



CICESE Centro de Investigación Científica y de Educación
Superior de Ensenada, Baja California.

ÍNDICE ANALISIS Y RE-DISEÑO DE LOS PROCESOS DE VIATICOS Y COMPRAS

01 de abril de 2011

CONTENIDO

Reporte de Entrega	
Mapeo General de Compras	Anexo 1
Mapeo General de Viáticos	Anexo 2
Diagramas de Tortuga	Anexo 3
Compras Nacionales		
Compras Internacionales		
Selección y Evaluación de Proveedores		
Control Patrimonial		
Almacén		
Viáticos Nacionales		
Viáticos Internacionales		
Entrega de Recursos		
Pago de Agencias		
Comprobación		
Interacción de Procesos	Anexo 4
Métodos - Subprocesos	Anexo 5
Compras Nacionales		
Control de Almacén		
Control Patrimonial		
Control de Inventarios		
Compras Internacionales		
Cotizaciones		
Importaciones		
Viáticos Nacionales		
Viáticos Internacionales		
Entrega de recursos		
Pago a Agencias de viaje		
Comprobación de viáticos		
CD	

1.ABRIL.11

Para: M en C. Leonor Falcón Omaña
M en C. Laura Verónica Vélez Andrade

CICESE

Estimadas Laura y Leonor:

Por medio del presente notificamos que el proyecto de Análisis y Mejora de Procesos (Reingeniería de Procesos Viáticos y Compras) del CICESE, iniciado el 19 de Enero del 2011, ha sido concluido al momento por el personal de GDC Consultores el 1 de Abril de 2011.

Durante el proyecto se cumplieron las 3 Etapas referidas, con algunas modificaciones solicitadas por ustedes, las cuales fueron monitoreadas semanalmente por la Coordinadora del Proyecto las cuales fueron:

- Análisis de la Situación Actual
- Elaboración del Modelo Propuesto
- Programa de Implementación

El reporte presenta un resumen de las actividades desarrolladas durante esta primera fase del proyecto, estructurado por los siguientes temas:

- **Objetivo**
- **Alcance**
- **Plan de Trabajo**
- **Desarrollo por Etapas**
- **Criterios y Priorización**
- **Clasificación de propuestas de solución**
- **Planes de Trabajo**
- **Conclusiones / consideraciones**

OBJETIVO

Análisis y Re-diseño de los procesos de Viáticos y Compras del **CICESE**, para lograr mejoras sustanciales en las medidas críticas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Análisis y Mejora de los Procesos de **CICESE** tomando en cuenta:

- 1.- Eliminación de Burocracia
- 2.- Eliminación de la duplicidad
- 3.- Evaluación del Valor Agregado
- 4.- Simplificación
- 5.- Reducción del ciclo de tiempo del proceso
- 6.- Eliminación de errores y multas de entidades regulatorias
- 7.- Efectividad del equipo de trabajo
- 8.- Eficacia en la comunicación interna
- 9.- Estandarización de actividades
- 10.- Relación Cliente-Proveedor (externo e interno)
- 11.- Mejoras a nivel Macro (enfoque de Negocio)
- 12.- Uso de Tecnología (automatización de actividades)

ALCANCE

El alcance del proyecto incluye los procesos de viáticos y compras del **CICESE** campus Ensenada Baja California.

PLAN DE TRABAJO

El proyecto tuvo una duración de 11 semanas como se muestra en el siguiente programa de trabajo.

	17/1/11	24/1/11	31/1/11	7/2/11	14/2/11	21/2/11	28/2/11	7/3/11	14/3/11	21/3/11	28/3/11
FASE 1.- ANÁLISIS Y DISEÑO CONCEPTUAL											
I.- Análisis de la Situación Actual											
• Organización actual de las áreas involucradas en los Procesos											
• Identificación actual de Entradas y Salidas de los procesos críticos											
• Identificación actual de las actividades y recursos de los Procesos											
• Identificación de las Interacciones entre los Procesos											
• Análisis del Proceso Viáticos											
• Análisis del Proceso Compras											
• Identificación de Áreas de Oportunidad											
II.- Elaboración del Modelo Propuesto											
• Generación de alternativas de solución y su viabilidad											
• Presentación y discusión de las soluciones											
• Aprobación del Modelo											
• Administración del cambio de la solución propuesta.											
FASE 2.- DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN:											
III.- Programa de Implementación											
• Plan de acciones para cambios en la Estructura Organizacional (funciones, responsabilidades y autoridad)											
• Plan de acciones para Capacitación y Entrenamiento del personal, con base en Competencias											
• Plan de acciones de Métodos y Procedimientos											

DESARROLLO POR ETAPAS

Fase 1.- Análisis y diseño conceptual

I.-Análisis de la situación actual

Para el cumplimiento de cada una de las etapas del proyecto mencionadas en el plan de trabajo, se llevaron a cabo actividades específicas. Iniciamos con lo que a continuación se presenta:

- Designación de un Coordinador General del Proyecto (M en C. Laura Verónica Vélez Andrade)
- Integración del equipo de trabajo

Sandra Hernández	Elisa Morán
Yadira Yepiz	Horacio Sánchez
Araceli Sánchez	Carlos Schumacher
Ramón Padilla	Guadalupe Martínez
Ana Isabel Hernández	Julieta Castro
Magdalena Chávez	Rosario Oliva
Laura V. Vélez Andrade	Leonor Falcón

- Definición y acuerdos para la forma de trabajo del equipo y establecimiento de un seguimiento semanal para el avance del proyecto.

Identificación de entradas y salidas de los procesos críticos.

Se trabajó en la generación de los documentos de cada uno de los dos procesos a nivel general y después específico, esto como actualmente funcionan, para ello se hizo lo siguiente:

- Elaboración de Mapeos Generales de los Procesos de Compras y Viáticos (Ver Anexo1 y 2 del presente documento)
- Explicación al equipo de trabajo sobre los conceptos por aplicar, al momento de analizar los procesos.

Identificación actual de entradas, salidas, actividades y recursos de los procesos

A partir de ésta etapa, fue necesario definir a detalle cada uno de los subprocesos involucrados en los dos casos de estudio, para lo anterior, se llevó a cabo la identificación de dichos subprocesos que son los que se muestran en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1.- Subprocesos definidos para el procedimiento de compras y viáticos.

Proceso	Subprocesos
Compras	Compras Nacionales
	Compras Internacionales
	Selección y Evaluación de Proveedores
	Control Patrimonial
	Almacenes

Proceso	Subprocesos
Viáticos	Viáticos Nacionales
	Viáticos Internacionales
	Entrega de Recursos
	Pago a Agencias de Viajes
	Comprobación

La manera gráfica de abordar la información, primeramente fue a través de la realización de *Diagramas de Tortuga* de cada uno de los subprocesos mencionados en la Tabla 1. El diagrama incluyó: entradas, salidas, personal, herramientas, indicadores y métodos por caso específico. (Ver **Anexo 3**)

Con la información generada en los diagramas de tortuga, fue posible llevar a cabo, la **identificación de las interacciones de los procesos**, las cuales se muestra en el **Anexo 4**.

Posteriormente, se llevaron a cabo la identificación de los métodos de cada subproceso, que consistió en la realización de entrevistas en sitio al personal de CICESE y elaboración de los métodos actuales de trabajo que incluyó la documentación de actividades, responsables, controles, frecuencia, referencias y tiempos que se llevaba cada movimiento dentro del subproceso. Este trabajo que consumió una gran parte de tiempo y dedicación del equipo se presenta en el **Anexo 5**.

La Tabla 2 que está a continuación, muestra cada uno de los métodos que fueron desarrollados:

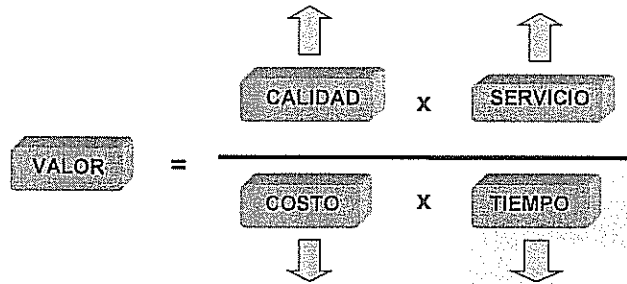
Tabla 2.- Métodos desarrollados por cada proceso

Procesos	Métodos
Compras	Compras nacionales
	Cotizaciones
	Control de Almacén
	Control Patrimonial
	Control de inventarios
	Selección y evaluación de proveedores
	Compras internacionales
	Importaciones

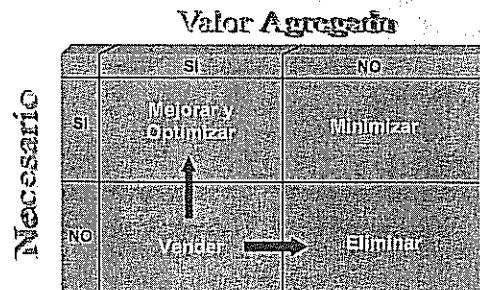
Proceso	Métodos
Viáticos	Viáticos Nacionales
	Viáticos Internacionales
	Comprobaciones
	Recuperación de viáticos no comprobados
	Agencias de viaje

Identificación de Áreas de Oportunidad

Desde la elaboración del Mapeo General hasta la elaboración de los Métodos /Subprocesos, se tuvo como condición inicial, el incrementar valor al proceso mediante:



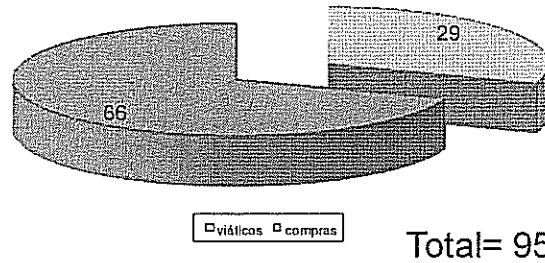
El equipo de trabajo aplicó análisis en cada caso, de acuerdo al valor de lo que cada área de oportunidad aportaba al proceso, basados en lo que se muestra en la siguiente figura:



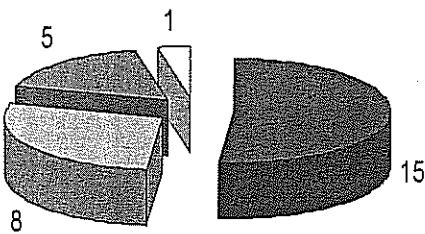


grupo de desarrollo corporativo

Con la información anterior, se identificaron 95 Áreas de Oportunidad distribuidas como se muestra en las siguientes gráficas.

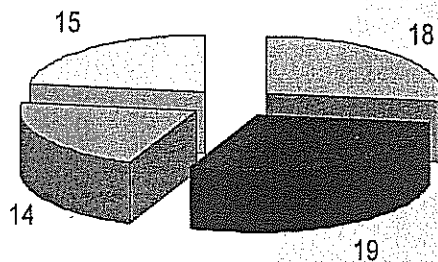


Viáticos



- nacionales e internacionales
- comprobaciones
- entrega de recursos
- pago a agencias de viaje

Compras



- compras nacionales
- compras internacionales
- control de almacenes
- control patrimonial

II.- Elaboración del Modelo Propuesto

La forma en la que se abordó esta etapa, inició con la revisión por parte de todo el equipo de trabajo, de cada una de las áreas de oportunidad encontradas. Se concentró la información en una matriz, a partir de la cual *generaron las alternativas de solución y se evaluó su viabilidad*. Así mismo se llevó a cabo una priorización, basada en los criterios previamente definidos. Dichos criterios y conceptos se presentan en la siguiente sección del documento.

Una vez analizadas y priorizadas las áreas de oportunidad, se procedió a:

- Generar por consenso de todo el equipo de trabajo, las propuestas de solución para cada caso (Ver Matriz en CD adjunto)
- Realizar la clasificación de las propuestas, de acuerdo a los criterios que se definen a continuación.

CRITERIOS Y PRIORIZACIÓN

Se definieron 5 criterios principales de interés por parte de la Dirección Administrativa del Centro, los cuales están contenidos en la Tabla 3 que se presenta a continuación:

Tabla 3.- Definición de criterios

<u>Eficiencia</u>	Lograr y aprovechar de la mejor manera posible todos los factores que intervienen en la producción de un bien o servicio.
<u>Transparencia</u>	Que nuestros procesos sean claros, estén acotados y sean fácilmente comprensibles.
<u>Confiabilidad- veracidad</u>	La información que manejamos, es confiable, veraz y actualizada.
<u>Servicio</u>	Atender oportunamente las necesidades de nuestros usuarios.
<u>Control</u>	Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Así mismo, se acordó considerar únicamente dos prioridades en función de los criterios y del tiempo que se estima resolver y fueron definidos de la siguiente manera:



grupo de desarrollo corporativo

Prioridad 1: Cambio importante de la forma de trabajo y/o contiene 3 de los 5 criterios establecidos afectando positivamente la eficiencia. Es de mayor beneficio para el Centro.

Prioridad 2: Tiene impacto máximo en dos de los 5 criterios de beneficio esperados.

En función del tiempo, se clasificarán como:

Corto: Atender y concluir dentro del año en curso

Mediano: Atender y concluir de 1 a 2 años

Largo: Atender y concluir en un plazo mayor a 2 años

Con base en lo anterior y aplicado a la matriz generada de ambos procesos, las 95 áreas de oportunidad quedaron distribuidas de la siguiente manera en la Tabla 4:

Tabla 4.- Distribución de las áreas de oportunidad por proceso y por prioridad.

	Prioridad 1	Prioridad 2	Total
Viáticos	21	8	29
Compras	31	35	66
Total	52	43	95

CLASIFICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Las propuestas de solución referidas anteriormente, se clasificaron en la matriz de acuerdo al tipo de cambio que implicaban y su impacto dentro del proceso, pudiendo ser de una sola descripción o la combinación de varias (COMB) como se definen en la Tabla 5.

Tabla 5.- Clasificación de propuestas de solución por tipo.

Clasificación	SIGLAS	Descripción
Estructura y Estrategia	EST	Cambio en la estructura organizacional, jerarquías o funciones. Cambio en las estrategias operativas
Procedimientos / Subprocesos	PRO	Cambios en los métodos de trabajo, ajuste / eliminación de actividades, incluso en políticas escritas

Tecnología e Infraestructura	TEC	Cambios en software, adecuación o desarrollo de aplicaciones, generación de reportes. Implementación de infraestructura como equipo tecnológico, activos, etc.
Personal y Cultural	RH	Cambios donde se requiere preparar al personal, cambio de cultura de trabajo, programas de capacitación

De tal forma que para este proyecto se obtuvieron los siguientes resultados posteriores a la clasificación:

Tabla 6.- Resultado de la clasificación de propuestas de solución por tipo.

	EST	RH	TEC	PRO	COMB*
Total	0	6	9	25	55*

*Combinación de 2 o más variables. Todas las propu estas implican mejoras tecnológicas

Tras el análisis de la información generada y la matriz en conjunto, se decidió abordar las soluciones a través de 5 grandes proyectos de trabajo que se presentan en la siguiente sección del documento y que conforman el inicio de la tercera parte del trabajo y Fase II del proyecto.

Cabe señalar, que también se tomó la decisión por consenso del equipo de trabajo institucional, que en aras del tiempo y la duración del proyecto, no se llevaría a cabo en esta fase la administración del cambio de la solución de propuestas, señaladas en el plan inicial de trabajo.



grupo de desarrollo corporativo

FASE II.- Desarrollo e implementación

III.- Programa de implementación

Como se mencionó, la manera más organizada e integral que se determinó para poder llevar a cabo las propuestas de solución, fue a través de los siguientes 5 proyectos de trabajo:

1. Rediseño de la solicitud de viáticos y comprobaciones
2. Rediseño de la solicitud de abastecimiento
3. Sistema integral para control y operación de los almacenes
4. Planeación de compras consolidadas
5. Reestructuración de la SSGyRM

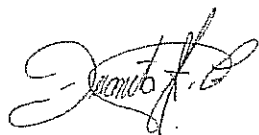
Se elaboró un Plan de Trabajo para cada uno de los proyectos anteriores cuyos objetivos son:

Plan de Trabajo	Objetivo
Rediseño de la solicitud de viáticos y comprobaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un módulo integral para la solicitud de viáticos y su comprobación, que facilite la asignación de recursos a los usuarios, en tiempo y forma, para llevar a cabo su comisión. • Implementar al sistema la comprobación de viáticos y la recuperación oportuna de aquellos recursos no comprobados.
Rediseño de la solicitud de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una solicitud de abastecimiento integral y automatizada que apoye la operación en el área de compras, para hacerla más eficiente, mejorando el servicios y los tiempos del procedimiento.
Sistema integral para control y operación de los almacenes	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar el sistema de control y operación de los almacenes del Centro que incluye el área de Control Patrimonial, para llevar el seguimiento de entradas y salidas de consumibles y tener actualizado el activo fijo de la institución.
Planeación de compras consolidadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una metodología que nos permita realizar compras planeadas y/o consolidadas para reducir el número de solicitudes de abastecimiento y estar en posibilidades de satisfacer oportunamente los requerimientos de los usuarios, evitando fraccionamiento de las compras en cumplimiento a la LAASSP.
Reestructuración de la SSGyRM	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el marco operativo de la subdirección: funciones, estructura actual, recursos humanos y la distribución de cargas laborales, para proponer un esquema de mejora y optimización de los servicios que presta a la institución

CONCLUSIONES / CONSIDERACIONES

- Es conveniente analizar todos los procesos que se llevan a cabo en el CICESE, a fin de ver la operación como un Sistema Integral, ya que los procesos de viáticos y compras no trabajan aislados y tienen interacción con otros procesos del Centro.
- Como resultado del análisis realizado a los procesos de compras y viáticos se identificaron 95 áreas de oportunidad, las cuales cuentan con propuestas y tareas aceptadas; Se generaron 5 planes de trabajo y se recomienda que el Centro continúe en breve con la fase 2 de implementación del proyecto, a fin de que el equipo y los usuarios noten los cambios y avances logrados.
- Se observa una administración comprometida con mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y así poder cumplir con los requerimientos de sus usuarios internos. Sin embargo consideramos que es conveniente reforzar los siguientes temas con las áreas de trabajo.
 - Comunicación Interna
 - Trabajo en Equipo
 - Liderazgo
 - Calidad en el Servicio
 - Administración y Manejo de Proyectos
- Es conveniente formalizar indicadores de desempeño de eficiencia y eficacia a los procesos que integran las áreas administrativas y que estos sean monitoreados mensualmente.

Agradeciendo la oportunidad que nos brinda de trabajar con ustedes, quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.



Ing. Alejandra Pérez
Director de Proyectos
GDC Consultores



M en C. Leonor Falcón
CICESE
Firma de Conformidad