



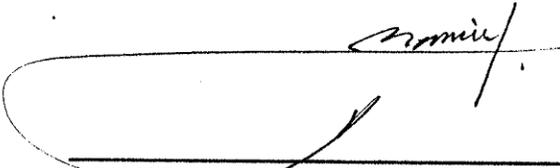
**MANUAL PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS  
INSTITUCIONALES**

**AUTORIZA  
EL C. SECRETARIO DE TURISMO**



**LIC. RODOLFO ELIZONDO TORRES**

**INTEGRO  
EL SUBSECRETARIO DE INNOVACION Y CALIDAD**



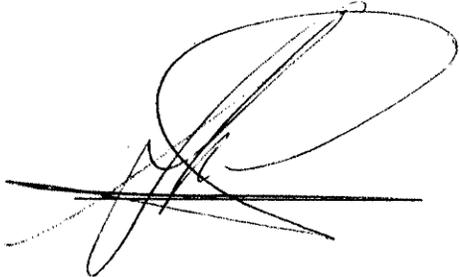
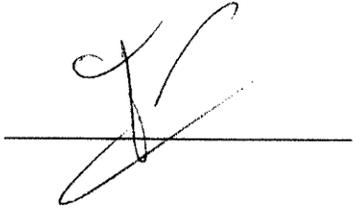
**C. HUMBERTO SARMIENTO LUEBBERT**

FECHA DE AUTORIZACION: 30 DE MARZO DE 2005

ESTE DOCUMENTO SE ENTREGA CON 60 HOJAS



IDENTIFICACION DE FIRMA (S) O RUBRICA (S) DE VALIDACION  
DEL MANUAL PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS  
INSTITUCIONALES

NOMBRE Y CARGO	FIRMA O RUBRICA
<p>Lic. José Luis Montemayor Jasso Director General de Desarrollo Institucional y Coordinación Sectorial</p>	
<p>Lic. Alberto Herrera Zárate Director General Adjunto de Procesos de Calidad</p>	
<p>C. Demetrio Gil Merino Subdirector de Procedimientos Administrativos</p>	



## **SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD**

### **MANUAL PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS INSTITUCIONALES**

**MARZO DE 2005**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>I. OBJETIVOS DEL MANUAL</b>	<b>4</b>
<b>II. MARCO JURÍDICO</b>	<b>5</b>
<b>III. ANTECEDENTES</b>	<b>6</b>
- Enfoque del Gobierno Federal	7
• Plan Nacional de Desarrollo	7
• Visión	7
- Principios que sustenta el Ejecutivo Federal	8
- Enfoque de la Secretaría de Turismo	9
• Visión	9
• Misión	9
• Objetivos Estratégicos	9
<b>IV. METODOLOGÍA:</b>	<b>11</b>
<b>Pasos a seguir para la Identificación, Diagnóstico, Descripción y Rediseño de Procesos Institucionales.</b>	<b>11</b>
<b>IV.1.- Identificación de Procesos.</b>	<b>12</b>
<b>IV.2.- Diagnóstico.</b>	<b>16</b>
<b>IV.3.- Descripción.</b>	<b>20</b>
<b>IV.4.- Rediseño.</b>	<b>24</b>
<b>IV.5.- Implantación del Proceso Rediseñado.</b>	<b>27</b>
<b>IV.6.- Evaluación y Mejora Continua.</b>	<b>29</b>

## INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el Artículo 5 fracción VIII, Artículo 9 fracciones I y XII, del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo y Capítulo 4 “El Poder Ejecutivo Federal 2000-2006” del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, la Subsecretaría de Innovación y Calidad de la Secretaría encomendó a la Dirección General de Desarrollo Institucional y Coordinación Sectorial para que a través de la Dirección de Organización, se elabore el presente documento interno de soporte administrativo, denominado “Manual para el Rediseño de Procesos Institucionales”.

El Manual contiene el marco jurídico, los antecedentes y la metodología que muestra la dinámica del cambio organizacional, en congruencia con las directrices emitidas por el Ejecutivo Federal y por las dependencias globalizadoras, referente a políticas y lineamientos de Innovación con Calidad en la Gestión Pública Federal.

En cada etapa del proceso se exponen ejemplos para facilitar su comprensión.

## **I. OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Facilitar la identificación, diagnóstico, descripción y rediseño de los procesos institucionales en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Turismo.
- Dar cumplimiento a las políticas y lineamientos del Ejecutivo Federal y sus dependencias globalizadoras.
- Cumplimentar las atribuciones encomendadas a la Subsecretaría de Innovación y Calidad, de acuerdo al Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo.

## II. MARCO JURÍDICO

### LEYES

*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.* (D.O.F. 29 diciembre 1976, Artículo 19)

### REGLAMENTO

*Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo.* (D.O.F. 15 de junio de 2001 y Reforma del 9 de agosto de 2002)

### OTRAS DISPOSICIONES

*Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Capítulo 4 "El Poder Ejecutivo Federal"*

Programa Nacional de Turismo 2001-2006, sus 4 Ejes Rectores y 15 Objetivos Sectoriales

### **III.- ANTECEDENTES**

De acuerdo con las disposiciones constitucionales y atribuciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal las dependencias están organizadas con base en las atribuciones que se encuentran establecidas en el Reglamento Interior de cada una de ellas.

En el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, se establecen las atribuciones, la estructura organizacional y funciones específicas de cada unidad administrativa, las cuales se derivan en procedimientos y sistemas plasmados en Manuales Administrativos que dan cumplimiento a los lineamientos establecidos.

En lo referente a Innovación y Calidad en la Gestión Pública, y en la dinámica del cambio organizacional congruente con las directrices emitidas por el Ejecutivo Federal y las dependencias globalizadoras, la SECTUR ha elaborado el presente Manual que tiene por objeto facilitar la identificación, diagnóstico y descripción de los Procesos Institucionales, Sustantivos y de Alto Impacto, así como de los subprocesos en cada etapa de su desarrollo, para detectar posibles problemas en la operación para encontrar vías de solución inmediata y, en su caso, rediseñar el proceso que les corresponda a cada Unidad Administrativa.

El presente Manual, tiene como estrategia, la aplicación de su metodología en las Unidades Administrativas de la Secretaría con objeto de que:

- Las Unidades Administrativas organicen equipos de trabajo para que den inicio a la Identificación, diagnóstico, descripción y posible rediseño de los procesos institucionales.
- Los equipos constituidos tengan el reconocimiento de la autoridad superior para que puedan tomar decisiones en consenso.

- Los programas de Transparencia y Combate a la Corrupción y de Desregulación Interna, que entre otros ha propuesto la Secretaría de la Función Pública, se lleven a cabo con la presente metodología.

## **ENFOQUE DEL GOBIERNO FEDERAL**

Para que las Unidades Administrativas puedan identificar los procesos sustantivos y de alto impacto, será necesario que conozcan el enfoque del Gobierno Federal y el de la Secretaría de Turismo.

## **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006**

### **VISIÓN**

La visión del Poder Ejecutivo Federal 2000-2006 es la de conducir responsablemente de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de Derecho.

“Para lograrlo habremos de:

- Contar con una política de finanzas públicas sanas, que nos permitan apoyar las acciones que encaminen al país hacia el desarrollo que se requiere.
- Ser un buen gobierno que mediante la implantación de prácticas y procesos que garanticen la concreción de los resultados del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
- Tener un gobierno inteligente, eficaz, efectivo, que haga más y cueste menos.

- Fortalecer el desarrollo humano como eje rector de su acción, para diseñar e instrumentar políticas públicas que den lugar a un desarrollo económico dinámico, incluyente y en armonía con la naturaleza.
- Crear las condiciones políticas, económicas y sociales que promuevan los procesos de desarrollo nacional.
- Establecer una nueva cultura de gobierno basada en el humanismo, la equidad, el cambio, el desarrollo incluyente, la sustentabilidad, la competitividad, el desarrollo regional, el Estado de derecho, la gobernabilidad democrática, el federalismo, la transparencia y la rendición de cuentas.

#### **LOS PRINCIPIOS QUE SUSTENTA EL EJECUTIVO FEDERAL**

El desarrollo de las funciones de la presente administración, contenidas en este Plan Nacional de Desarrollo, se apoya en tres postulados fundamentales:

- Humanismo.
- Equidad.
- Cambio.

En cuatro criterios centrales para el desarrollo de la nación:

- Inclusión.
- Sustentabilidad.
- Competitividad.
- Desarrollo regional.

En cinco normas básicas de acción gubernamental:

- Apego a la legalidad.
- Gobernabilidad democrática.
- Federalismo.
- Transparencia.
- Rendición de cuentas.

## **ENFOQUE DE LA SECRETARÍA DE TURISMO**

### **VISIÓN**

En el año 2025, México será un país líder en la actividad turística.

Para lograrlo, la estrategia del nuevo gobierno se propone:

- Reconocer al turismo como pieza clave del desarrollo turístico de México.
- Diversificar los productos turísticos y desarrollar nuevos mercados.
- Impulsar a las empresas turísticas a ser competitivas a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar el turismo respetando los entornos naturales, culturales y sociales.

### **MISIÓN**

Para poder alcanzar la Visión se hace necesario un trabajo conjunto de los distintos actores de la actividad, que deberá estar orientado por el Sector Turismo de la Administración Pública para el que se ha definido la siguiente Misión: Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **OBJETIVOS SECTORIALES Y ESTRATEGIAS**

Los pronunciamientos más importantes vertidos en el proceso de consulta ciudadana y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo para el tema turismo se expresan en el conjunto de objetivos sectoriales, estrategias y acciones que, para efectos de estructura, fueron insertados linealmente en cada uno de los cuatro ejes que fundamentan la política turística.

Los quince objetivos sectoriales que se presentan a continuación tienen una estrecha interrelación entre sí y un carácter transversal de conjunto, como componentes de la acción estratégica que habrá de consolidar al turismo como pieza clave en el desarrollo económico. Su alineación y dinámica dentro de cada eje rector de política soportan el nuevo modelo de desarrollo turístico.

Las acciones específicas y metas de cada uno de los objetivos sectoriales indican un compromiso de resultados a corto y mediano plazo, en un marco prospectivo y de revisión permanente de estrategias.

### **5.1 Eje rector 1: Turismo prioridad nacional**

Objetivo sectorial 1. Diseñar e impulsar una política de Estado en materia turística

Objetivo sectorial 2. Consolidar la generación y difusión de la información que fortalezca al sector turístico

Objetivo sectorial 3. Impulsar la mejora regulatoria

Objetivo sectorial 4. Modernizar y profesionalizar la Administración Pública del Turismo

Objetivo sectorial 5. Aprovechar las ventajas de la inserción a la globalidad

### **5.2 Eje rector 2: Turistas totalmente satisfechos**

Objetivo sectorial 6. Fortalecer la promoción turística

Objetivo sectorial 7. Ampliar la cobertura de los servicios de información, seguridad y asistencia al turista

Objetivo sectorial 8. Mejorar la calidad de los servicios turísticos

Objetivo sectorial 9. Impulsar el desarrollo del turismo doméstico

### **5.3 Eje rector 3: Destinos sustentables**

Objetivo sectorial 10. Apoyar el desarrollo turístico municipal, estatal y regional

Objetivo sectorial 11. Propiciar el desarrollo sustentable del turismo

Objetivo sectorial 12. Fomentar la oferta turística

Objetivo sectorial 13. Favorecer la dotación de infraestructura en apoyo al turismo

### **5.4 Eje rector 4: Empresas competitivas**

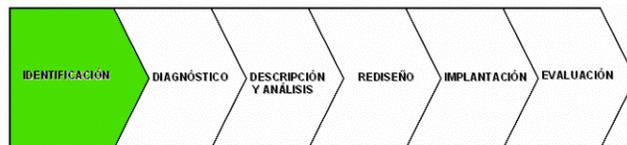
Objetivo sectorial 14. Fortalecer la modernización de las PYMES turísticas

Objetivo sectorial 15. Desarrollar productos turísticos competitivos

#### IV.- METODOLOGÍA:

### PASOS A SEGUIR PARA LA IDENTIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO, DESCRIPCIÓN Y REDISEÑO DE PROCESOS.





## IV.1.- IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

En la Secretaría de Turismo podemos detectar varios tipos de procesos, los conocidos como de Apoyo, los Sustantivos y de Alto Impacto.

### **Procesos institucionales:**

**De Apoyo:** Son aquellos que como su nombre lo indica, apoyan a los procesos Sustantivos y a la operación Administrativa.

**Sustantivos:** Son aquellos que se derivan de la misión y objetivos estratégicos de la Secretaría de Turismo.

**Alto Impacto o Críticos:** Son aquellos que además de ser sustantivos, impactan a la población en general por los Servicios que prestan.

### **Nota:**

Actualmente la Secretaría de Turismo cuenta con procesos identificados, pero existen Unidades Administrativa que tienen la necesidad de conocerlos; para lo cual se recomienda se aplique la metodología que se establece en este Manual.

En esta primera etapa de identificación, las Unidades Administrativas deberán conformar Equipos de Trabajo integrados con un máximo de seis personas por proceso, incorporando personal de mando y operativo, los que deberán conocer perfectamente cada una de sus áreas.

El equipo de trabajo establecerá la forma en que se organiza y las reglas de cómo operar; ejemplo:

- Nombrar un “Líder” de Equipo (permanente o por tiempo estimado).
- Determinar los tiempos para realizar los trabajos.
- Las reuniones serán los (días) de 00:00 AM a 00:00 PM, etc...

- Habrá un descanso de 10 minutos cada dos horas de trabajo.
- Se dará tolerancia de 15 minutos antes de cada sesión.
- Se prohíbe fumar en la sesión.
- Decisión por consenso: Resulta de discutir, evaluar, obtener información, debatir, organizar y establecer prioridades.

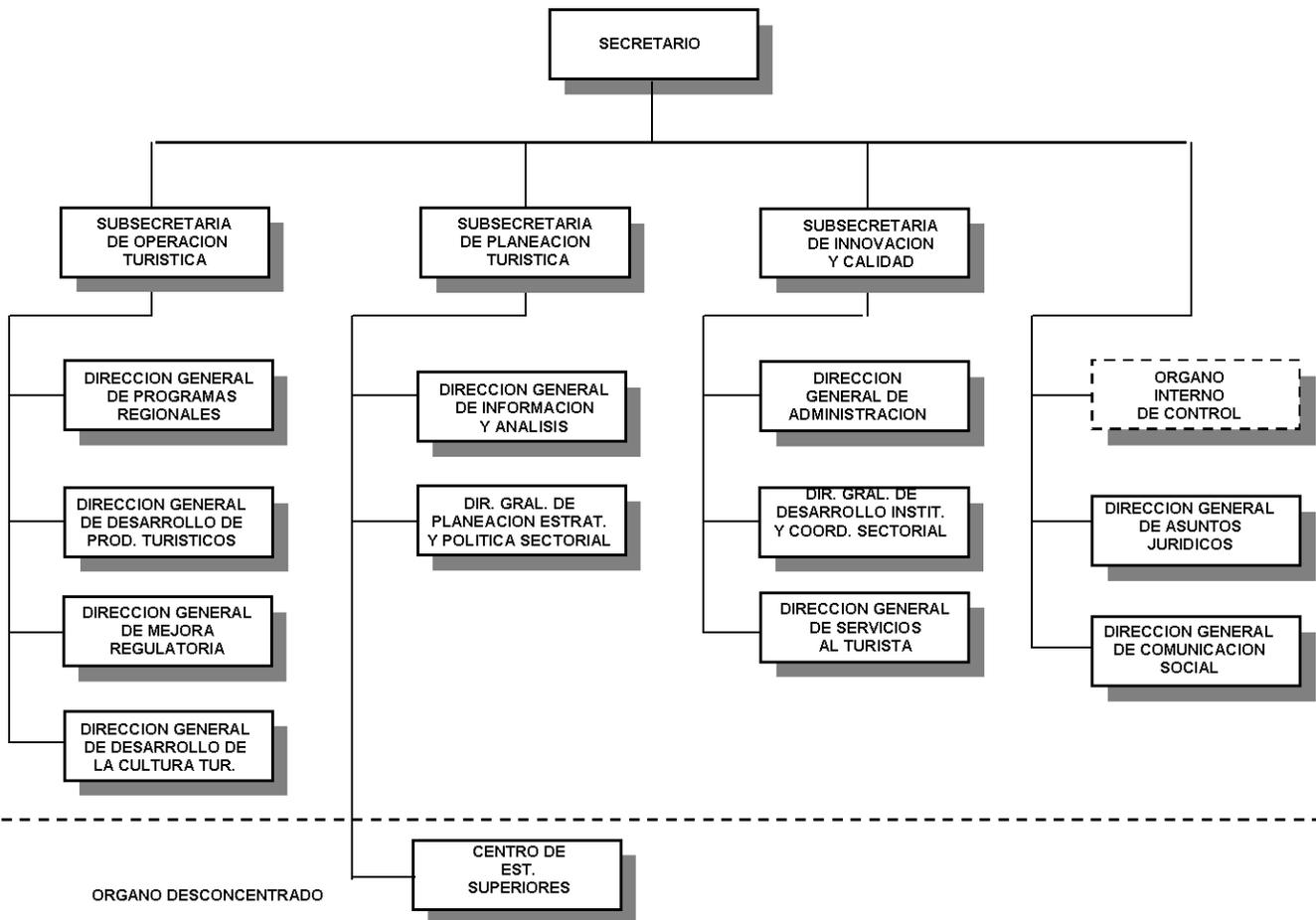
Los procesos institucionales deberán reflejar los objetivos del Gobierno Federal y de la Secretaría de Turismo.

En esta etapa es necesario definir al **proceso** como el conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien utiliza, aplica o demanda dichos resultados.

El equipo de trabajo debe:

- Conocer *la estructura de la Secretaría de Turismo*, y cómo está organizada la *Unidad Administrativa* dueña del proceso en que participa.
- Describir las principales actividades de la Unidad Administrativa en la que está adscrito y cómo se relacionan.
- Conocer al usuario que solicita un producto o servicio dentro del proceso.
- Conocer el producto o servicio que presta la Unidad Administrativa.
- Describir la estructura orgánica de la Unidad Administrativa, y dónde inician y terminan las actividades del proceso.
- Definir en consenso los cambios prioritarios al proceso.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SECRETARÍA DE TURISMO**



EL ORGANISMO DE CONTROL INTERNO (OCI) SOLO SE REFLEJA PARA EFECTOS DE REPRESENTACION GRAFICA, DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 37, FRACC. XI, DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL Y 5 FRACC. XIX DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, TODA VEZ QUE DEPENDE JERARQUICA Y FUNCIONALMENTE DE ESA DEPENDENCIA.

Flujo del proceso: Es el recorrido de actividades que realiza un producto o servicio dentro de una estructura orgánica, el cual se transforma cuando se le agrega valor.

**Ejemplo:**



Como se puede observar, la forma para identificar el flujo de un proceso, es conociendo por donde pasa un producto o servicio, y conociendo dónde inicia y termina dentro de una estructura orgánica. A esto se le denomina fronteras del proceso.

### DEFINIR LA SITUACIÓN GENERAL DEL PROCESO ACTUAL

Una vez que se identificó el flujo y las principales funciones y actividades del **proceso actual** que son similares entre sí, se procede a mapearlo en forma horizontal por componente o módulo.



## IV.2.- DIAGNÓSTICO

Habiéndose identificado al proceso y sus principales actividades, en este apartado se procederá a *focalizar el flujo del proceso* para su diagnóstico.

Es conveniente verificar nuevamente el recorrido que enfrenta un producto o servicio dentro de la estructura orgánica, por ejemplo, cuando se solicita una Constancia X, el Usuario o el Público en General, llena una solicitud de petición y la entrega en la ventanilla de recepción de documentos establecida por la Secretaría de Turismo, esta solicitud contiene los datos del Usuario y pasa por una o varias áreas Administrativas para su trámite correspondiente, posteriormente se turna a las áreas de mando para su revisión y autorización. En este flujo del proceso, la solicitud se transformó en constancia, agregándosele un valor.

Una vez que se conoce el flujo del proceso actual, se identifican los puntos primarios de decisión en el cual, el Equipo de Trabajo deberá analizar las principales problemáticas dentro del proceso, respondiendo las siguientes interrogantes:

- ¿Existen más procesos interrelacionados en el proceso actual?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿Dónde y cuándo empieza y termina el proceso?
- ¿Cuánto contribuye cada proceso a las metas de la organización o cuánto son perjudiciales?
- ¿Qué personas toman parte en cada proceso?
- ¿Qué recursos se necesitan para cada proceso?
- ¿Qué procesos agregan valor a los productos o servicios de la Secretaría, y cuáles subprocesos son los de apoyo o administrativos?
- ¿Cuáles procesos son importantes para la estrategia de la organización?
- ¿Qué procesos son puramente internos y cuáles son puramente externos, como en el caso del público en general y proveedores?
- ¿Qué área es considerada la dueña del proceso?
- ¿La normatividad que se aplica es excesiva?
- ¿Falta Normatividad o controles internos?
- ¿Requiere simplificar el procedimiento?

Contestadas las preguntas anteriores, si la Unidad Administrativa cuenta con varios procesos deberá elaborar una matriz para evaluarlos:

El equipo de trabajo analizará cuál es la situación general de los procesos y su principal problemática como en el siguiente **ejemplo**:

PROCESO	SITUACIÓN GENERAL	PRINCIPAL PROBLEMÁTICA
<p><b>No. de Procesos por Unidad Administrativa.</b></p> <p>1.- Expedición de .documentos.....</p> <p>2.- Protección a..Mexicanos..-</p>	<p>Proceso: Seguridad y atención al público.</p> <p>Proceso: Protección en materia jurídica.</p>	<p>El grado de satisfacción está cumplido, sin embargo el proceso de atención al público y la garantía de seguridad en los documentos. Durante el proceso aun es insatisfactorio.</p> <p>Disminución del presupuesto en un 25% por acuerdo de la Cámara. Falta de recursos informáticos para el manejo Interoperacional con las autoridades en cada caso y creación de jurisprudencia internacional.</p>

### **SELECCIONAR LOS PROCESOS SUSTANTIVOS Y DE ALTO IMPACTO**

El equipo de trabajo cuenta ya con la situación general de los procesos y su principal problemática, por lo que procederá a realizar la evaluación de los procesos sustantivos y de alto impacto utilizando los siguientes criterios, a los cuales les otorgará una calificación en la escala de 1 a 10, y el proceso que obtenga la más alta calificación final, será el que se rediseñe primero.

- **Visibilidad:** Grado de percepción y beneficio del cliente/ciudadano.
- **Productividad:** Impacto en los indicadores de Gestión y de Gestión de Servicios.

- **Oportunidad:** Potencial de mejora con base en mejores prácticas.
- **Factibilidad:** Capacidad y posibilidad de mejora mediante cambios importantes en la organización y en la optimización de recursos humanos.
- **Multiplicidad:** Capacidad de reproducir el rediseño en el entorno global del proceso y otras áreas.
- **Legitimidad:** Capacidad de posicionar el servicio como grado de satisfacción ciudadana.

**MATRIZ**

PROCESOS DETECTADOS	VIS.	PROD.		OPORT.	FACT.	MULT.	LEG.	TOTAL
		* G	GS					
1.- Expedición de documentos.X..	10	10	10	10	10	10	10	70
2.- Protección a Mexicanos...	10	10	10	9	6	10	10	65

Lo anterior, permite la selección de procesos en una organización, así como detectar cuáles tienen Factores Críticos y si son susceptibles de rediseño inmediato, a corto o a mediano plazo.

Con base en ello, el Equipo de Trabajo establece el orden de las acciones que se efectuarán en los procesos seleccionados que hayan obtenido la más alta puntuación, definiendo lo siguiente:

- a) **Alcance del Proceso actual.**
- b) **Estimar mejoras potenciales al proceso.**
- c) **Estimar beneficios potenciales.**
- d) **Determinar procesos susceptibles de rediseño.**

**a) ALCANCE DEL PROCESO ACTUAL**

Se debe visualizar el Alcance del Proceso Actual, a cuántos usuarios beneficia, el costo del proceso y si éste responde a los requerimientos actuales.

**Ejemplo:**

**Proceso:** Expedición de Documentos X.

Alcance/No de usuarios	Costo/Beneficio	Regionalización	Innovación Gubernamental
2 millones en el 2005 12 millones en el 2006 38 millones en el 2025	Costo: 8 MD Beneficio Fiscal: 35MD	Mundial en 140 Representaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% Seguridad documental. Imagen mundial. Transparencia y no discrecionalidad.</li> <li>- Incorporación de México a servicios de calidad.</li> </ul>

**b) y c) ESTIMACIÓN DE MEJORAS Y BENEFICIOS POTENCIALES**

Una vez visualizado el alcance del proceso actual, si es necesario se le podrán hacer ajustes a través de mejoras potenciales y beneficios potenciales:

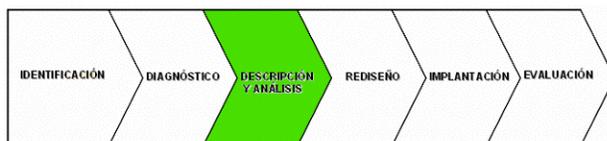
**Ejemplo:**

**Proceso:** Expedición de Documentos X.

MEJORAS POTENCIALES	BENEFICIOS POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización del proceso.</li> <li>- Producción de documentos en línea, digitalización de documentos, alimentación de base de datos, administración eficiente de la base de datos general.</li> <li>- Outsourcing de recursos humanos e informáticos.</li> <li>- Reexpedición de documentos vía Internet, cobro automático al ciudadano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en atención al usuario.</li> <li>- Transparencia y eliminación de discrecionalidad.</li> <li>- Disminución del tiempo de trámite.</li> <li>- Cumplimiento con Normas Internacionales</li> <li>- Ahorro en utilización de espacio para archivo de documentos.</li> </ul>

#### **d) DETERMINAR LOS PROCESOS SUSCEPTIBLES DE REDISEÑO.**

Hasta aquí se identificó y diagnosticó el proceso actual, se conoce su alcance, sus mejoras y beneficios potenciales, pero aún no se ha rediseñado. De acuerdo a lo anterior, el equipo de trabajo deberá describir el proceso actual y si es necesario rediseñarlo, para decidir junto con la alta dirección las dimensiones de uno nuevo.



### **IV.3.- DESCRIPCIÓN**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL.**

Para la descripción y posterior rediseño del proceso actual, el equipo de trabajo debe:

- a) *Definir y validar los componentes del proceso actual.*
- b) *Definir grupos básicos de interés y atributos de satisfacción.*
- c) *Describir actividades, responsables y requerimientos de información.*
- d) *Realizar medición inicial de indicadores clave de desempeño y satisfacción.*
- e) *Determinar problemas y causas raíz.*
- f) *Definir alternativas de solución y mejoras inmediatas.*

**a) DEFINIR Y VALIDAR LOS COMPONENTES DEL PROCESO ACTUAL**

Hay que destacar, que el proceso actual aún no ha sufrido modificación alguna, sólo se le hicieron algunas mejoras y beneficios potenciales que no afectan el proceso, a continuación se validarán sus componentes y actividades.

**b) DEFINIR GRUPOS BÁSICOS DE INTERÉS Y ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN.**

Tras validar los componentes del proceso actual y sus principales actividades es necesario definir sus grupos básicos de interés y atributos de satisfacción, para conocerlo a detalle.

**Ejemplo:**

**Proceso:** Expedición de Documentos X.

GRUPOS BÁSICOS DE INTERÉS	ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN
<p><b>USUARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes/Usuarios solicitantes del servicio</li> <li>- Clientes económicos.</li> <li>- Clientes internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminación de la discrecionalidad y de la posible corrupción.</li> </ul>
<p><b>EMPLEADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y adiestramiento en el uso de la tecnología.</li> </ul>
<p><b>AUTORIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretario.</li> <li>- Subsecretarios.</li> <li>- Directores Generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de constancias con alto grado de confiabilidad.</li> </ul>

**c) DESCRIBIR ACTIVIDADES, RESPONSABLES Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN.**

Una vez validados los componentes del proceso actual, definidos los grupos básicos de interés y sus atributos de satisfacción, se describirán las actividades y responsables por componente o subproceso, ya que en ellos se detecta la problemática organizacional.

**Ejemplo:**

**Proceso:** Expedición de Documentos X.

SUBPROCESO REQUERIMIENTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	Examinar la solicitud minuciosamente, la cual deberá cumplir con los requisitos y especificaciones. Cotejar la vigencia solicitada y el pago realizado. Tomar huella digital y engrapar la fotografía con la documentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Enlace - Representante.</li> <li>- Representación de México en el Exterior.</li> <li>- (Área de recepción de documentos).</li> </ul>
DIGITALIZACIÓN DE DATOS	Capturar la información y digitalizar los documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturista.</li> <li>- Área de captura y Digitalización de documentos.</li> </ul>

**d) REALIZAR MEDICIÓN INICIAL DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN**

**Ejemplo:**

**Proceso:** Expedición de Documentos X.

SUBPROCESO	INDICADORES
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de espera en fila. Número de solicitudes rechazadas y principal causa.</li> </ul>
DIGITALIZACIÓN DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de confirmaciones en pantalla. % de confirmación de base de datos por base central. % comprobación de huellas en banco central. % Confirmación de inexistencia de arraigo.</li> </ul>

**e) DETERMINAR PROBLEMAS Y CAUSAS RAÍZ.**

Hasta aquí se conoce el funcionamiento del proceso a nivel componente, ahora se detectarán los problemas y las causas raíz de la problemática.

**Ejemplo:**

**PROCESO:** Expedición de Documentos X.

SUBPROCESO	PROBLEMAS	CAUSA RAÍZ
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	<p>No existe control de la autenticidad del solicitante con respecto a sus identificaciones.</p> <p>No es posible tomar huellas dactilares digitalizadas.</p> <p>Procedimiento de atención en fila mal administrado, sin flujo continuo, con interrupción de atención en horario</p>	<p>El personal no pertenece a la plantilla de la Secretaría, por lo que no existe real control sobre ellos, ni sobre la rotación del personal ya capacitado.</p> <p>No se cuenta con equipo de automatización.</p> <p>Falta de estímulos a la productividad del personal.</p>
DIGITALIZACIÓN DE DATOS	<p>Responsabilidad compartida entre funcionarios.</p> <p>Alta discrecionalidad.</p> <p>Continuos errores del personal en el manejo del sistema de captura.</p> <p>Subutilización del recurso informático.</p>	<p>Carencia de un programa de capacitación continua.</p> <p>Excesiva rotación de personal.</p> <p>Falta de incentivos que fomenten la productividad en el personal</p> <p>Baja remuneración, que propicia corrupción.</p>

FORMATO 2

**f) DEFINIR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y MEJORAS INMEDIATAS.**

El equipo de trabajo, una vez que determina cuál es la problemática y la causa raíz, define sus alternativas de solución inmediata.

**Ejemplo:**

- Lanzamiento de campaña en medios electrónicos y prensa para difusión de un nuevo sistema para la Expedición de Documentos X.
- Implementación de un centro de atención telefónica para dotación de cita y captura previa de datos.
- Implementación de un sistema de estímulos al personal.



## **IV.4.- REDISEÑO**

Conocida la problemática del proceso actual, ahora el Equipo de Trabajo definirá con la Alta Dirección si se Rediseña el Proceso.

### **REDISEÑO Y DISEÑO DETALLADO DEL NUEVO PROCESO**

Para el Rediseño y Diseño del nuevo proceso, es necesario:

- a. Definir Misión y Visión del proceso.**
- b. Determinar requerimientos.**
- c. Rediseño conceptual del proceso.**

#### **a.- DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DEL PROCESO.**

##### **MISIÓN**

Es el resumen del conjunto de actividades que se desempeñan en el proceso.

En este apartado se deberá redactar de manera breve y concisa el propósito fundamental del proceso dentro de la organización.

Es conveniente que la redacción se estructure contestando las siguientes preguntas:

<b>¿Qué se hace?</b>	<b>¿En qué función se hace?</b>	<b>¿Para qué se hace?</b>	<b>¿Para quién se hace?</b>
VERBO ACCIÓN	FUNCIÓN	RESULTADO	USUARIO (S) FINAL (ES)

- ¿Qué se hace?  
Responde a la acción.

- ¿En qué función se hace?  
Responde la función principal donde recae la acción anterior.
- ¿Para qué se hace?  
Se identifica la utilidad de la función del puesto.
- ¿Para quién se hace?  
Se determina de manera general él (los) usuario (s) que se beneficia(n) con el desempeño de la función.

Ejemplo:

Dirigir y controlar (**qué se hace**) la administración de los recursos materiales y servicios generales (**en qué función se hace**) para asegurar el uso racional y óptimo aprovechamiento de los mismos (**para qué se hace**) a fin de contribuir al funcionamiento de las Unidades Administrativas que integran la Secretaría (**para quién se hace**).

### **VISIÓN**

Representa el escenario altamente deseado por la Unidad Administrativa que se quisiera alcanzar en un período de mediano o largo plazo.

Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

Para definir la Visión deben de cumplirse los siguientes pasos:

- a) ¿Qué y cómo queremos ser?  
Es la más alta aspiración de la Unidad Administrativa en el corto y mediano plazo respecto al proceso.
- b) ¿Qué deseamos lograr?  
Son los cambios que deseamos llevar a cabo.
- c) ¿Cómo queremos que nos describan?  
Es la imagen que proyectaremos hacia nuestro entorno.
- d) ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?  
Son los fundamentos éticos que guían nuestro quehacer.

La Misión y Visión del nuevo proceso deberá contener aspectos sustantivos del Enfoque del Gobierno Federal y de la Secretaría de Turismo, elementales para saber hacia dónde se dirige el proceso y que se quiere lograr con este cambio.

***b.- DETERMINAR REQUERIMIENTOS.***

Los requerimientos se encuentran en la descripción del proceso actual.

RECURSOS Y PROYECTOS	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	ORGANIZACIÓN	PROCEDIMIENTO
Lanzamiento de campaña en medios para difusión de un nuevo sistema para la Expedición de Documentos X.		Promoción en radio y tv. Carteles. Trípticos.	65,000.00		Se hace responsable la Dirección General de Comunicación Social.
Implementación de un centro de atención telefónica para dotación de cita y captura previa de datos.	200 Operadores	200 Estaciones De trabajo.	600,000.00	Supervisión por la Dirección de Normatividad.	Cambia procedimientos a atención por cita.
Implementación de un sistema de estímulos al personal.			800,000.00	A cargo de la Dirección de Recursos Humanos.	Se hace responsable la Dirección de Recursos Humanos





### PLAN DETALLADO DE IMPLANTACIÓN

Cuando se tiene Plan General de Implantación y fue aprobado por la Alta Dirección, se procede a elaborar un Plan Detallado de Implantación, el cual deberá contener lo siguiente:

**Ejemplo:**

**UNIDAD:**

**FECHA:**

<b>Proyecto:</b> Implementación de un sistema de estímulos al personal.	<b>Coordinador:</b> Director de Recursos Humanos.
---	---

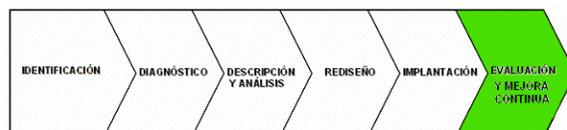
**Alcance:** Elevar la eficiencia, la calidad en la productividad y el servicio de atención al solicitante, asegurando la transparencia en el proceso con el riguroso apego a las normas de expedición de documentos, para abatir la corrupción existente.

#### AVANCE POR ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	PRODUCTO	% DE AVANCE
<b>A:</b> Solicitar a la S.H. y C.P. que a los empleados se les aumente un nivel salarial.	Ampliación salarial.	
<b>B:</b> Hacer los ajustes a la nómina.	Actualización de la nómina.	
<b>C:</b>		
<b>D:</b>		

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

**REQUERIMIENTOS:** Autorización de la S.H. y C.P. para el pago .



## **IV.6.- EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

Para la Evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación, de entre los cuales se aconseja utilizar el de Mejora Continua, mecanismo que busca continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados de los procesos rediseñados.

La Mejora Continua implica entender y trabajar en los procesos rediseñados, los cuales deben ser mejorados sobre la base de:

1. Compromiso de mejora constante.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Establecimiento de mecanismos de medición.
4. Verificación de resultados.
5. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros usuarios.

Lo anterior, es un reto para las Unidades Administrativas de la Secretaría de Turismo, que aún no cuentan con esta herramienta Administrativa.

Para mejorar los procesos, se debe considerar lo siguiente:

- 1.- Analizar permanentemente los flujos del proceso rediseñado.
- 2.- Fijar objetivos de satisfacción del usuario, para conducir la ejecución de los procesos.
- 3.- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- 4.- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Además el equipo de trabajo debe saber si la información permite dar cumplimiento a los objetivos de la organización, para lo cual es necesario establecer una secuencia de pasos con objeto de lograr la Mejora Continua:

1. Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos del proceso rediseñado.
2. Comparar las metas establecidas por la Alta Dirección con los resultados obtenidos en los indicadores.
3. Identificar las causas que originan el problema para determinar cuál es la más relevante, establecer posibles soluciones y tomar la opción más adecuada por medio del análisis de los datos obtenidos.
4. Establecer planes de acción e implementar la mejora.
5. Establecer controles internos en la mejora del proceso efectuando los ajustes necesarios por medio de un monitoreo constante.
6. Revisar que las acciones vayan de acuerdo a la normatividad establecida.

Para tener una base sólida de análisis y monitoreo, se debe recurrir a las Herramientas de Mejora, las cuales, serán seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del problema y a la etapa del proceso en la que se ubique.

**Ejemplo:**

**1.- Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos del proceso rediseñado.**

PROCESO	OBJETIVOS DEL PROCESO	INDICADORES
Expedición de Documentos X.	Expedir documentos certificados a la población mexicana, mayor de 18 años.	$\frac{\text{DOCUMENTOS ENTREGADOS}}{\text{POBLACIÓN MAYOR DE 18 AÑOS QUE SOLICITÓ DOCUMENTACIÓN.}} = \%$

**2.- Comparar las metas establecidas por la Alta Dirección con los resultados obtenidos en los indicadores.**

PROCESO	METAS ESTABLECIDAS POR LA ALTA DIRECCIÓN	INDICADORES
Expedición de Documentos X.	$\frac{\text{DOCUMENTOS ENTREGADOS}}{\text{POBLACIÓN MAYOR DE 18 AÑOS QUE SOLICITO DOCUMENTACIÓN.}} = \% \text{ Arsu}$	$\frac{\text{DOCUMENTOS ENTREGADOS}}{\text{POBLACIÓN MAYOR DE 18 AÑOS QUE SOLICITÓ DOCUMENTACIÓN.}}$

**3.- Identificar las causas que originan el problema para determinar cuál es la más relevante, establecer posibles soluciones y tomar la opción más adecuada por medio del análisis de los datos obtenidos.**

**PROCESO: Expedición de Documentos X.**

SUBPROCESO	PROBLEMAS	CAUSA RAÍZ
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS		
DIGITALIZACIÓN DE DATOS		
AUTORIZACIÓN	Para la entrega de la documentación certificada a extranjeros se requiere la autorización de la Secretaría de Gobernación.	No se cuenta con suficiente personal para agilizar el trámite de autorización expedito.

**PROCESO: Expedición de Documentos X.**

SUBPROCESO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	
DIGITALIZACIÓN DE DATOS	
AUTORIZACIÓN	Que se facilite a la Secretaría de Turismo para que tenga acceso a una base de datos de la Secretaría de Gobernación y se faculte a los Delegados para que autoricen documentos certificados.

**4.- Establecer planes de acción, e implementar la mejora.**

**PROCESO: Expedición de Documentos X.**

SUBPROCESO	METAS A FIN DE AÑO	METAS PERMANENTES
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS		
DIGITALIZACIÓN DE DATOS		
AUTORIZACIÓN		

**5.- Establecer controles internos en la mejora del proceso efectuando los ajustes necesarios por medio de un monitoreo constante.**

**PROCESO: Expedición de Documentos X.**

SUBPROCESO	CONTROLES INTERNOS
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	
DIGITALIZACIÓN DE DATOS	
AUTORIZACIÓN	

La Mejora Continua significa mejorar los estándares establecidos por la alta dirección y su trabajo consiste en procurar que se observen los nuevos estándares, se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados.

Puede decirse que el punto de partida para la Mejora Continua, es el reconocer que no se está conforme con los resultados obtenidos en el proceso rediseñado, por lo que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

Logrado lo anterior, se debe llenar el Reporte Ejecutivo, el cual muestra, el Diagnóstico, Principales Acciones y Medidas, Responsables y Fechas Compromiso.



# MANUAL PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS INSTITUCIONALES

PAGINA 34

FECHA DE ELABORACION  
30 DE MARZO DE 2005



## SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COORDINACION SECTORIAL

### REPORTE EJECUTIVO

UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_ HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

PROCESO: \_\_\_\_\_ RESPONSABLE DEL PROCESO: \_\_\_\_\_

#### DIAGNOSTICO

Problemática NORMATIVA:	METAS:
CAUSAS:	

#### PRINCIPALES ACCIONES Y MEDIDAS

ACCIONES Y MEDIDAS:	TRAMITES INCLUIDOS DENTRO DEL PROCESO:
	SERVICIOS AL PÚBLICO:

#### RESPONSABLE(S)

#### FECHAS COMPROMISO

NOMBRE(S) Y CARGO(S)		FECHA COMPROMISO:	FIRMA(S)	



## **FORMATOS**



**SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD  
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
Y COORDINACION SECTORIAL**

PROCESO

SUBPROCESO	INDICADORES



**SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD  
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
Y COORDINACION SECTORIAL**

PROCESO

SUBPROCESO	PROBLEMAS	CAUSA RAIZ



**SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD  
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
Y COORDINACION SECTORIAL**

**PROCESO**

<b>RECURSOS Y PROYECTOS</b>	<b>HUMANOS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>FINANCIEROS</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>





**SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD  
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
Y COORDINACION SECTORIAL**

PROCESO

PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADORES



SUBSECRETARIA DE INNOVACION Y CALIDAD  
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
Y COORDINACION SECTORIAL

## REPORTE EJECUTIVO

UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_ HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

PROCESO: \_\_\_\_\_ RESPONSABLE DEL PROCESO: \_\_\_\_\_  
**DIAGNOSTICO**

Problemática NO RNMATIVA:	METAS:
CAUSAS:	

### PRINCIPALES ACCIONES Y MEDIDAS

ACCIONES Y MEDIDAS:	TRAMITES INCLUIDOS DENTRO DEL PROCESO:
	SERVICIOS AL PÚBLICO:

### RESPONSABLE(S) FECHAS COMPROMISO

NOMBRE(S) Y CARGO(S)	FECHA COMPROMISO:	FIRMA(S)