dueño de proceso, criterios de selección, jerarquía y agrupación de procesos, modelo de negocios, diagrama conceptual, todo sobre diagramas de flujo, metodología para el mapeo de procesos, puntos de contacto, interfases de negocio y diagramas de interrelación y documentación de procesos por niveles.

**III. Análisis de procesos.** Como identificar áreas de oportunidad, evaluación de impactos, análisis de brechas, metodología para el análisis de procesos, actividades de valor agregado y de control, concepto de diagnóstico organizacional, evaluación e innovación tecnológica y mejores prácticas.

**IV. Metodología de reingeniería de procesos y herramientas de soporte.** Metodología de reingeniería de procesos y negocios, organización, orientación y conocimiento del proceso actual, rediseño de procesos y análisis de alternativas, implantación y seguimiento y herramientas de soporte.

**V. Benchmarking y establecimiento de metas para rediseño.** Concepto y ventajas del benchmarking, metodología de benchmarking, ¿Cómo compararse con las mejores prácticas?, establecimiento de metas e indicadores clave.

**VI. Puntos finos de rediseño.** Técnicas y herramientas para el rediseño de procesos (Modelo de diseño), identificación e implantación de quick hits, planes y programas para el cambio (Infraestructura, capacitación, sistemas, recursos humanos, inversión, materiales y normatividad).

**VII. Implantación, seguimiento y establecimiento de controles.** Control de cambios, técnicas de negociación, paradigmas, implantación, difusión y comunicación, medición y seguimiento, controles (Diseño, implantación y monitoreo), controles en etapas críticas del proceso.

**VIII. Mejora continua y programas de calidad.** Evaluación de resultados versus metas, roll out y programa de mejora continua, equipos de mejora continua, empowerment, programas de calidad, premios y normatividad.

**Duración:** 16 horas

## - Mejoramiento Continuo:

### Objetivos:

Los participantes conocerán la metodología, las técnicas y herramientas para la mejora continua de los procesos, a través de la integración y administración de los equipos de mejora.

### Aspectos a considerar:

**I. Filosofía y fundamentos.** Introducción, definiciones y vocabulario, Masaaki Imai, Deming, filosofía y actitud KAIZEN, mejora continua, ciclo PDCA, eventos KAIZEN en empresas de servicio y gobierno, enfoque y esencia KAIZEN, enfoque a personas y procesos, modelos de administración y estructura de un proyecto de mejora.

**II. Procesos de Mejora Continua.** Diferencias entre KAIZEN y un sistema tradicional, comparación entre KAIZEN e innovación, etapas del proceso de mejora continua, definición y establecimiento de equipos de trabajo para la mejora continua, patrocinio, concientización y difusión de proyectos, la gente como promotor del cambio y el crecimiento.

**III. Metodologías y Técnicas.** Orientación a las necesidades del cliente o usuario, sistemas de gestión de la calidad, control total de calidad, calidad del servicio, normatividad y premios, círculos de calidad, metodología 5S, TPM (mantenimiento de productividad total), JIT (justo a tiempo) y KANBAN, balanceo de cargas de trabajo, cero defectos, Poka - Yoke, elementos de liderazgo efectivo y enfoque y rediseño de procesos.

**IV. Actividades Básicas del Mejoramiento.** ¿Cómo obtener el compromiso de la Dirección?, establecimiento de comités y nombramiento del Consejo Directivo de Mejoramiento, formación de equipos de mejora y motivación, proveedores y sistemas, planes y estrategias de mejora, creación de sistemas de sugerencias (Implantación y seguimiento) y establecimiento de sistemas de reconocimiento.

**V. El Enfoque Kaizen.** Proceso contra resultados, rápido e "imperfecto", implantación de soluciones, fomento y generación de ideas, causa raíz, herramientas y técnicas para la identificación, planteamiento y solución de problemas y listas de comprobación.

**VI. Monitoreo y Seguimiento.** Evaluación de equipos de mejora continua, planeación y control de metas, análisis resultados, monitoreo y seguimiento, retroalimentación.

**Duración:** 8 horas

## En Gerencia y Desarrollo

### - Elementos de Planificación:

#### - Objetivos:

Conducir y desarrollar los trabajos de planeación estratégica en una organización, empleando para ello técnicas y mejores prácticas.

#### - Aspectos a considerar

**I. Introducción y Conceptos Básicos.** Introducción, definiciones, antecedentes y conceptos básicos, el proceso administrativo y el pensamiento estratégico, el enfoque de sistemas, ¿Qué es la planeación estratégica?, ¿Porqué y para qué hacer planeación estratégica?, principales beneficios y ventajas del proceso de planeación estratégica.

**II. Proceso de Planeación Estratégica.** Globalización y entorno organizacional, atributos de la planeación estratégica, proceso y componentes de la planeación estratégica, ¿Por donde empezar?, pre-requisitos de planeación, factores de éxito y compromiso de la dirección, planeación intuitiva y planeación sistemática.

**III. Modelos, Técnicas y Herramientas de Planeación.** Competencia y mercadotecnia, el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), modelos, estrategias maestras, análisis competitivo, características dominantes de la industria, el modelo de las 5 fuerzas de la competencia y el modelo conceptual de desarrollo e implantación.

**IV. Elementos y Productos de Planeación Estratégica.** Misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas, políticas y directrices, indicadores estratégicos, planes de trabajo, elementos de una visión estratégica, los 3 porqués de la planeación estratégica, estructura organizacional y responsables de planeación, los equipos de trabajo y la declaración del rumbo a seguir.

**V. Objetivos y Estrategia.** Propósito y establecimiento de objetivos, tipos de objetivos, relación de objetivos con indicadores y planes, definición y propósito de una estrategia, estrategia, funcional, operativa y de proyectos.

**Duración:** 8 horas

### - Administración y Control de Proyectos:

#### - Objetivos:

Conocer y aplicar las etapas y elementos del proceso de administración de proyecto, así como las herramientas para el aseguramiento de la calidad del proyecto, contando con información para la toma de decisiones correctas y oportunas.

Realizar el diseño, planeación, calendarización y control de un proyecto, con información propia de cada organización participante, simulando situaciones de riesgo y tomando acciones con base a mejores prácticas.

## Aspectos a considerar

**I. Fundamentos y conceptos generales.** Definiciones y glosario de términos, sistemas, enfoque de procesos, normatividad, objetivo y alcance de la administración de proyectos, tipo de proyectos y la función del gerente y del administrador de proyectos.

**II. Administración de proyectos.** Modelos, metodología y elementos para la administración de proyectos, administración de contingencias, fases de planeación, ejecución, control, cierre y evaluación de proyectos y proyección y análisis del video "Administración de proyectos".

**III. Fase de planeación.** Organización, definición del estructura de proyecto, selección de herramientas de control, redes de comunicación, matriz de escalamiento, metas, alcance y objetivos de proyecto, presupuestos, diseño, programa y planes de proyecto, lista de actividades, dependencias, productos, calendarización y asignación de recursos.

**IV. Fase de ejecución y control.** Carga de proyecto, técnicas de control de proyectos, reuniones de seguimiento y avance, dueños de proceso y responsables, toma de decisiones, libro blanco, memoria de calculo, planes de contingencia, bitácora y control de cambios, escenarios y verificación contra planes y pronósticos y análisis de impactos.

**V. Fase de ceirre y evaluación.** Sistemas de información, cierre de proyecto, cierre técnico, cierre administrativo, evaluación del equipo de trabajo, evaluación del proyecto, lecciones aprendidas y administración del conocimiento.

**VI. Aseguramiento de la calidad del proyecto y herramientas.** Calidad en la ejecución de los proyectos, aseguramiento de la calidad, productividad, optimización de recursos, análisis y rediseño de procesos, liderazgo, empowerment y modelo de supervisión efectiva, PERT y CPM, herramientas y software especializado para el control de los proyectos (Project for Windows).

**Duración: 12 horas**

## - Liderazgo y Supervisión Efectiva

### - Objetivos:

Conocer las herramientas y entrenamiento necesario para la supervisión del personal y el fortalecimiento del trabajo en equipo a través del liderazgo y la aplicación de mejores prácticas para el logro de objetivos.

Otorgar los elementos necesarios para ejercer de manera eficaz y eficiente la supervisión y el liderazgo en la organización, aplicandolo a equipos de trabajo.

### Aspectos a Considerar:

**I. Introducción y Conceptos Básicos.** Introducción, conceptos básicos, antecedentes, el rol del supervisor y la gerencia, eficiencia y efectividad.

**II. La Supervisión Efectiva.** Estilos de supervisión, técnicas y herramientas, el proceso de supervisión efectiva, la relación entre lo importante y lo urgente, paradigmas, mejores prácticas y desarrollo gerencial.

**III. Liderazgo y Facultamiento.** Principios y elementos de liderazgo efectivo, desarrollo de liderazgo, delegación y facultamiento, responsabilidad, autoridad y competencias.

**IV. Trabajo en Equipo y Administración de Proyectos.** El trabajo en equipo, creación y fortalecimiento de grupos de trabajo, la definición de objetivos, administración y control de proyectos, toma de decisiones y matriz de escalamiento.

**V. Actitud y Motivación del Personal.** La actitud ante el trabajo, necesidades y elementos de motivación, técnicas y herramientas para la motivación del empleado, fortalecimiento de valores y principios, sistemas de incentivos y realización personal.

**VI. Manejo de Conflictos y Comunicación Efectiva.** El conflicto, elementos y actores del conflicto, el análisis y la solución de problemas, manejo de conflictos, principios de negociación, la comunicación formal e informal, la comunicación efectiva y los errores más comunes y como resolverlos.

**VII. Manejo del Estrés y Administración del Tiempo.** Factores estresantes, herramientas para el manejo del estrés, principios de salud y seguridad en el trabajo, administración del tiempo y manejo efectivo de juntas de trabajo.

**Duración:** 12 horas

## - Comunicación Efectiva y Relaciones Interpersonales

### Objetivos:

Conocer las diferentes causas de la distorsión en la comunicación y las relaciones entre personas y dentro de las organizaciones y equipos de trabajo, así como los problemas que ocasiona la comunicación defectuosa, como prevenirlos y alternativas de solución.

Integrar diferentes herramientas para mejorar sus relaciones humanas en el ámbito personal y laboral.

### Aspectos a Considerar:

**I. Conceptos básicos.** Definiciones, Tipo de comunicación, pirámide, jugadores, proceso de comunicación, conflictos en la comunicación, como identificar una mala comunicación, elementos de la comunicación defectuosa, áreas de oportunidad, relaciones interpersonales y la proyección y análisis del video "Actitud".

**II. Comunicación.** ¿Cómo evitar el fracaso en la comunicación?, comunicación efectiva, saber escuchar, desglose de elementos, check list, metodología y revisión de caso práctico.

**III. Retroalimentación.** Retroalimentación en la comunicación (feed back), comunicación con jefes, comunicación con colegas, comunicación con proveedores,

comunicación con clientes, comunicación con subordinados, comunicación y sistemas organizacionales, interpretación y herramientas.

**IV. El significado de las palabras y las acciones.** Actitudes, palabras y acciones, el lenguaje corporal, mensajes, el significado y las personas y practicas con casos reales.

**V. Gerencia y comunicación.** El punto de vista de la gerencia, comunicación formal e informal, comunicación administrativa integral, comunicación deliberativa, la discusión efectiva, planteamiento de objetivos y metas, puntos de control, verificación de instrucciones, motivación, liderazgo, supervisión, el gerente efectivo y el gerente eficaz,.

**VI. Relaciones interpersonales.** Equipos de trabajo, staff, familia, valores, manejo de conflictos, elementos de negociación y metodología (fundamentos de negociación), cuadrante objetivo, circulo de influencia y medio ambiente.

**Duración:** 8 horas

Adicional a los cursos detallados anteriormente, entiendo importante la realización de dos talleres: Uno de Trabajo en Equipo (workshop) y otro de Administración del Cambio.

A manera general entiendo que estos serían los cursos a impartir al equipo de mejoramiento en cuanto a Calidad, Servicios, Procesos y Gerencia. Mas adelante deberán integrarse otros cursos mas focalizados y a miembros específicos.

El próximo paso es identificar las empresas proveedoras de la capacitación y realizar un calendario de entrenamiento. Recomiendo que sería conveniente antes de formalizar el calendario, que ya los equipos estén formados y conozcamos sus necesidades mayores ya que esto podría ocasionar la necesidad de reenfocar algunos cursos

## 6- Etapas en el desarrollo de el EM de los SP

De manera general, el esquema de trabajo a seguir en la ejecución del proyecto a través del equipo de mejoramiento sería el siguiente:

### **Definición del Proyecto**

- Establecer el Proyecto, objetivos y alcance del mismo.
- Asegurar el compromiso e identificación del Incumbente.
- Establecer, la estructura del Equipo de Mejoramiento y sus perfiles requeridos.
- Identificar los candidatos para el EM e identificar sus competencias. Formalizar el EM por resolución.
- Preparar plan de capacitación específico de acuerdo a las brechas de los miembros con respecto al perfil.

### **Inicio del equipo de mejoramiento.**

- Reunión Inicial
  1. Presentación de objetivos, normas, plan general
  2. Conocimiento del equipo.
- Concretizar planes de capacitación.
- Taller de identificación y motivación del equipo.

### **Etapa de Planificación**

- Elaborar plan de comunicaciones. (Campaña de compromiso interno, boletines internos, comunicación a los medios, comunicación a los ciudadanos).
- Preparar Plan del Proyecto.
  1. Planificación estratégica de la UAU.
  2. Plan de trabajo para la descentralización del servicio.
  3. Plan de mejora de procesos
    - a. Esquematización de los procesos críticos por cada uno de los servicios o productos identificados en el alcance.
    - b. Levantamiento de procesos.
    - c. Círculos de discusión y lluvia de ideas para mejora de los procesos.
    - d. Presentación de propuestas de mejoras
    - e. Diseño de base de datos y requerimientos para la automatización.
    - f. Manuales de Políticas y Procedimientos
  4. Plan de calidad
    - a. Mecanismos de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo.
    - b. Unidad de Calidad
  5. Plan para el diseño de las Cartas de Compromiso con el Servicio.
  6. Plan de Implantación.
    - a. Entrenamientos al personal
    - b. Pruebas Pilotos
    - c. Salida en Producción

### **Etapa de Implantación**

## 7. Productos o Entregables

El Equipo de Mejoramiento responsable del diseño e implantación del modelo de Servicios Públicos deberá entregar como productos finales de dicho proyecto, lo siguiente:

- Plan Estratégico de la Unidad de Servicio al Usuario. (Visión, Misión, Lineamientos y Objetivos Estratégicos, Estructura Organizativa, Proyectos, Metas, Indicadores y protocolos generales).
- Guía de Servicios de la institución
- Matriz de procesos a revisar por producto o servicio.
- Flujogramas con el levantamiento de los procesos
- Procesos Rediseñados con la relación de requerimientos de Bases de Datos para la automatización de los procesos.
- Manuales de Políticas y Procedimientos.
- Matriz de Indicadores para medición de la calidad y la gestión.
- Plan de descentralización del servicio a nivel nacional.
- Plan de Campaña de comunicaciones, Administración del cambio y esquema de reconocimientos.
- Diseño de las cartas de compromiso de servicio.
- Plataforma Tecnológica desarrollada
- Unidad de aseguramiento de la calidad

## IV. Factores Críticos de Éxito

- Compromiso y respaldo del Comité político con el proyecto.
- Creación del Equipo de Mejoramiento del servicio con el equipo humano definido con las competencias, conocimientos y tiempo necesario al proyecto.
- Compromiso e identificación con el proyecto, tanto del equipo de mejoramiento, como de todo el personal de la institución. (Dar identidad al proyecto).
- Asignación de los recursos de tiempo, materiales, económicos, físicos o tecnológicos necesarios.

Alineamiento y unificación de criterios con las estrategias de Modernización, Calidad del Servicio y Mejoras que tenga el Estado (ONAP, CONARE, etc)

## **V. Requerimientos Básicos**

- Una hora semanal para las reuniones de seguimiento con los miembros de los Comités Político y de Dirección.
- Designación del Equipo de Mejoramiento por Resolución
- Identificación de un espacio físico dentro de la institución para las labores del equipo de mejoramiento
- Acondicionamiento del área asignada con por lo menos 4pc´s, 1 impresora, 1 scanner, materiales, etc).
- Recursos económicos para capacitación, equipos, acondicionamientos, entre otros.

# ANEXO 1

## Formularios con los Perfiles de las posiciones del Equipo de Mejoramiento de Servicios