

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**AUTOR: JOSE LUIS RAMÍREZ VILLEGAS
ASESORA: MARIA GUADALUPE LOPEZ PADILLA**

MONTERREY, NUEVO LEÓN

NOVIEMBRE DE 2004

SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA

**Proyecto de implementación presentado
por**

JOSE LUIS RAMÍREZ VILLEGAS

**ante la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey como requisito parcial para optar por el título de
Maestría en Administración de Instituciones Educativas.**

Noviembre de 2004

DEDICATORIA

A quienes construyen ayudando a crecer y mantienen mi fe en Dios.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a mis hijos, por el tiempo tomado de nuestras vidas para esta travesía.

RESUMEN

SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA

NOVIEMBRE DE 2004

JOSE LUIS RAMÍREZ VILLEGAS

Dirigido por la Maestra Maria Guadalupe López Padilla

Este documento presenta una problemática muy concreta y la cual brinda la oportunidad una vez realizado el diagnóstico correspondiente, de realizar una mejora del proceso de nómina de la Secretaría de Educación de Guanajuato. Para llevar a cabo esta mejora fue necesario emprender un proyecto y cuya labor de venta tuvo que ser realizada por el autor del presente trabajo desde los niveles mas altos del Gobierno Estatal. Para ello había que hacer algo distinto; Porque como antecedente ya había varios intentos durante años. Fue por ello que El autor de este trabajo consideró de suma importancia para la buena ejecución y resultado final mantener presente en todo momento un pensamiento sistémico, es decir considerar el todo antes de plantear cualquier solución. De esta forma, el autor de este trabajo se dio a la tarea de recabar información para la elaboración de un diagnóstico lo suficientemente contundente en sus resultados. Se trabajaron

varias presentaciones del mismo a personal Directivo de esta Secretaría. El orden del abordaje a estas autoridades fue importante ya que había que generar alianzas. Y con las suficientes alianzas se generó el proyecto. Todos los involucrados en el proceso de la nómina opinando y generando ideas formularon sus partes. Fueron aplicadas aquí por parte del autor de este trabajo metodologías para la realización de investigación, recabar información y documentar cada paso. Con la visión del todo se emprendió la implementación. Se redefinieron procesos en apego al marco teórico descrito, labor que resultara por demás difícil ya que representaba una nueva forma de trabajar, de hacer las cosas, de ponernos de acuerdo, de comprometernos, de hacer las tareas. Así, paso a paso, se fueron dando los resultados esperados. En el área de informática fue donde existieron mas complicaciones, ya que había que “hacer más con lo mismo”. Era la encomienda de nuestros directivos, y el tiempo no era suficiente en ocasiones para atender todo. La existencia de indicadores y la aplicación de metodologías de evaluación, ayudaron a todos a darnos luz en los avances. A darnos cuenta que sí podíamos y lo estábamos logrando. Fue una buena forma de ir dejando huella en el camino para no perdernos. La formalidad en nuestras reuniones ayudó mucho; puntualidad, respeto, agendas programadas, minutas de trabajo, acuerdos, compromisos y el seguimiento de los mismos, y uno que otro detalle para motivar el ambiente ayudaron al logro de los resultados. Es de esta forma que se cierran las tareas principales de este proyecto, no sin antes aclarar que el seguimiento a lo trabajado dará continuidad y garantizará los resultados obtenidos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	X
INTRODUCCIÓN GENERAL	XI

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y NECESIDADES ENCONTRADAS

A. Contexto de la implementación	13
1. Descripción de la institución	13
2. Sujetos involucrados	15
3. Marco institucional	16
4. Localización física cobertura espacial	16
B. Problema identificado	21
1. Antecedentes	21
C. Diagnóstico de la situación problemática	26
D. Delimitaciones y limitaciones del proyecto	34
1. Delimitaciones	36
2. Limitaciones	39
E. Objetivos Generales	39
1. Objetivos específicos	39

F. Justificación del proyecto	42
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	43
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	72
A. Métodos y técnicas utilizadas.....	72
B. Selección y descripción de herramientas para la recolección de la información	82
C. Diseño del proyecto	85
1. Denominación	85
2. Descripción del proyecto	85
3. Fundamentación y justificación	85
4. Naturaleza y origen del problema que se pretende resolver	86
5. Prioridad que se concede a la solución del problema	87
6. Naturaleza de la estrategia para la solución	87
7. Recursos internos y externos asignados	87
8. Costos	88
9. El producto esperado	88
10. Efectos e impactos	88
11. Beneficiarios	89
12. Productos obtenidos	90

13. Especificación operacional de las actividades y tareas realizadas	93
14. Métodos y técnicas utilizados	101
15. Plazos y calendario de actividades	102
16. Recursos necesarios	104
17 .Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto	114
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	117
A. Indicadores de evaluación del funcionamiento del proyecto	117
B. Herramientas y fuentes que se utilizan para evaluar la implementación	128
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
Referencias bibliográficas	153
Anexos.	
Anexo 1 Encuesta 1	155
Anexo 2 Encuesta 2	156
Anexo 3 Actividades desempeñadas en 2004	157
Anexo 4 Ejemplo de agenda de trabajo	162
Anexo 5 Ejemplo de minuta de trabajo	163
Anexo 6 Formato de medición de la satisfacción de clientes	164
Anexo 7 Formato de carta de proceso ejemplo	165
Anexo 8 Formato de diagrama de flujo de proceso	167

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la institución	17
Figura 2. Calendario del proceso de la nómina en SEG	29
Figura 3. Esquema del objetivo general del proyecto	41
Figura 4. Cadena de valor	45
Figura 5. Mejora continua de procesos	47
Figura 6. Factores competitivos y estructurales de la ingeniería de servicios	55
Figura 7. Traducir la voz del cliente	60
Figura 8. Control de planes de acción	61
Figura 9. Análisis de medición de características de calidad	62
Figura 10. Diagrama causa – efecto	74
Figura 11. Pensamiento sistémico	101

1.1 INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como objetivo, el compartir la experiencia vivida así como los conocimientos adquiridos que como resultado de la implementación de un proyecto sirvió para brindar respuesta a la problemática existente en el proceso de la nómina del magisterio del Estado de Guanajuato.

El presente trabajo muestra una realidad desde su diagnóstico hasta el diseño y estructura general de un proyecto, cuyo propósito será poner orden, eficiencia y eficacia en los procesos de la nómina de la Secretaría de Educación de Guanajuato.

El producto final de este trabajo que como meta fue propuesta desde un inicio el contar con un sistema integral de recursos humanos, mismo que pretende cubrir sistemáticamente todos los elementos involucrados de principio a fin.

Bajo este esquema en su capítulo I, inicia con el planteamiento general de la situación administrativa presentada y las necesidades encontradas. Haciendo uso de algunas metodologías de diagnóstico, se identifica la situación problemática y plantean posibles soluciones, con sus delimitaciones y limitaciones. Es formulado un objetivo general y objetivos específicos. Este capítulo termina con

la justificación del proyecto. Seguido de esto en el capítulo II, el presente trabajo contiene la fundamentación teórica de las metodologías de diagnóstico utilizadas, pensamiento sistémico y las consideraciones que dentro del plan de Gobierno en el estado de Guanajuato mantuvieron como importante este proyecto.

Así llegamos a la propuesta en la implementación de un sistema integral de nómina y para el cual se describen en el capítulo III las herramientas para la recolección de información, así como la formulación del diseño del proyecto, con la descripción de las actividades a desempeñar, recursos requeridos, personal responsable de las actividades, costos, beneficiarios, productos y los tiempos de ejecución. En el capítulo IV se presentan los resultados encontrados con la identificación de algunos indicadores dentro del proceso y que garanticen la mejora continua. Por último en el capítulo V son presentadas las conclusiones y recomendaciones finales y cuyo objetivo es manifestar las distintas áreas de oportunidad identificadas y para las cuales se plantean posibles soluciones.

CAPÍTULO I.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y NECESIDADES ENCONTRADAS

A. Contexto de la implementación

1. Descripción de la institución

La Secretaría de Educación de Guanajuato se encuentra ubicada en la carretera Guanajuato – Puentecillas Km 9.5 en la Capital del Estado. Cuenta con una plantilla de aproximadamente 56,000 trabajadores; docentes, administrativos y de apoyo y asistencia. De los cuales 35,000 ostentan plaza de origen federal y el resto plaza de origen estatal. Esta diferenciación tiene que ver con el origen de los recursos presupuestales con los cuales se realiza el pago de salarios y prestaciones. Esta dependencia de Gobierno, tiene como visión “ La educación hace posible que cada persona encuentre su razón de ser y adquiera conocimientos, destrezas, habilidades y competencias que le permitan lograr su proyecto de vida”. Y como su misión tiene “Impulsamos el desarrollo armónico e integral de la persona durante y para toda la vida, a través de un sistema educativo de calidad y flexible que promueve la equidad, innovación, autogestión y pertinencia; inspirado en los valores universales y en la corresponsabilidad con la sociedad”. Los valores que son la base de la conducta, orientan, ennoblecen,

edifican, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas, y que se aplican en todo momento y en todo lugar son: responsabilidad, desarrollo de persona, calidad en el servicio, compromiso, honestidad, trabajo en equipo y respeto.

Por lo complejo de sus procesos, las dimensiones de sus volúmenes y las características particularmente especiales como lo son las prestaciones al personal, la Secretaría de Educación en el Estado de Guanajuato, funciona y labora de manera separada y a parte. De tal forma que en la misma es donde se genera y emite su nómina y solo obtiene referencia para aspectos normativos por parte de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Un aspecto importante a resaltar es la existencia del sindicato nacional de trabajadores de la educación SNTE, cuya característica principal es el ser el sindicato mas grande de Latinoamérica. Sus miembros son celosamente custodiados en sus derechos y cualquier posible cambio en los sistemas administrativos, educativos o pedagógicos es cuestionado invariablemente por su dirigencia. Así han quedado en el intento proyectos como la reorientación de las funciones de los jefes de sector y supervisores, el pago de nómina a todo el magisterio con nómina electrónica, el compartir vehículos oficiales para la realización de labores de supervisión debido a que no hay para todos, por mencionar algunos. Resulta entonces ser el SNTE una cobija que puede ser utilizada para bien o para mal por parte de sus agremiados, y para el personal administrativo un apoyo estratégico o una pared que impedirá continuar con algún

proyecto. Cabe mencionar que las prácticas del SNTE influyen en el personal administrativo de base de oficinas centrales de forma notoria en el clima laboral.

Por otra parte, y después de la reestructuración orgánica de la Secretaría de Educación en sus oficinas centrales en Mayo 2001, se construyó y autorizó una estructura que respondiera a las necesidades de organización de ese momento. Tiempo atrás, en el sexenio pasado del Gobierno del Estado de 1995 a 2000, se dieron malos manejos en los recursos humanos de la Secretaría de Educación. Todo esto auditado e intervenido por la Secretaría de la Contraloría. Fue por eso que la nueva estructura pretendía desde su origen el no permitir que el área de recursos humanos fuera juez y parte y dividió en tres áreas dependientes de altos mandos las funciones organizacionales. Se creó así, una estructura basada en la desconfianza, con procesos burocráticos entre las áreas.

2. Sujetos involucrados

Forman parte de forma directa los titulares de la subsecretaría de Administración de Personal y de la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales. Así como el personal del área de la Dirección General de Sistemas y Tecnología y como parte activa el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en sus Secciones 13 y 45. Y de forma indirecta, la Secretaría de Finanzas y Administración.

3. Marco institucional

La Secretaría de Educación de Guanajuato, periódicamente es en su estructura orgánica sometida a revisiones organizacionales. Existe un particular equipo de trabajo que está pendiente del clima organizacional. Así como también existe un equipo de trabajo que vigila y mantiene latentes fechas importantes, símbolos patrios, festejos y tradiciones.

Al día de hoy, su estructura orgánica del tipo jerárquica, responde y permite la buena comunicación. Existe un reducido equipo directivo llamado equipo central, en el cual se llevan a cabo la toma de decisiones importantes y posteriormente se hacen saber los acuerdos.

Los sucesos que se quieren comunicar, se hacen vía electrónica utilizando el correo electrónico de forma rápida a todo el Estado de Guanajuato, en forma de comunicados o circulares a todo el personal.

Existe además un mecanismo permanente como lo es la página web **intraseg.guanajuato.gob.mx** como apoyo a las labores de difusión, comunicación y procesos. Ya que por este portal también algunos empleados ejecutan procesos sistematizados y hacen llegar información a oficinas centrales.

4. Localización física y cobertura espacial

La macro-localización del proyecto es en el estado de Guanajuato y en la capital del estado, la ciudad de Guanajuato.

La micro-localización se identifica en el edificio del conjunto administrativo

“Puentecillas” ubicado en carretera Gto-Puentecillas km 9.5

Sin embargo los beneficios y bondades con el logro de este proyecto se dan en todo el estado de Guanajuato.

Su página es www.guanajuato.gob.mx y el organigrama de la institución se presenta en la figura 1.



Figura 1 Organigrama de la institución

El escenario demográfico es:

- 8,932 localidades con 4 663 032 habitantes.
- 111 (1.2%) localidades urbanas con 3 133 783 (67.2%) habitantes.
- En 2,915 (32.6%) localidades de 100 a 2,499 habitantes en las cuales vive el 30% (1'398,324) de la población.
- 5,906 (66%) localidades de menos de 100 habitantes integradas por el 2.8% (130 325) de la población.
- Los municipios del corredor industrial observan crecimientos muy superiores a la tasa de crecimiento promedio estatal (1.6).
- La población absoluta de los municipios pequeños y marginados presentan crecimientos negativos.
- La base de la pirámide poblacional (0–9 años) se está reduciendo respecto a los estratos siguientes (10 – 19 años de edad).
- La demanda de servicio educativo se esta trasladando de la zona rural a la urbana, de los niños a los jóvenes.

El escenario económico es:

- Incremento de la población en edad laboral.
- Creciente inserción de la mujer en la vida productiva.
- Polarización del desarrollo entre regiones.
- Cambio de la actividad económica del sector primario al secundario y terciario.
- La globalización y la revolución del conocimiento.

El escenario social es:

- Demanda de la sociedad civil por más espacios de participación en los asuntos públicos.
- Transculturización de la sociedad por los movimientos migratorios internos y con E.U.
- Diversidad cultural de Guanajuato.
- Expectativas en la educación como factor de movilidad social.
- Impacto de los medios de comunicación en los niños y jóvenes.

Los retos actuales de la educación en el Estado de Guanajuato:

- Equidad (acceso, permanencia, promoción y egreso).
Universalización de la educación básica.
- La gestión pedagógica en las escuelas (Innovación).
- Centrar la educación en los alumnos y los aprendizajes.
Formar para la vida.
- La participación social.
- Sistema integral de formación de maestros.
- Ampliar la cobertura en los niveles medio y superior.
- Evaluación integral de la educación.
- Educación de los adultos.
- Articulación entre niveles educativos.
- El federalismo educativo.

- Eficiencia administrativa.
- Incorporación de la tecnología en la educación.
- Pertinencia:
 - Aprender a ser
 - Aprender a convivir
 - Aprender a conocer
 - Aprender a hacer

B. Problema identificado

1. Antecedentes

Los sistemas educativos tienen que ver con la democracia y con la unidad. Vasconcelos no creó la Secretaría de Educación Pública para dividir al país, sino para unirlo. El camino se perdió cuando se hizo de la educación una manzana de discordia Estado-iglesia, particulares-Estado, etcétera. La participación tiene que ver con lo que se ha denominado equivocadamente federalismo, por miedo a reconocer que los problemas se deben resolver en el lugar donde suceden y no desde un escritorio de la capital de la república. Tiene que ver con la descentralización, con la educación para la paz y para el desarrollo y con los centros educativos. En el Estado de Guanajuato, como resultado de este intento de federalismo, fue entregado al Gobierno Estatal el sector para la educación básica. Sin embargo, el digerir satisfactoriamente esta transferencia de procesos administrativos aun no termina. Tal es el caso del proceso de la nómina del magisterio, y para el cual los esfuerzos invertidos no han cesado.

Debido al volumen de pagos que se realizan quincenalmente, se ha generado una serie de problemas que para el cliente final, esto es el trabajador cobrando el salario devengado, se reflejan como pagos mal calculados, procesos deficientes, fallas en el sistema de cómputo y demoras para efectuar el pago. Existen además tareas sin una continuidad en su ejecución, así como maestros que se ven en la necesidad de desplazarse a las oficinas centrales desde otra zona geográfica para gestionar sean corregidos sus pagos. Cabe destacar que se

han dado intentos por corregir estas situaciones convocando a reuniones y posteriormente nada sucede.

Por otra parte en el año de 1998 dentro del mismo Gobierno del Estado de Guanajuato, fue adquirido el sistema SAP/R3 para la Secretaría de Finanzas y Administración. SAP/R3 es un producto Alemán que parecía poder dar respuesta de forma integral a las necesidades del Gobierno Estatal. Inicialmente la compra se hizo de los módulos de presupuesto, contabilidad, ingresos y egresos. Una vez constatados los resultados con estos módulos al poder presentar la cuenta pública de manera mensual, fueron adquiridos otros como lo fueron compras y recursos humanos. Inicialmente el único objetivo fue el adquirir este software e implantarlo. Sin embargo esto no fue suficiente. Mientras la tecnología va generando mayores necesidades de inversión, cuando en realidad deberían ser las necesidades de gobierno las que deberían de impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico de las administraciones públicas, nos encontramos con esta experiencia de modernización que no tenía que ver necesariamente con la incorporación de máquinas y programas, centradas en generar y fortalecer capacidades institucionales y competencias profesionales. Los objetivos fueron mucho mas amplios. Se trataba de esfuerzos orientados a obtener mejores resultados en la tarea de gobierno, la administración por programas presupuestarios, la gestión por resultados, la medición de la calidad de los servicios o de la satisfacción por lo recibido. Se trataba de participar en una nueva etapa de modernización de la administración pública. Surgieron así, apoyando la implantación de este sistema integral, documentos muy básicos como cartas compromiso y hasta algunos

premios a la calidad en el sector público. Los logros fueron posibles, debido a que los más altos niveles fueron sumados a participar, existía un equipo de proyecto perfectamente integrado y cuyo mando no era cuestionado, y los recursos no se escatimaron en absoluto. Como resultado y al día de hoy en Guanajuato existe mayor transparencia en el manejo de los recursos públicos. Así como una mayor conciencia de que el uso de tecnologías de información no es una moda y si va de la mano de la eficacia y eficiencia de sus aparatos administrativos públicos, que son los encargados de lograr la conformidad de la ciudadanía con la obra de Gobierno y con los actos que puedan cambiarle la vida.

En la actualidad existe un marcado impulso para que en la administración pública nos esforcemos por mejorar, por innovar. Prueba y producto de ello se está dando en ISSSTE en donde aun cuando este instituto presenta atrasos en la simplificación de procesos, la automatización de los mismos y la mejora continua, logró instaurar el innovador programa de atención a pacientes a través del sistema de cita médica telefónica e internet, y con el cual el ISSSTE se constituye como la única institución gubernamental en México y América Latina en operar con un sistema de esta naturaleza, que permite reducir significativamente los tiempos de espera en las clínicas de primer nivel de atención. Por su efectividad y elevada calidad de servicio, este programa fue distinguido con el premio INNOVA, que otorga el Gobierno Federal a las instituciones que generan y promueven algún proyecto que, además de ser innovador, demuestre un beneficio tangible para la ciudadanía, en este caso para los derechohabientes de ISSSTE. Los resultados concretos fueron el evitar la saturación de pacientes en las clínicas, las acciones

de corrupción que se presentaban con el otorgamiento de fichas, el procedimiento se hizo más transparente y el paciente ya no tiene que cargar sus documentos para comprobar su vigencia de derechos. El procedimiento es vía internet, entrando a la página del ISSSTE desde cualquier terminal, desde un café internet, si se carece de computadora en casa, o desde cualquier parte de la República Mexicana o del mundo.

Bajo el mismo contexto se emprendió desde hace 3 años en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación un proyecto para modernizarse y desarrollarse sobre tecnologías de información con el objeto de dar un mejor servicio a sus agremiados. Esto no ha sido nada sencillo y por ende podemos rescatar algunos rasgos importantes. La experiencia muestra que los organismos sindicales son complejos en muchos sentidos, pero en especial porque suelen convertirse más en instrumentos de lucha que en una instancia de atención y compromiso con sus integrantes.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) es el más grande de México, y agrupa a un millón 260 mil maestros, de los cuales 54 mil se localizan en el Valle de México.

Al interior del organismo surgió la inquietud por incitar este cambio. Las organizaciones sindicales tienen que resolver dos cuestiones: su capacidad organizacional y ampliar sus posibilidades como interlocutor social.

Se buscó entonces una alternativa y la solución fue automatizar los procesos de gestión y crear un sistema informático que atendiera las necesidades tan particulares de la agrupación.

El Secretario General escuchó la propuesta y se abrió a la posibilidad para hacer el proyecto. Entonces inició la investigación y no encontraron otros sindicatos que utilizaran un servicio de este tipo.

El SNTE empezó desde cero ya que no existía ninguna cultura informática en el sindicato y absolutamente todo se hacía de forma manual.

Se contrató entonces a una empresa para que hiciera el desarrollo del Sistema Integral de Gestión Sindical. Esto implicó ver con cada maestro cómo se hacía cada trámite y buscar el proceso para mejorarlo mediante el nuevo sistema; esto no fue posible hacerlo con todos los procesos. La razón es que como muchas de las interacciones del sindicato tienen que ver con otras instituciones que tienen su propia manera de hacer las cosas y sus reglas, de ahí que no se realizara mayor modificación, con el fin de no afectar los trámites. Así, mientras los docentes se encargaban de revisar los procesos y hacer las adecuaciones necesarias, la empresa trabajó en el desarrollo de la aplicación. Fueron más de dos años de trabajo y finalmente, la empresa fue absorbida por la inercia del sindicato. Al 90% de avance la empresa tiró la toalla. La razón para que el proveedor abandonara el proyecto fue que al presentarlo a los altos mandos, éstos comenzaron a pedir cambios. No hay que olvidar que el papel de un sindicato tiene que ver totalmente con su vida política, y algunos líderes consideraron que el proyecto atentaba contra la propia organización.

La opinión al respecto y de manera personal del autor de este trabajo es que los dirigentes son inmediatistas, no visionarios. Tienen que ser capaces de

trascender a ellos mismos y evolucionar para estar al filo de un nuevo paradigma sindical.

Finalmente, como la resistencia y la dinámica tan especial y compleja del sindicato ahuyentaron a los desarrolladores, hubo que contratar gente conocedora para que continuara con el proyecto.

La aplicación ya está casi terminada, aunque todavía faltan algunos ajustes; como el portal, que no está construido en su totalidad, y que se espera sea la ventana de comunicación con los maestros agremiados.

En su operación interna, el sindicato tiene una unidad central y seis regionales, las cuales están enlazadas por internet; a través de ella se realizan trámites como trabajos y conflictos, asignación de plazas, cambios, promociones y ascensos. Se podría decir que esta unida es el corazón del sistema.

C. Diagnóstico de la situación problemática

Boyett y Boyett (1999) por su parte, dice "Una organización debe tener la capacidad de: reconocer, discriminar, monitorear y atender las emociones de sus miembros dentro de la inteligencia emocional". Dentro del proceso del pago de nómina de la Secretaría de Educación, existen distintos actores y subprocesos que contribuyen al logro del producto final, es decir, la emisión del pago al personal docente y de apoyo y asistencia a la educación.

Este proceso se inicia en el área de Administración de Personal donde se realizan las contrataciones, sus promociones, cambios de adscripción, etc.,

Posteriormente esta información es procesada por el área de Informática para efectuar el cálculo del pago. Finalmente la Dirección de Producción de Nómina, quincenalmente revisa que todos estos cálculos sean correctos a fin de realizar la impresión de los cheques o depósitos (pagos electrónicos).

Para la sincronización entre las áreas y subprocesos, se elabora un calendario con la finalidad de fijar las fechas en que cada una de éstas deberá entregar su producto. La respuesta de todo este equipo de trabajo no puede ser otra que hacer las cosas bien, ya que de ello depende el pago a 56,000 trabajadores al servicio de la educación en todo el Estado. En la figura 2 se muestra el último calendario para el año 2004.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO										
CALENDARIO DE PROCESOS PAGO DE NÓMINA 2004										
Quincena	Entrega de modificaciones y/o nuevos criterios de pago a Informática por parte de la Dir Gral de Admón. de personal y/o Dir de Presup.	Periodo de recepción de trámites de movimientos de personal	Captura de Movimientos cierre último día 3:30 pm	Entrega de Movimientos de los Terceros Institucionales	Entrega de movtos de Terceros Inst. validados a el área Produc. de nómina 3:30pm	Revisión de glosa, correcciones en software de informática y/o datos cierre 3:00 p.m	Cálculo definitivo Terminado 8:30 a.m.	Entrega de cifras a Tesorería 11:00am	Fecha de pago al empleado	Observaciones para la quincena
2/2004	4 de Enero	- 8 de Enero	9-19 de Enero	9 de Enero	19 de Enero	20-21 de Enero	22 de Enero	23 de Enero	30 de Enero	
3/2004	23 de Enero	20-27 de Enero	28-29 de Enero	28 de Enero	29 de Enero	30 Ene-2 de Febrero	3 de Febrero	4 de Febrero	13 de Febrero	Cierre captura 6:00pm
4/2004	6 de Febrero	30 Ene-10 de Febrero	11-16 de Febrero	11 de Febrero	16 de Febrero	17-18 de Febrero	19 de Febrero	20 de Febrero	27 de Febrero	
5/2004	20 de Febrero	17-24 de Febrero	25 Feb-1 de Marzo	25 de Febrero	1 de Marzo	2-3 de Marzo	4 de Marzo	5 de Marzo	12 de Marzo	
6/2004	5 de Marzo	2-9 de Marzo	10-13 de Marzo	10 de Marzo	12 de Marzo	15-16 de Marzo	17 de Marzo	18 de Marzo	30 de Marzo	Cierre captura sab. 3:30pm
7/2004	5 de Marzo	Sin captura	Sin captura	Sin movimientos	Sin movimientos				2 de Abril	Municipio de Gto se paga el día 1° de Abril

8/2004	26 de Marzo	15-25 de Marzo	26 Marzo-2 Abril	26 de Marzo	2 Abril	19-20 de Abril	21 de Abril	22 de Abril	29 de Abril	
9/2004	22 de Abril	19-26 de Abril	27-30 de Abril	27 de Abril	30 de Abril	3-4 de Mayo	6 de Mayo	7 de Mayo	14 de Mayo	
10/2004	7 de Mayo	3-11 de Mayo	12-17 de Mayo	12 de Mayo	17 de Mayo	18-19 de Mayo	20 de Mayo	21 de Mayo	28 de Mayo	
11/2004	21 de Mayo	18-25 de Mayo	26 de Mayo-1 de Junio	26 de Mayo	1 de Junio	2-3 de Junio	4 de Junio	7 de Junio	14 de Junio	
12-13-14 15 2004	5 de Junio	2-9 de Junio	10-15 de Junio	10 de Junio	15 de Junio	16-17-18 de Junio	21 de Junio	22 de Junio	29 de Junio	Solo personal Docente, apoyo y asistencia
12/2004	5 de Junio	2-9 de junio	10-15 de Junio	10 de junio	15 de Junio	16-17-18 de Junio	21 de Junio	22 de Junio	29 de Junio	Solo personal Admvo de oficinas. Centrales, Delegaciones Reg y USAE
13/2004	20 de Junio	16-24 de Junio	25 – 30 Junio	25 de Junio	1 de Julio	1-2 de Julio	5 de Julio	6 de Julio	14 de Julio	Solo personal Admvo de oficinas. Centrales, Delegaciones Reg y USAE
14/2003	7 de Julio	2-8 de Julio	9-19 de Julio	9 de Julio	19 de Julio	20-21 de Julio	22 de Julio	23 de Julio	30 de Julio	Solo personal Admvo de oficinas. Centrales, Delegaciones Reg y USAE
15/2004	23 de Julio	20-27 de Julio	28–29 de Julio	28 de Julio	29 de Julio	30 Julio -2 de Agosto	3 de Agosto	4 de Agosto	13 de Agosto	Solo personal Admvo de oficinas. Centrales Delegaciones Reg y USAE
16/2004	6 de Agosto	30 Jul-6 de Agosto	7-17 de Agosto	7 de Agosto	17 de Agosto	18-19 de Agosto	20 de Agosto	23 de Agosto	30 de Agosto	Abre captura el sábado
17/2004	21 de Agosto	18-25 de Agosto	26 Agos 1 de Septiembre	26 de Agosto	1 de Septiembre	2-3 de Septiembre	6 de Septiembre	7 de Septiembre	14 de Septiembre	
18/2004	5 de Septiembre	2-9 de Septiembre	10-15 de Septiembre	10 de Septiembre	15 de Septiembre	17-20 de Septiembre	21 de Septiembre	22 de Septiembre	29 de Septiembre	
19/2004	22 de Septiembre	17-24 de Septiembre	25 Sep-1 de Octubre	27 de Septiembre	1 de Octubre	4-5 de Octubre	6 de Octubre	7 de Octubre	14 de Octubre	Abre captura el sábado
20/2004	7 de Octubre	4-11 de Octubre	12-18 de Octubre	12 de Octubre	18 de Octubre	19-20 de Octubre	21 de Octubre	22 de Octubre	29 de Octubre	
21/2004	22 de Octubre	19-26 de Octubre	27 Oct-29 de Octubre	27 de Octubre	29 de Octubre	1-3 de Nov	4 de Nov	5 de Nov	12 de Nov	

22/2004	5 de Noviembre	1-9 de Noviembre	10-16 de Noviembre	10 de Noviembre	16 de Noviembre	17-18 de Nov	19 de Nov	22 de Nov	29 de Nov	
23-24/2004	5 de Noviembre	17-24 de Noviembre	25-29 de Noviembre	11 de Noviembre	29 de Noviembre	30 Nov-1-3 de Dic	6 de Dic	7 de Dic	14 de Dic	

- Pagos denominados SAYCOP'S serán capturados respetando como tope, el último día de revisión de nómina normal 3:00 p.m.
- La documentación soporte de la captura de movimientos del último día, se entrega el día siguiente a mas tardar 3:00 p.m. a la Dirección de Producción de nómina

Director de Producción de Nómina
Ing. José Luis Ramírez Villegas

Director General de Administración de Recursos Humanos
Lic. Gabriela Arias Velázquez

Figura 2. Calendario del proceso de la nómina en SEG

Como se puede observar en la figura 1, los tiempos con horas y minutos de todos los días del año están considerados y cuentan para el buen logro del resultado. La participación de las áreas involucradas en el proceso de la nómina es subsecuente y en forma de cadena, de tal manera que si alguien en el proceso se atrasa o no hace su parte, retrasa el producto final.

Por otra parte y aunado a esta situación habría que mencionar la presencia de un Sindicato que a nivel Latinoamérica resulta representativo y que participa también, desde su ámbito, activamente en este proceso.

La Secretaría de Educación, en los últimos años ha tenido varias reestructuraciones orgánicas. En todas ellas el proceso de la nómina también ha tenido ajustes. En enero de 1995 se realiza la fusión de lo que en ese entonces era Federalismo y Modernización Educativa (Federación), con la Secretaría de

Educación Cultura y Recreación (Estado). Esta fusión vino a plantear nuevos retos y disyuntivas, entre éstos la emisión de una nómina que incluyera tanto al personal federalizado, como al personal estatal.

La Secretaría de Educación en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Administración, trabajaron conjuntamente en este proyecto. Finalmente en octubre de 1998 la Secretaría de Finanzas y Administración entrega a la Secretaría de Educación el proceso de nómina del personal estatal que hasta esa fecha ellos habían estado emitiendo. Es en esta fecha que se inicia un periodo de constantes cambios y ajustes al proceso de nómina, provocando irregularidades en los pagos del personal, en el cálculo de impuestos, duplicación de plazas, etc.

Se intentaron innumerables esfuerzos en todos los sentidos, como cambios de personal, adquisición de software para administrar la nómina, reuniones para toma de acuerdos, etc., sin embargo, el proceso continuaba siendo considerado como delicado, inestable y con áreas de oportunidad importantes.

La Dirección de Producción de Nómina, dependiente de la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales de la Secretaría de Educación se dio a la tarea de iniciar un diagnóstico que permitiera identificar todas aquellas posibles causas que entorpecían el proceso de pago de nómina. Algunos cuestionamientos detonantes para dar inicio con el diagnóstico fueron:

¿Que origina los problemas en la nómina?

¿Son los recursos humanos los suficientes, pertinentes, competentes?

¿Son los recursos materiales los adecuados, suficientes?

¿Son los procesos los correctos, flexibles, aplicables, suficientemente documentados?

¿Por qué los acuerdos tomados no son respetados?

Rodríguez (1999), menciona que “ para realizar un diagnóstico de necesidades se requiere en primer término, hacer un análisis de la situación, lo que en términos de administración se llama diagnóstico organizacional”.

Sirviendo esto como marco, el autor de este trabajo considero que un diagnóstico organizacional serviría para evaluar la situación de la institución, sus problemas, fortalezas y posibilidades de desarrollo.

Derivado de esto en la Secretaría de Educación en Septiembre 2002 el autor de este trabajo se dio a la tarea de realizar dos encuestas de satisfacción del cliente apoyado por personal del área de desarrollo institucional.

Una de las encuestas (encuesta 1, anexo 1) dirigida a los maestros, quienes representan la mayoría, convirtiéndose así en los clientes principales. Una encuesta más (encuesta 2, anexo 2) dirigida a los involucrados activamente en el proceso de la nómina, el personal que participa directamente y del cual dependen los diversos productos de la nómina.

La encuesta 1 fue aplicada a un grupo de 200 personas en el lapso de una semana. El grupo estuvo formado por personal docente de los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria. Lo anterior se aplicó en las oficinas

centrales de la Secretaría de Educación aprovechando la visita de las docentes que acuden a realizar trámites diversos.

En las respuestas estos encuestados identificaron y manifestaron por medio de la encuesta 1, que los servicios proporcionados en el proceso contienen áreas de oportunidad, algunas hasta gravosas y molestas. Prevalece la desinformación, pagos mal ubicados, procesos demasiado largos y con tiempos de respuesta altamente pronunciados, movimientos en la nómina sin motivo y gestión aparente, pagos con importes de más o de menos, y todo lo que conlleva esto mismo con los terceros institucionales como ISSSTE, ISSEG, SAR, FOVISSSTE, aseguradoras, etc.

La encuesta 2 se aplicó a un grupo de 50 personas en el lapso de 3 días. El grupo fue conformado por personal de los distintos niveles. Desde personal operativo y hasta personal directivo. En la visita a sus lugares de trabajo les fueron indicadas a estas personas, las intenciones de esta encuesta así como la importancia, trascendencia, y efectos de sumarnos a este esfuerzo.

De las encuestas (encuesta 2) se detectó que existen varias áreas de oportunidad identificadas por los mismos departamentos participantes en el proceso. Esto es, problemas de comunicación, desinformación, aplicación de normatividades distintas, incumplimientos de acuerdos, productos que no satisfacen a los clientes, productos no acordes a las necesidades reales, un

sistema informático poco flexible y limitativo, atención de solicitudes a informática tardías, tramitación extemporánea de movimientos por presión sindical, errores de captura, infraestructura informática y de redes frágil, informes productos del sistema de cómputo inconsistentes, criterios de pago no bien definidos y sin dueño.

Concluyendo, se visualiza una desarticulación en varios puntos del proceso de la nómina. No hay una visión integral y pareciera que cada quien ve solo por su parte del proceso. A manera de resumen de las encuestas se presenta lo siguiente:

Equipo de trabajo sin rumbo

Desaliento en el trabajo(expectativas no cubiertas)

Desconfianza en el equipo

El conocimiento está centralizado en una sola persona

Responsabilidades y funciones del equipo no claras

Tiempos de respuesta muy tardados

Incidencias de personal en el sistema con fallas

Sistema de nómina disgregado

No existe un sistema de administración de personal completo

Se han originado diferencias con otras dependencias de Gobierno(ISSEG) por los múltiples errores.

Falta capacidad de decisión y acción en el liderazgo

Procesos no claros o sin dueño

Frustración por múltiples Intentos fallidos para solucionar

Infraestructura frágil

Acuerdos no respetados

Fricciones en los equipos de trabajo

D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución

Derivado de la latente preocupación por funcionarios de la Secretaría de Educación y después de varios intentos por resolver los problemas, la posición fue encontrar la forma para que la normatividad se encontrara al día y todos los involucrados en el proceso la conociéramos; la infraestructura tecnológica fuera la adecuada; los procesos fueran revisados; y estudiadas las cadenas de valor y por último aprovechar el talento humano existente. Todo ello sincronizado y apoyando los movimientos diarios de personal.

Una vez consensado con el personal directivo, la propuesta debería contener y ser:

- 1) Un sistema enfocado al cliente eficiente y oportuno.
- 2) Contamos con un sistema de bases de datos confiables
- 3) Tenemos un control de nuestros procesos
- 4) Nuestros procesos son claros y ágiles

- 5) Todas las áreas involucradas en este propósito
- 6) Contamos con una normatividad actualizada
- 7) Sistema perfectamente vinculado en sus procesos
- 8) Aplicación de la normatividad
- 9) Información confiable y oportuna para la toma de decisiones
- 10) Personal sumamente comprometido y capacitado
- 11) Sistema que responde a las necesidades de información de cada uno de los integrantes
- 12) Sistema que permite hacer un uso adecuado de los recursos
- 13) Sistema que garantiza pago correcto y oportuno
- 14) Garantiza la presencia estable del personal en sus puestos
- 15) Contribuye al logro de los propósitos del proyecto educativo de Guanajuato
- 16) Integra armónicamente los intereses de la organización sindical y el sistema educativo
- 17) Cuenta con los criterios claros, precisos y conocidos por los operadores y usuarios del servicio
- 18) Sistema robusto con tiempo de respuesta ágil y cercano al usuario (descentralizado)
- 19) Sistema que registra confiablemente el historial del personal
- 20) Que sea accesible a los servicios virtualmente
- 21) Sistema pro activo que se adelanta a las necesidades y derechos de los trabajadores
- 22) Contamos con equipos de trabajo facultados con un liderazgo participativo

23) Sistema que garantiza legalidad

24) Conocimiento por todos los planes de crecimiento

El problema planteado por lo tanto, y enunciado en forma de pregunta fue el siguiente: ¿Cómo diseñar un sistema integral de nómina que articule armónicamente datos, procesos, infraestructura, normatividad y recursos humanos y que pueda generar flujos de comunicación efectivos en la organización?

1. Delimitaciones

El autor del presente trabajo considera que la gran cantidad de variantes y variables, las distintas áreas involucradas y no dependientes funcionalmente, los grandes volúmenes de la información, el pronunciado dinamismo de los datos, las demandas actuales para interactuar con otras instituciones con tecnología de punta, los cambios estructurales con la última ley orgánica en proceso de maduración y en consecuencia algunos sentimientos dolidos, todo deberá conjugarse para lograr integrar un verdadero sistema. Además, es importante tener presente que la organización como sistema social tiene un autodiagnóstico de su situación, esto indica que las opiniones de quienes se encuentran dentro de ella constituyen una herramienta valiosa para determinar el estado de la organización. El autor de este trabajo considera de suma importancia concensar con las áreas involucradas cualquier otro tipo de delimitación no incluido en este párrafo y que pudiera presentarse.

Las delimitaciones identificadas como importantes para las interrelaciones entre las áreas involucradas participantes en este proyecto, fueron:

- ✓ Corresponde a la Subsecretaría de Desarrollo Humano(Relaciones laborales) emitir todos los criterios de pago, deducción y descuentos a los empleados de la SEG.
- ✓ Únicamente la parte fiscal corresponde a la Dirección de presupuesto (como interlocutor de la Secretaría de Finanzas y Administración) comunicar modificaciones, aclarar dudas, actualizar criterios y soportar estos criterios.
- ✓ Terminada la negociación del pliego petitorio del sindicato a mas tardar 8 días después de la firma la Subsecretaría de Desarrollo Humano hará llegar los nuevos criterios de pago a las áreas de presupuesto, informática, servicios al personal, delegaciones, producción de nómina. Los criterios no considerados en el pliego (calificados de especiales) deberá entregarlos 15 días naturales antes del proceso de cálculo definitivo de la quincena en la que se aplicará.
- ✓ La Subsecretaría de Desarrollo Humano está facultada para modificar los criterios de pago, tomando en cuenta todas las repercusiones que pudieran afectar el bolsillo del trabajador o el presupuesto de Gobierno del Estado. Para lo cual serán emitidas políticas consensadas en un periodo de un mes a partir del día de hoy.

- ✓ Corresponde a la Subsecretaría de Desarrollo Humano salvaguardar el archivo completo y actualizado de los criterios.
- ✓ Revisar de inmediato el formato existente para los criterios por parte del área de informática y la Subsecretaria de Desarrollo Humano, para verificar si contiene toda la información necesaria y actualizarlo.

La visión del proyecto quedó como sigue:

Compartimos un Sistema Integral de Recursos Humanos pro activo con procesos vinculados, automatizados, controlados, estandarizados y desconcentrados que aseguran agilidad, eficiencia y oportunidad en los servicios. Integra armónicamente los intereses educativos y los de la organización sindical, con apego a los lineamientos normativos y da seguridad a los trabajadores. Promueve la presencia estable del personal en sus centros de trabajo, así como el registro y resguardo de su situación laboral.

Estamos integrados en equipos con propósitos comunes, con personal informado, capacitado, comprometido, facultado, y con actitud de servicio al usuario.

Tenemos una infraestructura informática con tecnología de vanguardia como soporte para la operación y la toma de decisiones.

Nuestro Sistema Integral de Recursos Humanos esta enfocado y contribuye al logro de los propósitos del Proyecto Educativo de Guanajuato.

2. Limitaciones

- ✓ El tiempo estimado para la implementación de este proyecto fue de dos años a partir del mes de Octubre 2002.
- ✓ El tiempo que cada uno de los funcionarios públicos involucrados pueda invertir para atender de forma adicional las distintas actividades identificadas.

E. Objetivos generales

Contar con un renovado Sistema Integral de Nómina que responda y atienda las demandas de la SEG

1. Objetivos específicos

1. Estandarizar los procesos.- se refiere al identificar, analizar, rediseñar, documentar, difundir, controlar, y darles seguimiento buscando siempre continuar su mejora.
2. Difundir y aplicar la normatividad vigente al 100%.- se refiere a que todos los involucrados en los procesos de nómina

conozcan la normatividad existente y la apliquen sin pretexto alguno.

3. Elaborar las cadenas de valor de todo el proceso.- Se refiere a la documentación que debe de existir de los procesos de nómina con la finalidad de que todos los conozcan.
4. Contar con la infraestructura adecuada y suficiente.- Se refiere a que los aspectos de tipo técnico en cuanto a redes y servidores de cómputo deben ser los correctos y de las características requeridas.
5. Certificar los datos contenidos en la base de datos de la nómina.- se refiere a la certeza de la información contenida en el equipo de cómputo, como la suficiente, adecuada, correcta y sin inconsistencias.

Estos objetivos se ilustran de forma esquemática en la figura 3 como sigue:

Cultura

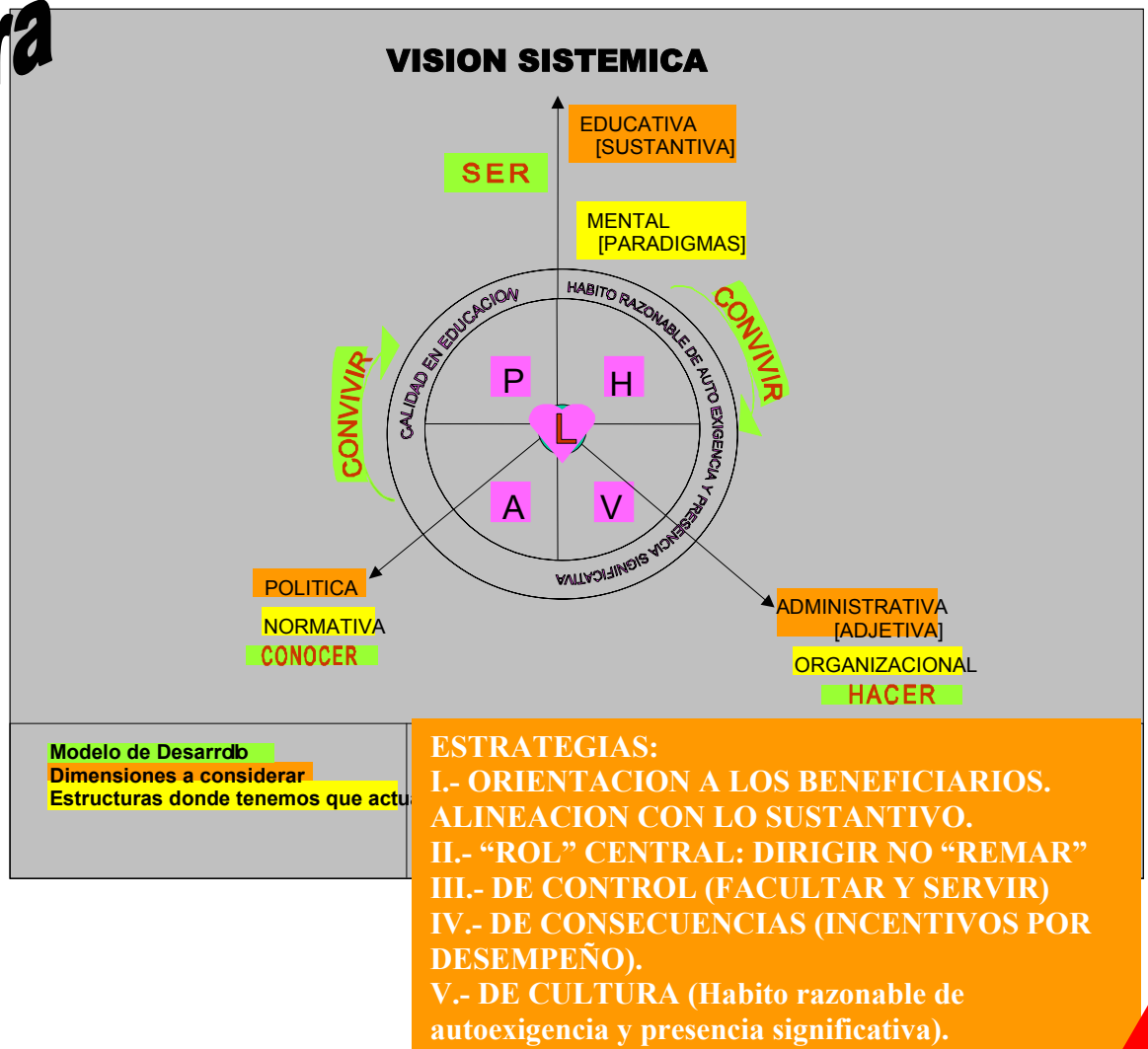
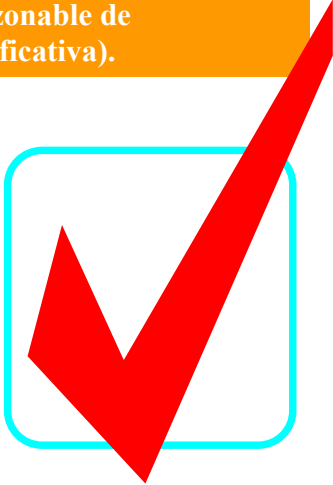


Figura 3. Esquema del objetivo general del proyecto



F. Justificación del proyecto

Después de las consideraciones observadas en los puntos anteriores, fue factible pensar en el requerimiento de un sistema integral de nómina funcionando en la Secretaría de Educación de Guanajuato. Un sistema que considerara en su conformación las necesidades de todos los participantes como son, el área de recursos humanos, el área financiera, el área jurídica, el área de sistemas informáticos, el sindicato de trabajadores. Que promoviera la integridad de las partes y tomara en cuenta la sincronización de cada subproceso. Que de principio a fin estuviera documentado, y que en la implementación se considerara la normatividad actualizada así como la existencia de un plan para su mantenimiento permanente. Por las dimensiones del proyecto fue necesario tomar providencias presupuestales ya que algunos aspectos, por ser de carácter enteramente técnicos, requerirían de la participación de un experto en la materia.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El diagnóstico de una organización no es algo simple, el análisis de cualquiera de las partes de un sistema debe considerar que este se encuentra dentro de un contexto social Intervinculado entre esta parte, el todo y las relaciones con el ambiente de la organización.

Cada organización tiene particularidades propias, premisas del decidir organizacional y los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc. Rodríguez (1999) menciona que “estos rubros se han convertido en objeto de diagnósticos organizacionales tratando la cultura de cada organización y las relaciones organización-ambiente en ella”.

Las metodologías comúnmente utilizadas para diagnóstico de culturas organizacionales según menciona Rodríguez (1999) son: el contacto inicial, examen de artefactos culturales, entrevistas (informantes calificados, grupales), reuniones grupales, análisis grupal de textos.

La suma de cada uno de los elementos, formaría parte esencial del todo. Solo así, podrían garantizarse los resultados. En el momento en el cual uno de los

elementos decida trabajar de manera aislada, pondrá en duda inclusive el logro de sus propios objetivos.

Senn (1990) menciona “Ciertamente, una organización suele considerarse como un sistema con un gran número de subsistemas y una meta u objetivo común. Estos subsistemas deben estar entrelazados y regulados para lograr la meta de la organización.” (p. 64) En la misma Secretaría de Educación se identifican otros sistemas, que a su vez se interrelacionan unos con otros, garantizando la integralidad de la información, procesos, personas, infraestructura y normatividad.

El autor del presente trabajo considera que fue necesario primeramente entender que un sistema no es un simple programa de cómputo, o una tarea exclusiva del área de sistemas y tecnología en informática. Se requería de una amplia visión y en donde todos estuvieran concientes de cuan importante es su participación. Donde cada una de las partes asumiría su papel con responsabilidad y respeto. Donde una vez acordadas las características de calidad entre clientes y proveedores, se respetaran y llevaran acabo. Al respecto dice Senn (1990) “Un sistema hace posible la operación diaria; es el corazón y la fuerza que impulsa a una organización. Un sistema da al funcionamiento de una organización los sentidos de integridad, estructuración y coherencia.”

La intención de iniciar con un diagnóstico conocer los fundamentos, las potencialidades, las fortalezas y también las debilidades de las formas de hacer actualmente las cosas con el objeto de implementar a partir de este conocimiento acciones concretas, políticas efectivas, normas reales y entendibles.

Uno de los conceptos importantes que se mencionan en el presente trabajo es el de cadena de valor. Una cadena de valor es el agregado latente entre un proveedor y un cliente y que da sentido a la existencia a su relación entre si. En la figura 4 este concepto es mostrado gráficamente.

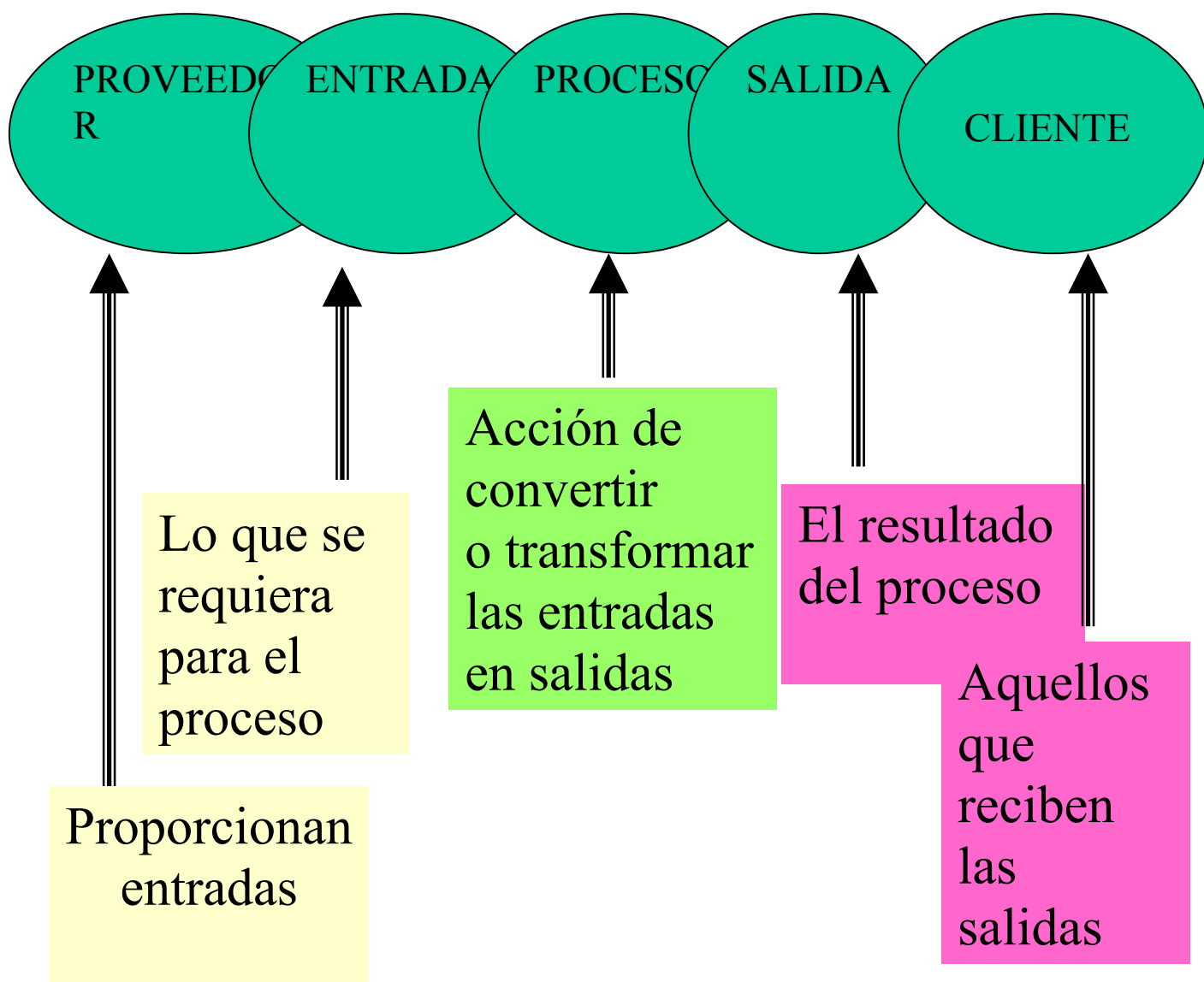


Figura 4. Cadena de valor

Otro concepto ¿Que es un Proceso?.- Es un conjunto de actividades sistematizadas para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo.

En el intervienen varios factores:

Métodos	Materiales
Máquinas	Gente
Medio ambiente	Mediciones

¿Para que? Para realizar un servicio, generar un producto, cumplir con una función y/o completar una tarea.

Las razones para definir los procesos:

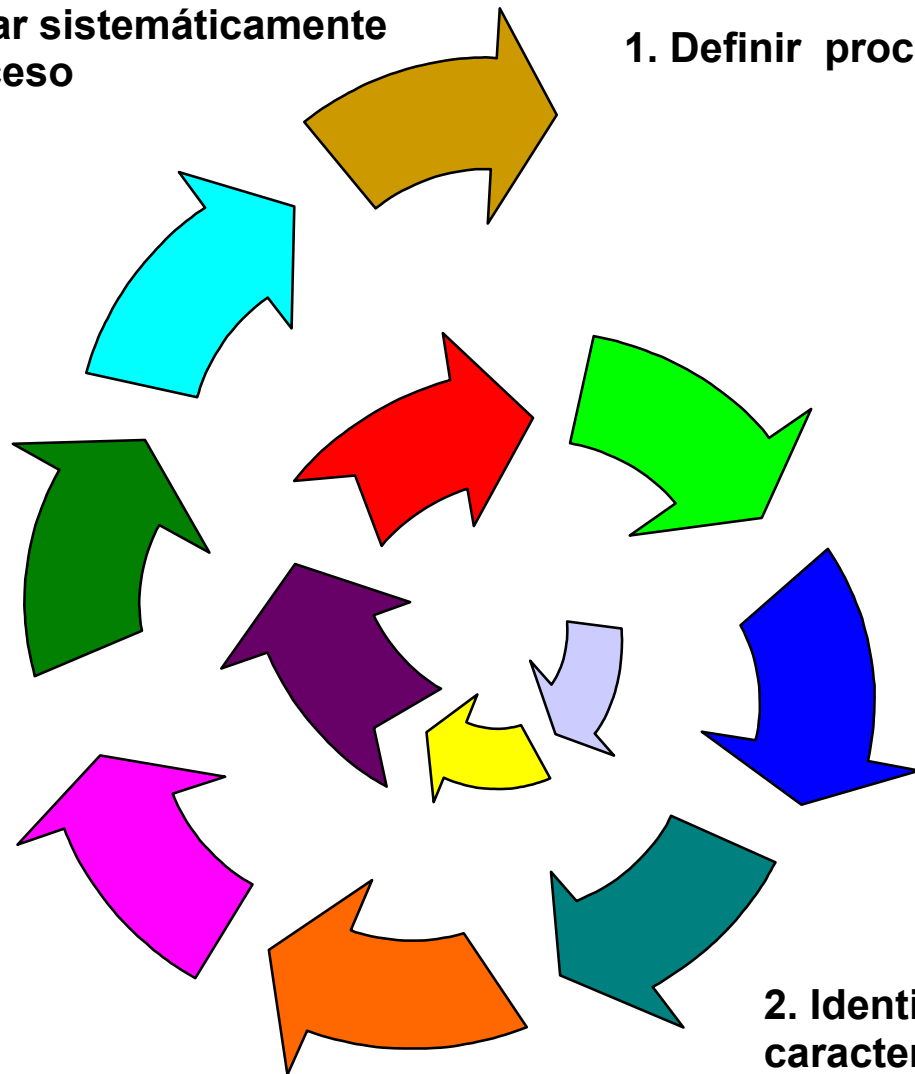
- Identificar la responsabilidad de quienes operan el proceso
- Optimizar recursos para mejorar el proceso
- Promover la participación y el autocontrol
- Asegurar el resultado final que satisfaga a un cliente
- Medir el desempeño de los mismos
- Validarlos como procesos oficiales

Una forma grafica de representar la mejora continua de los procesos se muestra en la figura 5 como sigue:

ESPIRAL DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS

4. Mejorar sistemáticamente el proceso

1. Definir proceso



2. Identificar las características del proceso

3. Mantener el proceso en observación y control

Figura 5 Mejora continua de procesos

Respecto a la importancia de la satisfacción del cliente y ya que una de las intenciones en la mejora continua es el conocer el grado de satisfacción de los clientes internos y externos en los servicios que presta el personal se mencionan algunas premisas:

- ✓ El conocimiento que determina la preferencia de los clientes es clave para conducirse en un ambiente competitivo.
- ✓ Se basa en una relación cercana con los clientes y en la obtención de la información de la información proporcionada por ellos que permita identificar las oportunidades de mejora de los procesos y servicios.
- ✓ La medición de la satisfacción debe de permitir determinar el desempeño del área.
- ✓ El conocimiento que determina la preferencia de los clientes es la clave para conducirse en un ambiente competitivo.
- ✓ Se basa en una relación cercana con los clientes y en la obtención de la información proporcionada por ellos que permita identificar las oportunidades de mejora de los procesos y servicios.
- ✓ La medición de la satisfacción debe permitir determinar el desempeño del área.

En el anexo 3 se muestra un formato de medición de satisfacción de los clientes y que es utilizado en la Secretaría de Educación de Guanajuato como apoyo a la obtención de indicadores para la mejora continua en los procesos.

Con respecto a la mejora continua se pueden mencionar dos principios básicos que nos ayudan a identificar un poco más el porqué de su existencia y son:

- ✓ Nuestros clientes son vitales para la continuidad y existencia de nuestro quehacer
- ✓ Lo que no se mide no se puede mejorar

La importancia humana y organizacional del servicio

¿Qué es el servicio?

- ✓ Es ante todo un valor humano que surge del deseo auténtico y genuino de hacer algo por otra persona.
- ✓ Esa *otra persona* puede ser tanto un cliente interno, un cliente externo, un amigo, un familiar, etc.
- ✓ Cuando una persona tiene el valor del servicio, lo demuestra en su actitud, al estar dispuesto a ayudar, a atender, a servir con genuino interés por satisfacer las necesidades del otro.

Ahora bien, ¿qué podemos decir del servicio en la Organización?

En una empresa tanto como en la vida en general, la clave del servicio es la relación de calidad con las personas.

Los continuos y constantes contactos personales directos o por teléfono con los clientes, son VITALES y son estos momentos los que en realidad permiten o no,

cumplir la misión de la organización. El servicio excelente no es fácil de encontrar, el servir a los demás se olvida muchas veces por las rutinización mental en la que caen muchas personas y empresas. El servicio excelente queda en la memoria de las personas como algo muy agradable y tiene un efecto positivo de rebote, hacia quien lo proporciona, con un agradecimiento, con la lealtad, con el deseo de volver ahí, precisamente, donde alguien recibió un trato humano con excelencia.

Es así que debemos recordar con nuestros clientes:

- Anticipar, cumplir y exceder los requerimientos y deseos de los clientes.
- Personalizar el servicio, es decir, que se cuente con el toque personal, con la alegría auténtica, con el entusiasmo espontáneo de quien proporciona un servicio.
- Mejorar continuamente los servicios, productos y procesos.
- Ser oportuno, ser efectivo, ser cordial.
- Lograr competitividad en costos.
- Atender plenamente una reclamación de un cliente.
- Seguimiento a las necesidades del cliente, nunca abandonarlo.
- VALOR AGREGADO = HACER ALGO EXTRA
- CREATIVIDAD EN LAS SOLUCIONES
- Empatía, ponerse en los zapatos del cliente, ponerse del lado del cliente, ver las cosas desde su punto de vista.

Otro de los conceptos aplicados en este proyecto fue el de ingeniería de servicios.

¿Qué es la ingeniería de servicios?

La IS es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Mejorar e innovar procesos

Se promueve la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer. Se cultiva en la gente en el desarrollo de la creatividad y desarrollo de innovaciones.

Servicios diferenciados

La IS contribuye a que los productos, servicios e imagen de la organización sean diferentes a los de la competencia para alcanzar un claro posicionamiento de los mismos.

Desarrollar una organización

La IS requiere de una estructura de organización participativa en dónde se modifique la cultura y la orientación sea hacia el cliente y no tanto hacia el producto.

Creación de valor para el cliente

La IS está orientada a crear valor agregado al cliente incluso por encima de obtener utilidades a corto plazo o ganar poco perdiendo al cliente para siempre.

Valor agregado

Son los extras contenidos en el producto o en el proceso y que significa beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le signifique un precio mayor.

Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización.

Ventajas competitivas

La IS como proceso permanente se integra con la Planeación Estratégica en el logro de ventajas competitivas como:

- Crear clientes satisfechos
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa
- Promover la innovación constante.

La economía de servicios.- Vivimos en una economía de servicios en la cual el gran porcentaje de la fuerza de trabajo se encuentra situada en el sector servicio. El servicio es el estímulo competitivo. La gente no sólo compra cosas, también compra expectativas. Una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió. No se puede vender nada a menos que el cliente le encuentre valor a la mercancía. Por lo tanto, toda posibilidad de obtener beneficios empieza por la creación de valor para los clientes: sin esta creación no habrá negocio. Un producto de calidad es lo QUE el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a COMO lo recibe. En consecuencia, existirá calidad como factor competitivo sólo si se cumplen esas dos dimensiones.

Los factores competitivos y estructurales de la IS son:

1. Integrar la práctica de la Ingeniería de Servicios a la Planeación Estratégica. La Planeación Estratégica establece el criterio rector de Ingeniería de Servicios, cuyas acciones operativas o tácticas -orientadas hacia el cliente- deben llevarse a cabo en forma congruente para alcanzar los objetivos Organizacionales.
2. Definir la visión y misión de servicio y comunicarla a la organización. La alta gerencia es la responsable de precisar la visión de adónde quiere llevar a su empresa y lo que quiere alcanzar en términos de resultados finales. De estos aunados a la filosofía de la empresa se define la misión de la empresa, que representa el criterio rector de la planeación estratégica.
3. Utilizar sistemas y tecnología de información apropiados a los propósitos de la Ingeniería de Servicios. La información es la base fundamental para el control y la toma de decisiones en toda la organización, además de que facilita el seguimiento -casi a tiempo real- de sus realizaciones.
4. Definir los clientes y conocerlos en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas cambiantes. El punto de partida de la Ingeniería de Servicios es conocer al cliente y llegar a su mente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas, que constantemente cambian. A partir de esa información la Ingeniería de Servicios busca proporcionar valor agregado en los productos o servicios que el cliente quiere y cómo los quiere.
5. Establecer un modelo de organización dirigido hacia el cliente y desarrollar al personal para que tome decisiones.

Las estructuras de organización tradicionales centradas en los productos y procesos más que a las personas que los hacen posibles ya son insuficientes. La

Ingeniería de Servicios se centra en la capacitación y el desarrollo del factor humano en todos los niveles jerárquicos para que sean agentes de cambio y decisión que puedan orientarse al cliente.

6. Utilizar el manejo de la comunicación para diferenciar y posicionar productos, servicios y empresa.

La comunicación es vista en Ingeniería de Servicios como el elemento que fortalece los eslabones de oportunidad -momentos de verdad- y de todas aquellas acciones que proporcionen valor agregado y mejoren el servicio al cliente.

7. Promover constantemente la innovación en servicios y procesos que se dirijan hacia la creación de valor y mejoramiento de servicios.

Las necesidades cambiantes de los clientes, las reacciones de la competencia y el efecto de otros fenómenos del entorno, así como los avances tecnológicos, requieren de la innovación constante de procesos y productos para seguir siendo competitivos.

8. Monitorear constantemente la actuación del personal y la calidad de los servicios, mediante una auditoría dirigida a esos propósitos.

La auditoría de calidad en los servicios debe ser de carácter preventivo y constructivo, más que correctivo, de manera que conduzca a conocer las necesidades cambiantes de los clientes, así como a mejorar los servicios que se les proporcionan.

Una forma esquemática de representar lo anterior se muestra en la figura 6 como sigue:

Definir y conocer a los clientes

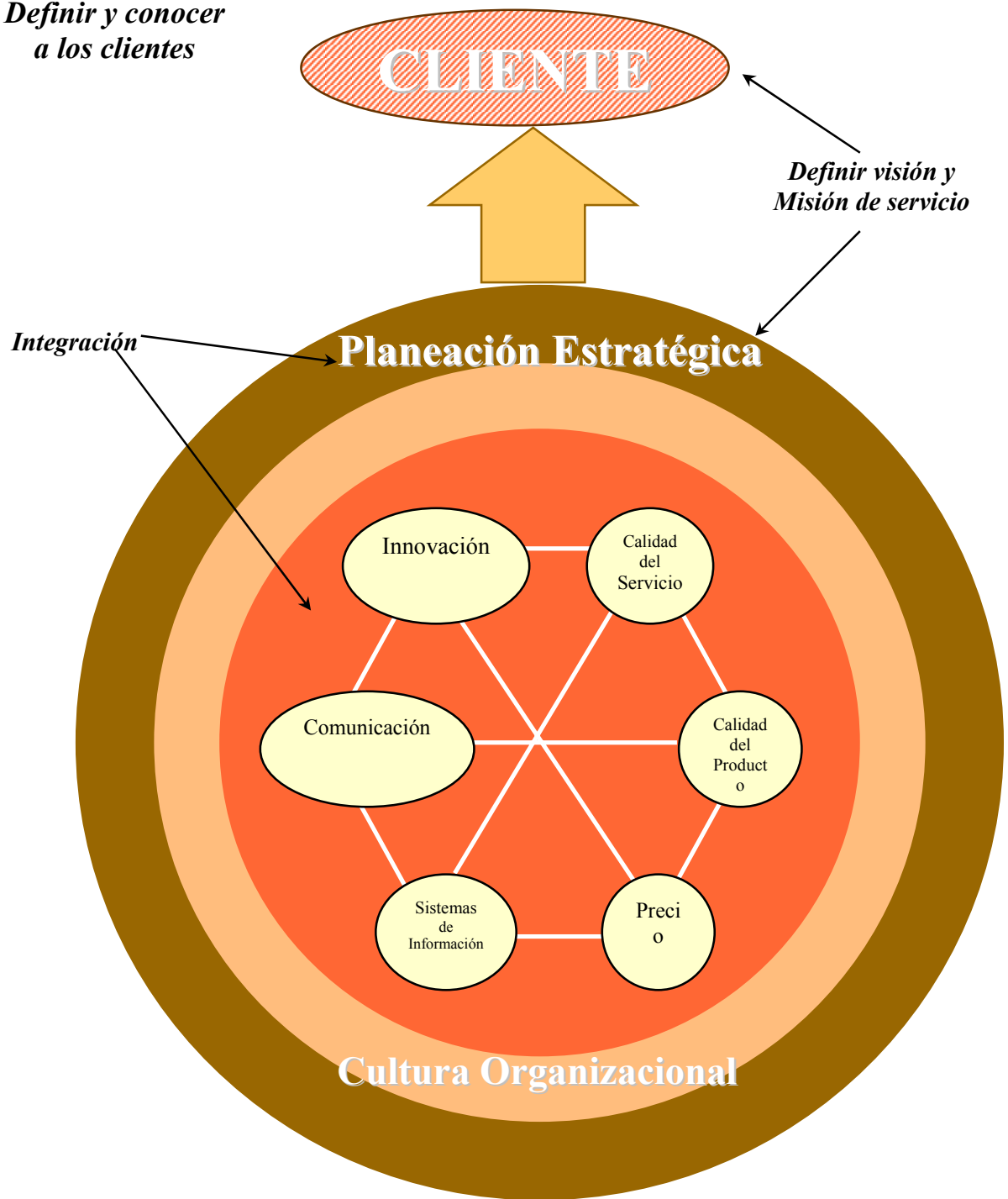


Figura 6. Factores Competitivos y Estructurales de la Ingeniería de Servicios

Es importante para el presente trabajo, el identificar a los actores en un sistema de calidad en el servicio y su papel en el mismo.

¿Cuál fue el papel de cada nivel organizacional en el sistema?

Nivel Directivo

- ✓ Impulsa los valores organizacionales de servicio.
- ✓ Dirige los esfuerzos de toda la organización hacia la excelencia en el servicio.
- ✓ Líder de servicio a través del ejemplo.
- ✓ Diseña políticas de incentivos y premios para el servicio excelente.
- ✓ Validan y proponen ideas para mejorar continuamente.

Nivel Gerencial

- ✓ Garantiza la aplicación del sistema de excelencia en el servicio a través de ser ejemplo.
- ✓ Garantiza la aplicación del sistema de excelencia en el servicio a través de la capacitación, monitoreo, evaluación, retroalimentación y superación de su personal.
- ✓ Faculta a su personal para tomar decisiones oportunas y efectivas en beneficio del cliente.
- ✓ Validan y proponen ideas para mejorar continuamente.

Nivel Equipos

- ✓ Personalizan el servicio excelente al cliente.
- ✓ Mantienen una apertura al cambio para ser mejores cada vez.
- ✓ Trabajan en equipo a través de la cooperación, colaboración, compañerismo y coordinación.
- ✓ Proponen ideas para mejorar continuamente.

Saber escuchar al cliente.- La Ingeniería de Servicios convierte a la información obtenida, en fuente de innovación, tanto para crear valor como para mejorar los servicios.

Los medios para escuchar al cliente pueden ser diversos y más allá de los tradicionales cuestionarios o encuestas. Algunos pueden ser:

- ✓ Solicitar al cliente que comunique sus quejas mediante los canales más funcionales: líneas telefónicas, especialmente para ese propósito, incluyendo el número 800, así como formatos y buzón de sugerencias, comentarios directos, cuestionarios en el producto con incentivos que propicien respuesta.
- ✓ Visitas del personal operativo y gerentes de la organización hacia el cliente y del personal de éste ala organización.
- ✓ Mantener relaciones constantes entre los ejecutivos de la organización y los clientes.
- ✓ Crear entre el personal la actitud de ver el producto y a la organización desde la perspectiva del cliente usuario.

- ✓ Crear grupos flexibles de clientes para analizar los productos y servicios de la organización y derivar sugerencias.
- ✓ Llevar a cabo entrevistas o encuestas posventa para conocer las experiencias del cliente.

Los medios anteriores son simplemente enunciativos, porque deben elegirse aquellos que se adecuen a los recursos disponibles, a las prácticas de venta y al factor humano. Lo importante es que una organización se debe mantener cerca del cliente mediante una comunicación constante.

Monitoreo y Seguimiento.- El monitoreo de los contactos de oportunidad es un instrumento clave de la Ingeniería de Servicios. En el establecimiento de un mecanismo de monitoreo deben tomarse en cuenta los puntos siguientes:

- ✓ El marco de referencia -normas o estándares- para evaluar el servicio, debe fijarse por las expectativas del cliente -lo que él espera y cómo lo desea recibir- y sus percepciones -lo que él cree que está recibiendo-, y no por lo que la organización define que está proporcionando.
- ✓ Los medios para captar la señal del cliente, tanto por la aceptación de productos, empresa y servicio, como el rechazo de los mismos, deben dirigirse a obtener información oportuna -casi a tiempo real y en el lugar mismo de los hechos-.
- ✓ El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes sobre

sus nuevas necesidades, deseos expectativas y percepciones de la empresa, productos y servicios. Así mismo debe incluir información sobre lo que está haciendo la competencia.

- ✓ El personal de la organización debe involucrarse en el proceso de monitoreo, como corresponde a una Organización inteligente. La razón es que monitorear significa solucionar problemas al cliente y detectar oportunidades para crear valor.

El análisis y evaluación de atributos.- Se realiza fragmentando el ciclo de servicio y los contactos de oportunidad en sus ingredientes principales. Para llevar a cabo dicho análisis es necesario responder las preguntas siguientes:

- ✓ ¿Cuáles atributos o características son importantes para el cliente?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de importancia de cada una de sus necesidades o cada uno de sus deseos?
- ✓ ¿Cuáles son los atributos que la organización considera son de importancia para el cliente?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de cumplimiento que la organización tiene en cada uno de los atributos que para el cliente son de la mayor importancia?

Pasos para obtener un análisis y evaluación de atributos:

1. Obtenga información frecuente sobre los clientes
2. Identifique los elementos de valor que tienen importancia para el cliente.

3. Determine cómo cumple con los atributos del servicio que tienen importancia para el cliente.
4. Obtenga información sobre la competencia.

Traducir la voz del cliente.- Esto es importante ya que el cliente es quien define las características de calidad. Estas características de calidad son aquello que el cliente desea que tenga nuestro servicio. Las preguntas que ayudaron a conocer esto, fueron

¿Cuales son las características de calidad que el cliente desea?

¿Qué orden de importancia les da el cliente?

¿En que nivel de satisfacción se encuentran?

TRADUCIR LA VOZ DEL CLIENTE

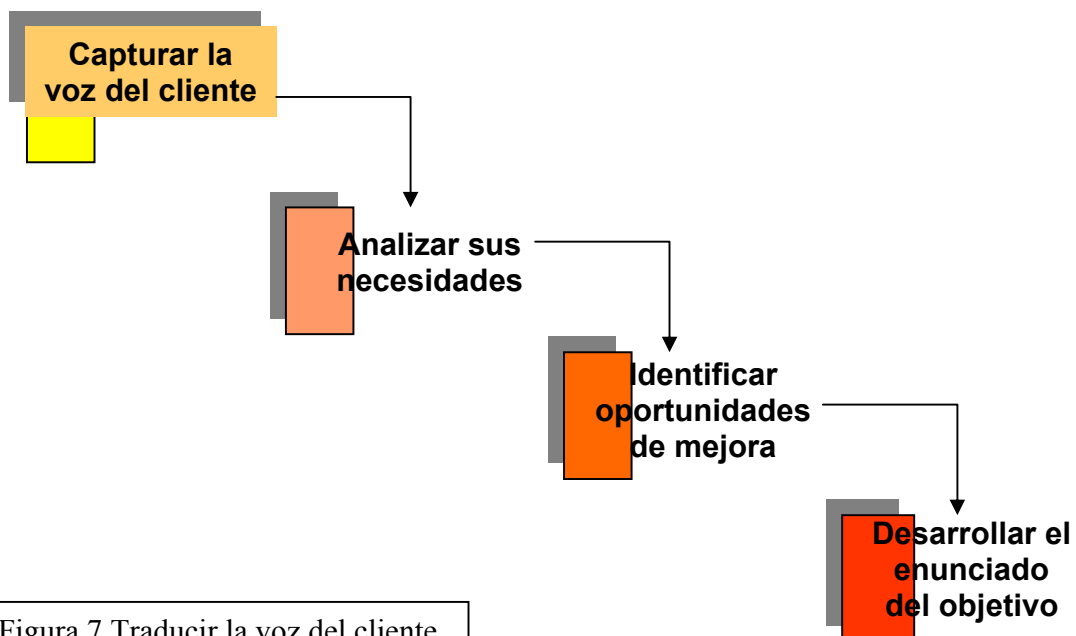


Figura 7 Traducir la voz del cliente

La diferencia entre el orden de importancia y el nivel de satisfacción definió las áreas de oportunidad del proceso.

El siguiente cuadro fue elaborado para el control de los planes de acción al momento de estar recopilando y definiendo los requerimientos de los clientes en el proceso de la nómina:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO
Elaboración de instrumento			
Recopilación de información			
Procesamiento de información			
Análisis de información			

Figura 8 Control de planes de acción

El siguiente recuadro nos ayudó a clasificar y priorizar las distintas demandas de los clientes ya que desde un inicio se estuvo conciente de que teníamos que hacerlo por la gran cantidad de asuntos a resolver y atender primero lo mas apremiante.

ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

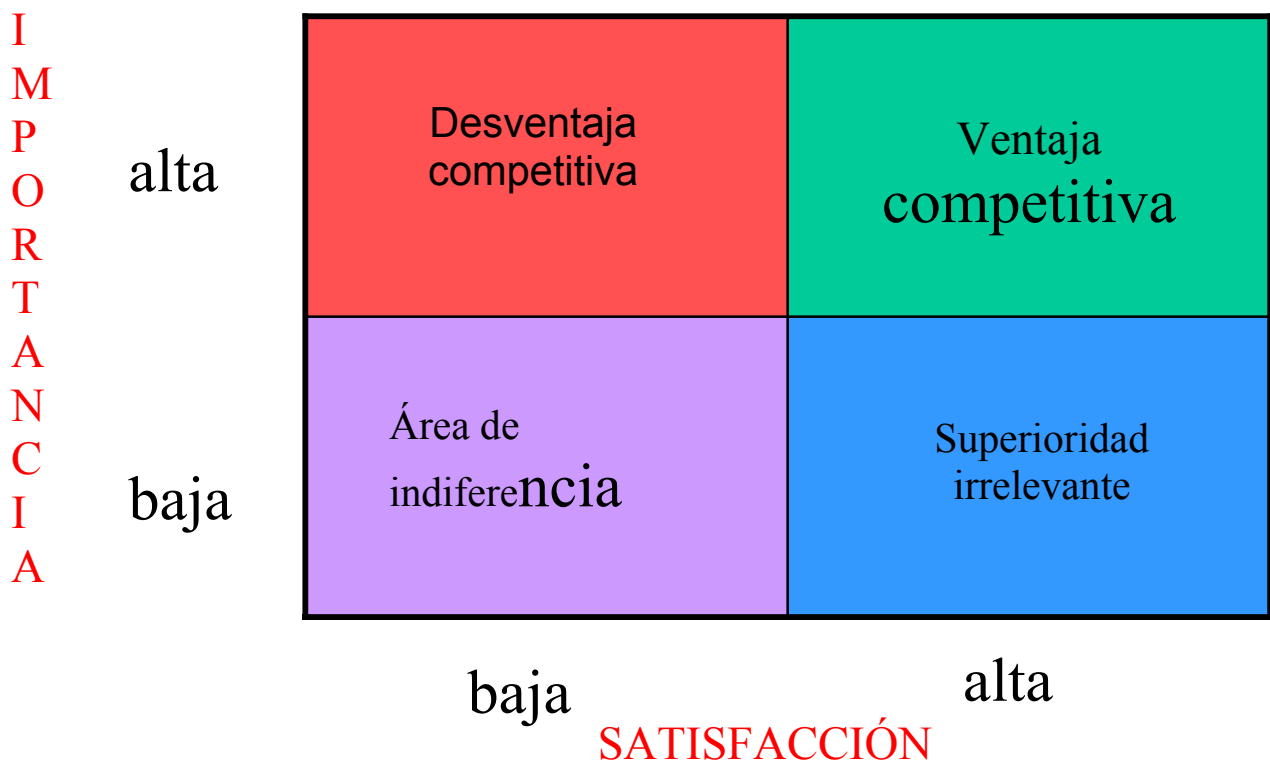


Figura 9. Análisis de medición de características de calidad

Para definir el enunciado del objetivo fueron tomadas en cuenta las siguientes consideraciones:

El enunciado del objetivo especifica el resultado esperado cuando se mejora un proceso. Se compone de tres partes:

1. Indicador de cambio: señala la dirección en la que se desea mover el nivel de operación del proceso, como resultado de los cambios que se apliquen. Ejemplo: disminuir, incrementar, reducir, aumentar, etc.

2. Indicador de calidad: identifica la característica o atributo clave de un producto o servicio que se requiere mejorar.

3. Referencia del proceso: nombre del proceso al que se refieren los indicadores de cambio y calidad.

ESCRIBIR EL ENUNCIADO DEL OBJETIVO

Fórmula:

$$E.O = I.D. + I.C. + P.R.$$

Ejemplos:

Disminuir el número de errores en el proceso de impresión.

Reducir el tiempo de proceso de reporte de formas valoradas.

Incrementar el porcentaje sin problemas de cheques procesados

Indicadores de calidad(QPMs)

Definición: Un indicador de calidad es una medida del desempeño de una característica o atributo de calidad.

Propósito: Sirven para conocer y monitorear el comportamiento o estado de un proceso. Ya que cuando le hacemos algo a un proceso

Mejora

Empeora

queda igual

Por lo tanto, los indicadores nos dicen que está pasando.

Medida vs. Medición

Una MEDIDA indica QUE se va a medir. Se debe escribir con una UNIDAD DE MEDICIÓN

Kilómetros por litro

Documentos por hora

Errores por transacción.

Una medición es el VALOR NUMÉRICO que se obtiene al aplicar la medida.

8 kilómetros por litro

69 documentos por hora

123 errores por transacción

De esta forma y siguiendo estos tres pasos se construyeron los indicadores plasmados en cada carta proceso:

1. Identificar la característica de calidad que será medida.
2. Determinar su unidad de medición.
3. Expresar el indicador en una frase que combine la característica de calidad con la unidad de medición.
4. Ejemplos:

El número de errores tipográficos por documento.

El tiempo de espera en minutos por maestro atendido.

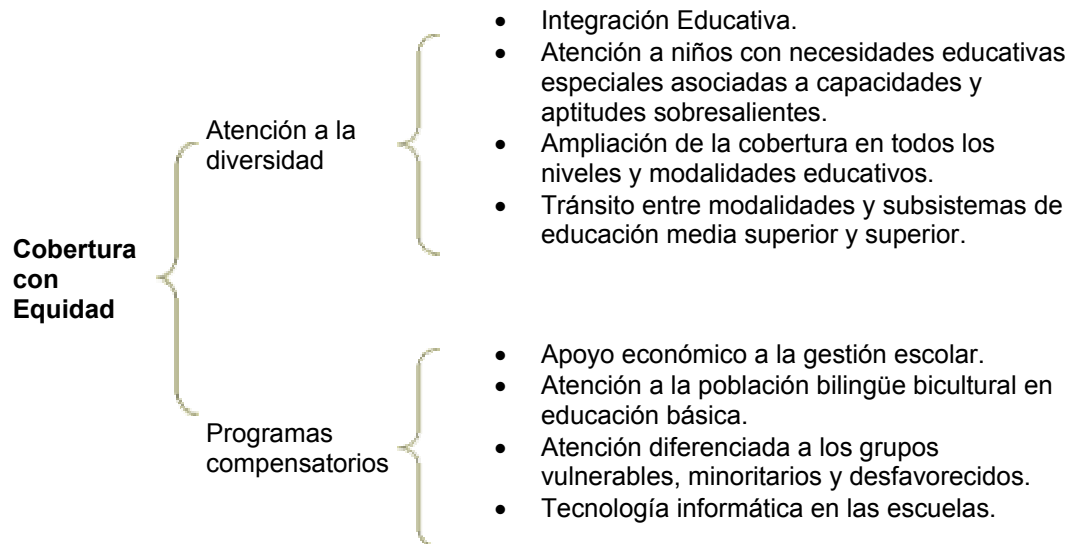
El porcentaje de documentos defectuosos por semana

En el anexo 4 se muestra a manera de ejemplo, uno de los formatos de carta de proceso utilizados en la revisión de los procesos que incluye sus indicadores de medición y en el anexo 5 un formato de diagrama de flujo de proceso también utilizado en este trabajo.

Continuando con la fundamentación teórica de este proyecto y respecto al proyecto educativo en el Estado de Guanajuato el autor del presente trabajo lo describe como que:

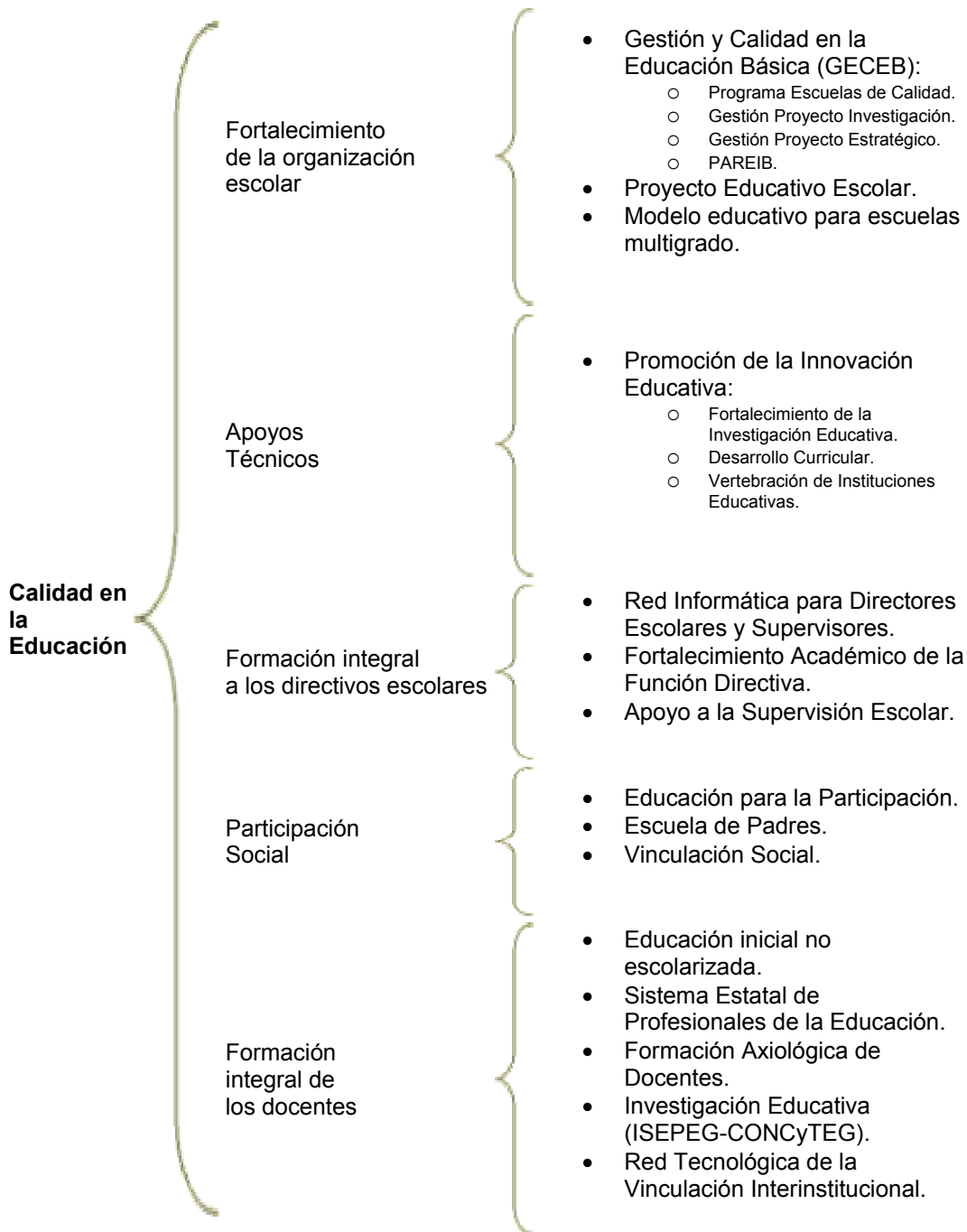
- Es el marco de acción de la SEG hasta el 2006 a través de un Modelo de Gestión Específico.
- Es un plan de mediano plazo con visión a largo plazo.
- Es la propuesta del Gobierno del Estado para lograr el desarrollo del sistema educativo de Guanajuato.
- Es la concreción de la política educativa definida en el Plan de Gobierno y en el Programa de Educación Cultura y Recreación.
- Es la respuesta pública a las necesidades y propuestas planteadas por la sociedad a través de diversas vías.

En resumen los rubros que se atienden en la Secretaría de Educación de Guanajuato se dividen en tres: cobertura con equidad, calidad en la educación y eficiencia en la administración del sistema, siendo este último el que nos ocupa en el presente trabajo. La descripción es la siguiente:



Este rubro hace referencia a las delimitaciones y limitaciones que como secretaría se atenderán en esta administración pública. Para la de este rubro se llevó a cabo una consulta ciudadana y este fue el resultado.

En cuanto a la calidad también a inicio de este sexenio fueron identificadas vía consulta ciudadana, las demandas mas apremiantes quedando de la siguiente manera:



Calidad en la Educación

Formación integral de los alumnos

Preparar para la sociedad del conocimiento

Sistema de Evaluación Estatal

- Formación integral de los alumnos:
 - Educación Científica y Tecnológica.
 - Educación Física y Deporte Estudiantil.
 - Educación Ambiental.
 - Educación Artística y Cultural.
 - Educación Valoral y Cívica.
 - Educación Sexual
- Modelo Educativo. “Competencias Básicas para la Vida”
 - Competencias lectoras y lógico matemáticas.
 - Atención preventiva y remedial a la deserción y reprobación.
- Crecimiento y Plenitud Humana.
- Fomento a la integración de las personas y a la cultura de la aceptación.

- Tecnología informática en las escuelas
- Red una ventana al mundo
- Uso Didáctico de la Computadora e Internet.
 - Banco de Recursos Educativos.

- Evaluación Externa e Interna del Sistema Educativo:
 - Sistema Evaluación Estatal de los Aprendizajes (SEEA).
 - Sistema de Información Educativa (SIETE).
 - Rendición de cuentas.
 - Auto-evaluación escolar.
 - Vinculación con las organizaciones sindicales.

Eficiencia en la Administración del Sistema

Fortalecimiento de las Escuelas de Educación Básica

- Normalidad mínima.
- Mantenimiento, reparación y equipamiento de escuelas.
- Plan maestro de infraestructura educativa municipal.
- Abatimiento de costos (manual y concursos).

Consolidación de la desconcentración

- Fortalecimiento de Delegaciones Regionales:
 - USAE.
 - CEDE.
- Adecuación y difusión del marco normativo.
- Desconcentración de procesos.
- Vinculación con municipios.

Desarrollo institucional

- Modelo de Desarrollo Institucional.
- Sistema Administración Estratégica:
 - Sistema automatizado para el seguimiento de metas del sector educativo.
 - Sistema integral de información educativa
 - Sistema de evaluación de proyectos
- Vinculación con la Organización Sindical.

Asignación de recursos

- Sistema de Planeación de la SEG.
 - SAP R3
 - Sistema integral de recursos humanos (SIRH).

En el rubro de eficiencia en la administración del sistema, el cual es el que nos ocupa en este proyecto, se incluye como parte importante el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIRH), del cual es este informe. Este requerimiento también fue apoyado por la consulta ciudadana al inicio del sexenio y al final del cual, estaremos en posibilidades de rendir cuentas.

CAPÍTULO III.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

A. Métodos y técnicas a utilizar

Dice Boyett y Boyett (1999): “El aprendizaje ocurre cuando la gente de dentro de una organización comparte, examina y desafía los modelos mentales de los demás.” El autor de este trabajo considera que ese fue el gran reto dentro de la organización. Para llevar a cabo el diagnóstico, el autor de este escrito utilizó las siguientes metodologías y técnicas como fueron:

Encuestas.- Durante el diagnóstico se realizaron dos encuestas. Una dirigida a los clientes directos (encuesta 1, anexo 1) del proceso observado con un tamaño de muestra discrecional (200 personas) durante una semana y aprovechando su visita a las oficinas centrales; y otra a los participantes directos del proceso en el lapso de tres días, como fueron el personal del área de informática, personal del área financiera y persona de recursos humanos. A su vez se consideró que la muestra estuviera compuesta por los líderes de las áreas que participan compartiendo cadenas de valor en el proceso de la nómina.

Metodología POL (Project Oriented Learning), significa: "Aprendizaje orientado a proyectos" o "aprender haciendo". En el proceso de aprendizaje es indispensable un equilibrio entre la teoría y la práctica, para contrastar y generar nuevas alternativas de solución a los problemas enfrentados. Este fue el motivo principal por el cual el equipo de proyecto utilizó esta técnica.

Los pasos para llevar a cabo esta metodología fueron:

- Un diagnóstico de la situación presentada,
- Las acciones y su calendarización a realizar
- Implantación o puesta en marcha y
- El reporte final.

Cabe destacar que el equipo de proyecto estuvo formado por personal de la misma Secretaría de Educación de Guanajuato esto es totalmente endógeno.

Otra metodología fue la investigación cualitativa, de acuerdo a Pérez (1994), "Se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo objeto de estudio". Su funcionamiento es por medio de la recepción y reconstrucción de significados, recogiendo información en forma flexible y no estructurada. Totalmente inductivo y no deductivo. Por sus características es importante señalar que su efectividad se ve mejorada con la combinación con otras técnicas de análisis de información.

Acerca de la metodología cualitativa Latorre (1996), se refiere a la investigación-acción y dice:

Esta se define como el estudio de una situación social para tratar de mejorar, la calidad de la acción en la misma. Es una vía de reflexión sistemática sobre la acción. En consecuencia, la investigación acción exige que el investigador sea partícipe de manera colaborativa con los protagonistas de la situación y promueve la implicación de los maestros en los proyectos de investigación.

Los pasos que se identificaron y realizaron con esta técnica fueron:

- Planificación
- Actuación
- Observación y
- Reflexión.

Con la Elaboración de diagramas de CAUSA-EFECTO también se trabajó en algunas reuniones. Este diagrama es la representación gráfica de las relaciones entre causas y efecto. También se le conoce como Diagrama de Ishikawa, o de Pescado.

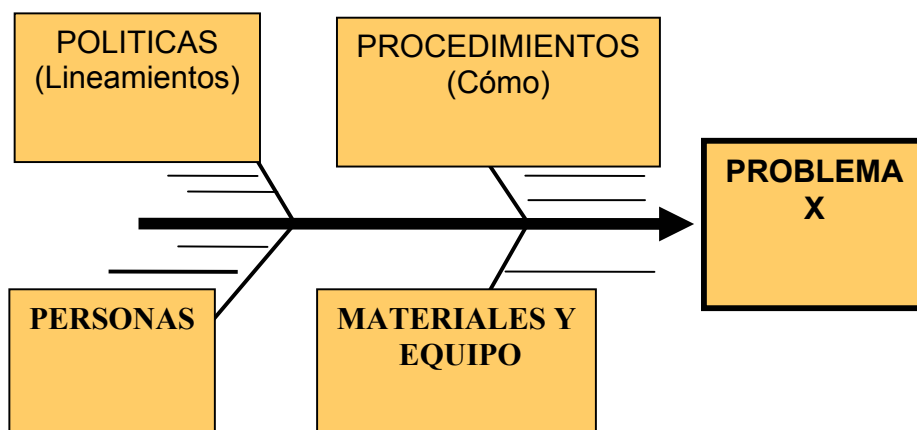


Figura 10. Diagrama Causa - Efecto

Los pasos que se siguieron para elaborar los diagramas de CAUSA-EFECTO

PASO 1: Definir el enunciado del efecto

Fórmula:

$$E.O. - I.D. = E.E.$$

Ejemplos:

Reducir el número de errores en el proceso "xyz"

Acortar el tiempo de entrega de la información "abc"

Incrementar el porcentaje de reportes sin errores.

PASO 2: Tormenta de ideas sobre posibles causas.

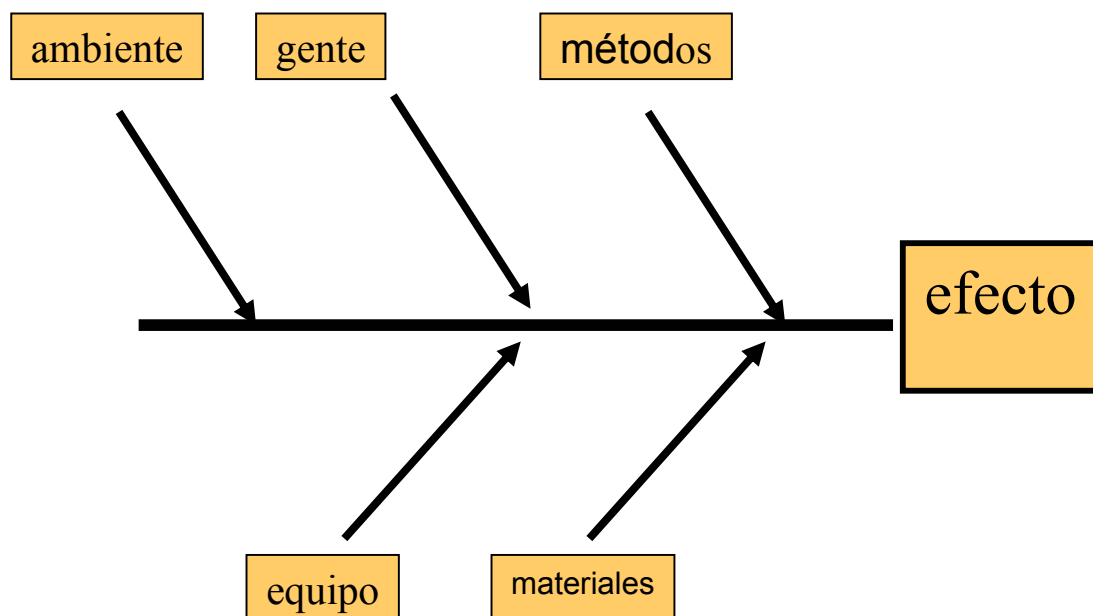
- 1.Cada uno escribía individualmente lo que consideraba las causas del problema.
- 2.Por turnos, cada uno mencionó una de sus causas.
- 3.Anotaciones de cada idea sin juzgar
- 4.Al terminar la lista, se aclararon dudas semánticas y se depuro

Recordando: Estas causas sólo son SOSPECHOSAS, hasta que su culpabilidad se demuestre con datos concretos

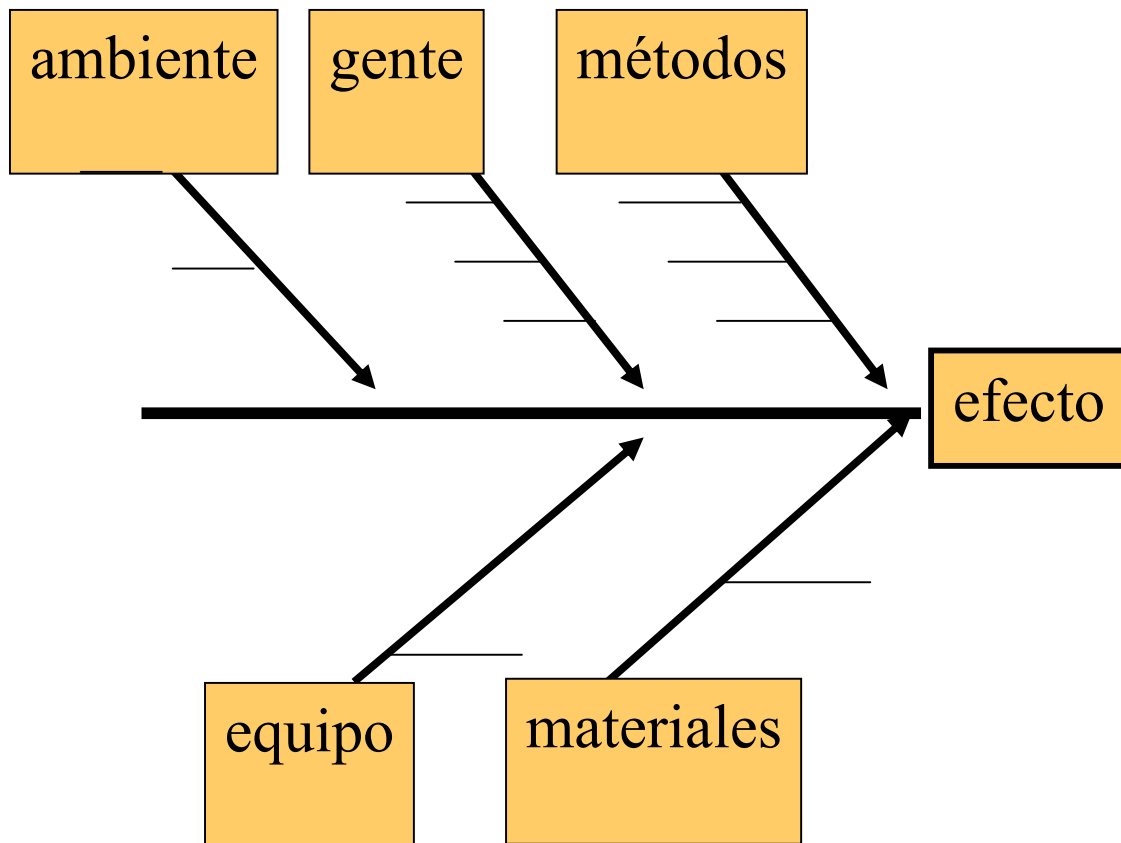
PASO 3: Definir las categorías principales

- 1.Se agruparon las causas por algún aspecto en común.
- 2.Bautizarlas con el nombre que mejor describía el aspecto en común.
- 3.Considerando que algunas causas podían estar en más de una categoría.

A manera de ejemplo de los diagramas trabajados se muestra el siguiente:



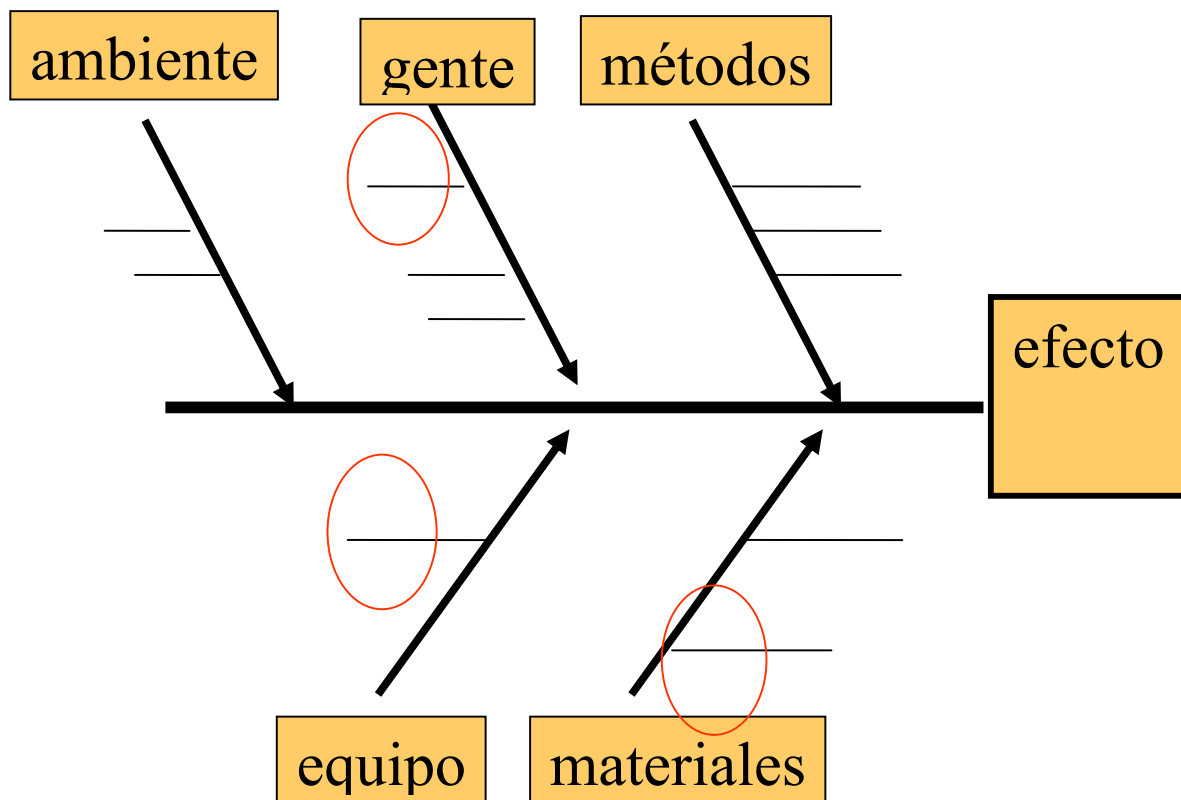
PASO 4: construir el diagrama de causa-efecto



- Dibujando el diagrama ubicando cada causa en su categoría correspondiente.
- Agregando sub-causas si se consideraba necesario.

PASO 5. Causas más probables

1. Cada integrante del equipo vota por las 3 causas que considere más probables.
2. Se tabulan los resultados y se eligen las tres causas que más votos obtuvieron.



Recolección de datos del Diagrama

OBJETIVO: comprobar la culpabilidad o inocencia de las causas.

Herramienta utilizada para esto: hojas de registro como la del siguiente ejemplo

CAUSA	FRECUENCIA	TOTAL
No tiene comprobante	///	3
Error de cálculo	//////	6
Información incorrecta	////////////////////	22
No tiene firma	//////////	11
Reporte retrasado	//////	7
otro	/	1
Total de errores		49

Como complemento a los diagramas CAUSA –EFECTO se utilizaron además GRÁFICOS DE PARETO. Estos son un tipo especial de gráfico de barras que se puede utilizar como herramienta de interpretación para:

- Determinar la frecuencia o la importancia relativa de diferentes problemas o causas.
- Concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia

ETAPAS

1. Identificar las categorías de problemas o causas que deban ser comparadas. Fuentes a utilizar: lluvia de ideas, diagrama de causa efecto, formatos de verificación, informes existentes, etc.

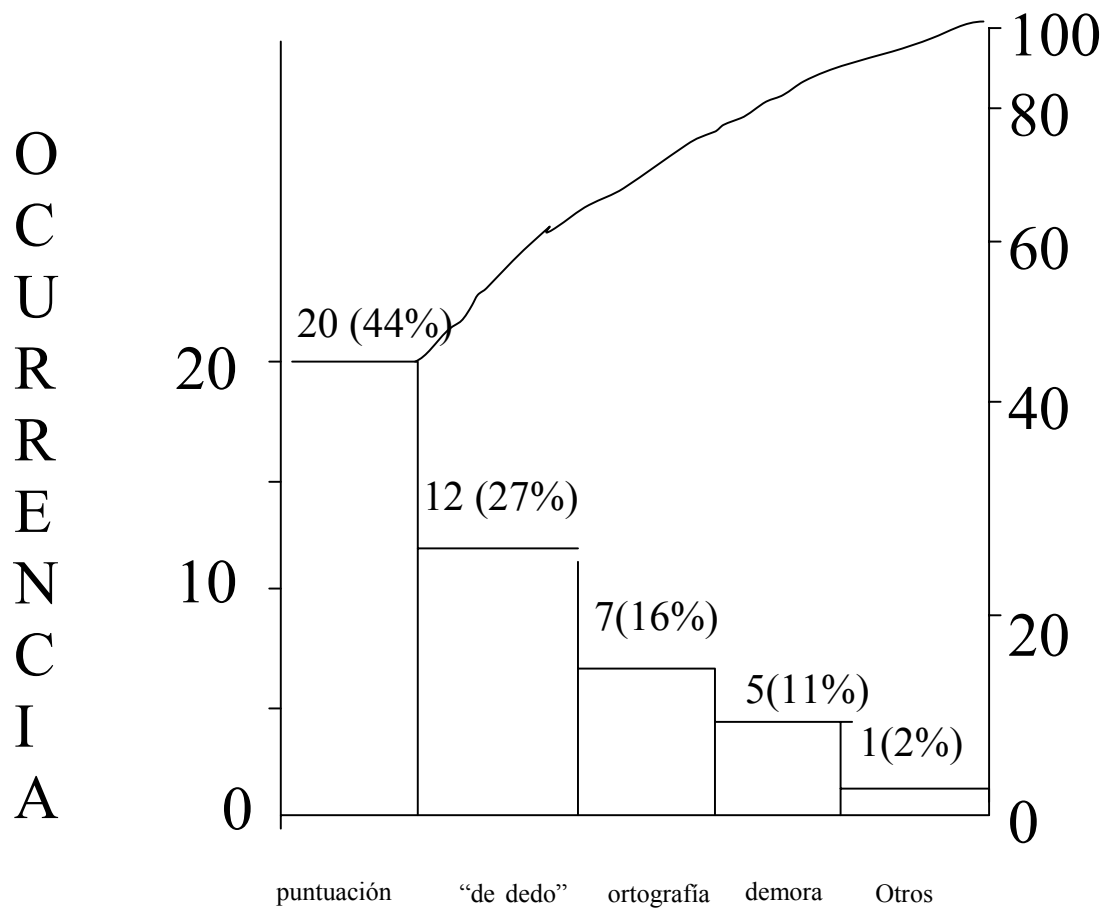
2. Seleccionar una unidad estándar de medida y el tiempo a ser analizado.

Ejemplo de unidad: cuantas veces ocurre algo.

3. Recoger y resumir la información.

Categoría del error	Ocurrencias	Porcentaje del total
Puntuación	20	44%
“de dedo”	12	27%
Ortografía	7	16%
Demora	5	11%
Numeración errónea de hojas	1	2%
TOTAL	45	100%

4. Trazar los ejes y dibujar las barras



B. Selección y descripción de herramientas para la recolección de la información.

Entrevista. La entrevista nos dice Rodríguez (1999) es una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar, con el objetivo de obtener información sobre una variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado sobre estos temas.

Entre las características de la entrevista se encuentran según Rodríguez (1999): que los datos obtenidos por este método serán afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en que tiene lugar la entrevista. Además la relación entre entrevistador-entrevistado marcará el curso de la entrevista y los resultados que se puedan esperar.

Esta herramienta fue utilizada durante el diagnóstico y también en la obtención de información para la elaboración de la propuesta. Fue elegida entre otras cosas porque esta técnica es la que no sólo permite sondear problemas, posibilidades y opiniones en la organización sino crear también un vínculo entre el investigador y los miembros de la organización. Fue dirigida al personal Directivo de la Secretaría de manera concertada y a la vez formal.

El cuestionario. Es un instrumento de recolección masiva de información. Consisten en un conjunto de preguntas impresas que es administrado

masivamente a numerosas personas. El cuestionario se construye teniendo en vistas los objetivos del diagnóstico. El investigador sabe exactamente cuáles son los temas acerca de los cuales necesita obtener información y, teniéndolos en consideración, elabora su cuestionario. Se realizaron ejercicios en donde las preguntas tienen por objeto el poder percibir la situación actual con la problemática vivida, además de recibir un poco mas de información por medio de las sugerencias recibidas. Existen en el diagnóstico dos entrevistas ya realizadas y las cuales tiene intenciones distintas. Una, tomar la impresión del cliente directo y la segunda los comentarios del personal directamente involucrado en los procesos. El cuestionario también resulto ser una herramienta elemental y aplicable en la obtención de información para este proyecto.

Las preguntas variaron de acuerdo a la forma en la que se estructuran las alternativas de respuesta. Se utilizaron preguntas abiertas cuando era el encuestado quien debía elaborar la respuesta y preguntas cerradas donde el encuestado debía seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas por el investigador.

Grupo de discusión. El grupo de discusión es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas. Ésta herramienta fue una de las mas recurridas. Fue planteada en mesas de trabajo y apoyados por

un facilitador de la unidad de desarrollo institucional hasta solventar todos los acuerdos pendientes y sin escribir que existían a la fecha.

Este grupo de discusión se compuso de personas seleccionadas de diversos sectores de la organización, con la finalidad de facilitar la generación de puntos de vista diferentes. El objetivo, solventar acuerdos en grupo a partir de temas sobre los que se suponía que había discrepancias, intentando que en el grupo quedaran representados los principales sectores de la organización que pudieran estar involucrados en la discrepancia. Lo anterior requirió de la mayor formalidad posible por lo que todo se hizo con previa cita agenda dada, minuta de la reunión, desarrollo, acuerdos y compromisos. Como ejemplos de estas tareas llevadas a cabo se agregan los anexos 3 y 4 que contienen agenda y minuta de acuerdos tomados respectivamente.

C. Diseño del proyecto

1. Denominación

Nombre “Diseño de un Sistema Integral de Nómina para la Secretaría de Educación de Guanajuato”

Responsable de la ejecución

José Luis Ramírez Villegas

Director de producción de nómina

Secretaría de Educación de Guanajuato

2. Descripción del proyecto

El presente proyecto, desde su concepción pretendió resolver de manera sistémica las diversas anomalías, contratiempos, errores y omisiones de la nómina de la Secretaría de Educación. Para el autor de este trabajo es importante resaltar que se identificó como fundamental el tener presente un pensamiento sistémico, es decir, pensar en la integralidad del sistema como la verdadera solución a los problemas existentes en la actualidad. Se podría decir que está dentro del ámbito organizacional y administrativo de esta Dependencia de Gobierno ya que en el proceso administrativo intervienen las áreas de desarrollo humano, recursos financieros y el área de planeación educativa.

3. Fundamentación o justificación

El volumen de empleados de la Secretaría de Educación es de aproximadamente cincuenta y seis mil empleados, cuyo pago está soportado por la existencia de ochenta y cinco mil plazas. Todo esto equivalente en dinero al 51% del presupuesto total del Gobierno del Estado de Guanajuato. Derivado de esto, cualquier detalle, por mínimo que sea, sea bueno o mal en la nómina de la Secretaría, redunda en cantidades muy grandes de recursos.

Indicadores del área de evaluación del pago mostraban una creciente en los problemas de la nómina. En el área de reclamos se identificaba también una creciente en el número de los mismos. Se denotaba la necesidad de ser preventivos en este proceso y no correctivos, como se había venido dando. Por lo que resultaba de suma prioridad y urgencia buscar soluciones.

El proyecto que se diseñó es la propuesta más adecuada o viable para resolver el problema con la nómina, porque en el están consideradas todas las partes que lo integran desde el inicio como propuesta. Es decir, todas las partes involucradas fueron consideradas para el diseño de un sistema integral de recursos humanos. Ya no fue solo un área la que proponía solución a su parte, es con una visión del todo como se propuso ser la solución más acertada.

4. La naturaleza y urgencia del problema que se pretendía resolver.

Era un problema de tipo organización y administrativo y en el cual están involucrados muchos actores, todos con un papel muy importante y que se da en orden secuencial. Por lo regular su participación en el proceso de la nómina es

contra reloj y no admite demora ni retraso en las fechas. Los problemas habían sido tales, que los dirigentes sindicales manifestaron su inconformidad y exigieron pronta solución.

5. Prioridad que se concedió a la solución de ese problema

El problema se identificó como prioritario por parte de los altos mandos de la Secretaría, y para lo cual existió la entera disposición para su realización. Se organizó así, un equipo de proyecto que trabajaría muy de lleno en este proyecto.

6. Naturaleza de la estrategia para la solución

Fue importante que para el presente proyecto se considerara que la intervención de todos los actores involucrados es vital. Por tal motivo se visualizó como necesario que el proyecto fuera comprado desde el nivel mas alto de la Secretaría, ya que no todos los involucrados dependen funcionalmente de un área en común. De ahí que resultara estratégico que en el equipo de proyecto participara el asesor técnico del Secretario de Educación.

7. Recursos internos y externos asignados

El proyecto contó con recursos propios del presupuesto irreductible de la Secretaría de Educación, y fue considerado de una alta prioridad. Los recursos asignados mas valiosos, fueron el personal de la misma Secretaría que después de varios años de servicio, sus talentos y buena disposición quisieron poner su granito de arena para este fin.

8. Costos

El proyecto no tuvo un costo debido a que con lo actualmente existente fue posible llevar a cabo este proyecto y no requerir nada adicional. La plantilla actual de personal en el área fue suficiente. No existía el tiempo, pero a medida que se avanzó existió. Se requería iniciar ya. Se identificó que sería requerido un equipo de proyecto, formado por el Secretario Técnico del Secretario de Educación, personal del área de Sistemas y Tecnología, personal del área de Planeación Educativa, Personal del área de Recursos Humanos y personal del área de Recursos Financieros.

9. El principal producto esperado

Para el autor de este trabajo el producto esperado fue, un sistema integral de nómina que resolviera los problemas latentes con los pagos del magisterio. Y como sistema integral de nómina el autor de este trabajo observa se entienda como el conjunto de variados elementos que buscan un objetivo común para apoyar las actividades de la organización en este caso la elaboración de la nómina del magisterio.

10. Efectos e impactos

El efecto se está dando en todo el Estado de Guanajuato, ya que no se tienen maestros preocupados por su pago quincenal, o porque alguna prestación le sea retirada sin justificación, o porque le es pagado de menos sin motivo alguno, o porque se le pagó de más y tiene que dirigirse a las oficinas centrales en la ciudad de Guanajuato a reintegrar la cantidad pagada en exceso.

11. Beneficiarios

Los beneficiarios directos al terminar de este proyecto son:

- Personal del área de glosa de remuneraciones con la disminución en el número de errores observados para ser corregidos,
- Personal del departamento de producción de nómina con la ejecución oportuna de todos los procesos para la producción de la nómina,
- La Dirección de Producción de Nómina con la entrega de resultados en tiempo y forma,
- La Dirección de Tecnología y Sistemas con la disminución de correcciones al software del sistema,
- La Dirección General de Administración de Personal con la operación oportuna de las contrataciones y los movimientos de personal
- El Departamento de Liquidaciones con la minoría en la atención de reclamos por el pago incorrecto.

Todos ellos tienen mayores y mejores elementos para el desempeño de sus funciones

Los beneficiarios finales son:

- Todos los empleados de la Secretaría de Educación, ya que hay mas garantías de un pago correcto y además en tiempo y forma.

12. Productos Obtenidos

- ✓ Procesos bien definidos y con dueño.
- ✓ Acuerdos consensados entre todos los involucrados.
- ✓ Normatividad vigente, actualizada y del conocimiento de todos los involucrados.
- ✓ Documentación de todo el proceso.
- ✓ Infraestructura suficiente y adecuada
- ✓ Trámites de incidencias de personal atendidos en tiempo y forma
- ✓ Datos confiables y fidedignos
- ✓ Personal con los conocimientos adquiridos, con las competencias de esos conocimientos, las actitudes a abordar y los contenidos a considerar como a continuación se detallan:

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	ACTITUDES	CONTENIDOS
HUMANO	- Crecimiento integral de la persona.	- Autoestima y potenciación	- Valores humanos - Desarrollo

		- Sinceridad	personal
		- Honradez	
	- Manejo de Grupos y de conflictos.		
	- Captar las necesidades de los "clientes".	- Colaboración	- Dinámica de grupos
SOCIAL	- Calidad en el servicio (buen trato, cortesía y amabilidad)	- Tolerancia	
	- Capacidad de negociar	- Respeto	- Trabajo en equipo
			- Redacción y ortografía
	- Manejo de equipo de oficinas	- Organización en el trabajo (Orden, limpieza, puntualidad, etc.)	- Paquetes computacionales
	- Aprovechamiento de los recursos.		- Uso de equipo audiovisual
ADMINISTRATIVO	- Planeación y organización de una oficina	- Atención al cliente con calidad	- Archivonomía
	- Excelencia secretarial		- Administración financiera
	- Toma de decisiones		- Administración del tiempo
			- Contabilidad y presupuesto
INSTITUCIONAL	- Concepción correcta	- Iniciativa	- Modelos de

	de la estructura de la Institución	Laboral	desarrollo
	- Adquisición de una cultura de calidad	- Asertividad	institucional
	- Asimilación de los lineamientos, políticas y normas de trabajo	- Modificar el cambio en el entorno de trabajo	- Modelos de Evaluación
	- Adecuada identificación de necesidades	- Comprender problemas de la empresa	- Planeación y organización
	- Diseñar programas de formación y capacitación		
	- Medir y evaluar las metas establecidas		
	- Habilidad para resumir y síntesis.	- Creatividad	- Cursos y talleres
	- Diseñar diversos materiales	- Observación	interactivos con problemáticas
TÉCNICO	- Uso de encuestas	- Iniciativa	extraídas de la
	- Interpretación de texto	- Integración	realidad laboral
	- Asimilación de ideas	- Juicio Crítico	- Diseño de
	- Toma de decisiones	- Interés por el dominio laboral	proyectos
ESPECIALES	- Seguridad e higiene en el trabajo	- Seguridad y profesionalismo	- Primeros auxilios
			- Siniestros

- Capacidad para
manejar contingencias

- Ecología

13. Especificación operacional de las actividades y tareas realizadas para nuestras Metas:

- Respuesta inmediata a las gestiones administrativas de los maestros.
- Solo una fuente de información de la nómina.
- Reducción de cancelación de cheques al mínimo.
- Reducción de reclamos de los pagos al mínimo.

A continuación se desglosan los productos con la descripción de las actividades llevadas a cabo y los tiempos consumidos por estas tareas; así como los responsables de cada una de ellas:

Producto: "Procesos bien definidos y con dueño"

Actividad	Tiempo	Responsable
1.- Identificación de los procesos prioritarios y de impacto	Dos semanas	Dirección de Producción de Nómina.
2.- Elaboración de las cartas de procesos por los dueños naturales, indicando entradas - proceso - salidas, proveedores, características de calidad, actividades para llevarlo a cabo, políticas del proceso, indicadores de calidad y las áreas que intervienen.	Seis semanas	Dirección de Producción de Nómina.
3.- Realización de reuniones con los involucrados en el proceso para la revisión de las cartas de procesos	Tres semanas	Dirección de Producción de Nómina.
4.- Realización de diagramas de flujo y cadenas de valor de cada proceso	Tres semanas	Dirección de Producción de Nómina.

Producto: "Acuerdos consensados entre todos los involucrados"

Una vez definidos los procesos y sus naturales se desprenden las siguientes actividades:

Actividad	Tiempo	Responsable
5.- Presentación final de los procesos definidos y con dueño.	Una semana	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
6.- Ajustes a los procesos (características de calidad)	Dos semana	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
7.- Identificación de dueño del proceso, responsable del proceso, interacción entre las áreas, productos y servicios.	Dos semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
8.- Definición de políticas para la implementación del nuevo proceso.	Tres semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
9.- Firma de las cartas de proceso, diagramas de flujo y cadenas de valor por parte de los involucrados.	Una semana	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
10.- Reconocimiento oficial de los procesos.	Una semana	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
11.- Puesta en marcha de los procesos consensados	Dos semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.

Producto: "Normatividad vigente, actualizada y del conocimiento de todos los involucrados"

Actividad	Tiempo	Responsable
12.- Integración de la normatividad existente.	Dos semanas	Dirección de Producción de Nómina, Dirección General de Administración de Personal y Dirección General de Presupuesto y Contabilidad
13.- Actualización de la normatividad.	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
14.- Aplicación al 100% de la normatividad en el software, reuniones, formatos, trámites, acuerdos, etc.	Veinticinco semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
15.- Difusión de la normatividad.	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.

Producto: "Documentación de todo el proceso"

Actividad	Tiempo	Responsable
16.- Definir estándares de documentación.	Cuatro semanas	Dirección de Producción de Nómina, Dirección General de Administración de Personal y Dirección de Sistemas y Tecnología.
17.- Concentrar toda la información.	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina.
18.- Clasificar la información (manuales técnicos, manuales administrativos, manuales operativos, manuales de organización, manual de referencia, prontuarios, minutarios pliegos petitorios, etc.)	Tres semanas	Dirección de Producción de Nómina.
19.- Escribir lo conducente.	Doce semanas	Dirección de Producción de Nómina.
20.- Presentación final y entrega formal.	Una Semana	Dirección de Producción de Nómina.

Producto: "Infraestructura suficiente y adecuada"

Actividad	Tiempo	Responsable
21.- Actualizar el Inventario de infraestructura <ul style="list-style-type: none"> ° Personas (plantilla del personal involucrado) ° Hardware (redes, servidores, pc's, impresoras) ° Software (programas de cómputo, DBMS) 	Dos semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
22.- Determinar la factibilidad y pertinencia de cada elemento (de la infraestructura) con los usuarios.	Cuatro semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
23.- Realizar los ajustes necesarios (reubicación, adquisición, contratación, reprogramación, rediseño, capacitación, etc.)	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
24.- Presentación final.	Una Semana	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.

Producto: "Trámites de incidencias de personal atendidos en tiempo y forma"

Actividad	Tiempo	Responsable
25.- Identificación de necesidades acordes a los procesos estandarizados.	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
26.-Gestión para cubrir las necesidades existentes	Una semana.	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
27.- Entrenamiento al personal que atiende	Cuatro semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
28.- Pruebas de los procesos, programas, archivos y de espacio.	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.
29.- Mantenimiento permanente a todo el proceso	Atención permanente con revisiones mensuales	Dirección de Producción de Nómina y Dirección General de Administración de Personal.

Producto: "Datos confiables y fidedignos"

Actividad	Tiempo	Responsable
30.- Realizar una auditoria de sistemas	Ocho semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección de Sistemas y Tecnología.
31.- Atender las observaciones de la auditoria	Cuatro semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección de Sistemas y Tecnología.
32.- Establecimiento de candados en los procesos en apego a la normatividad vigente	Cuatro semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección de Sistemas y Tecnología.
33.- Mantenimiento permanente a una sola fuente de información. Esto es a una sola base de datos, como fuente de información única para todos los involucrados.	Atención permanente con revisiones mensuales	Dirección de Producción de Nómina y Dirección de Sistemas y Tecnología.
34.- El establecimiento de normas y políticas para el compartimiento de información	Cuatro semanas	Dirección de Producción de Nómina y Dirección de Sistemas y Tecnología.

14. Métodos y técnicas utilizados

Para el presente proyecto y como se mencionó desde un principio, resultó vital el considerar la integralidad de las partes. La experiencia de intentos pasados y fallidos, denota lo errado de las estrategias tomadas. Fue solo mediante el pensamiento sistémico que se lograron los frutos para el proyecto.

Una forma gráfica de representar el análisis de las partes se presenta a continuación en la figura 11:

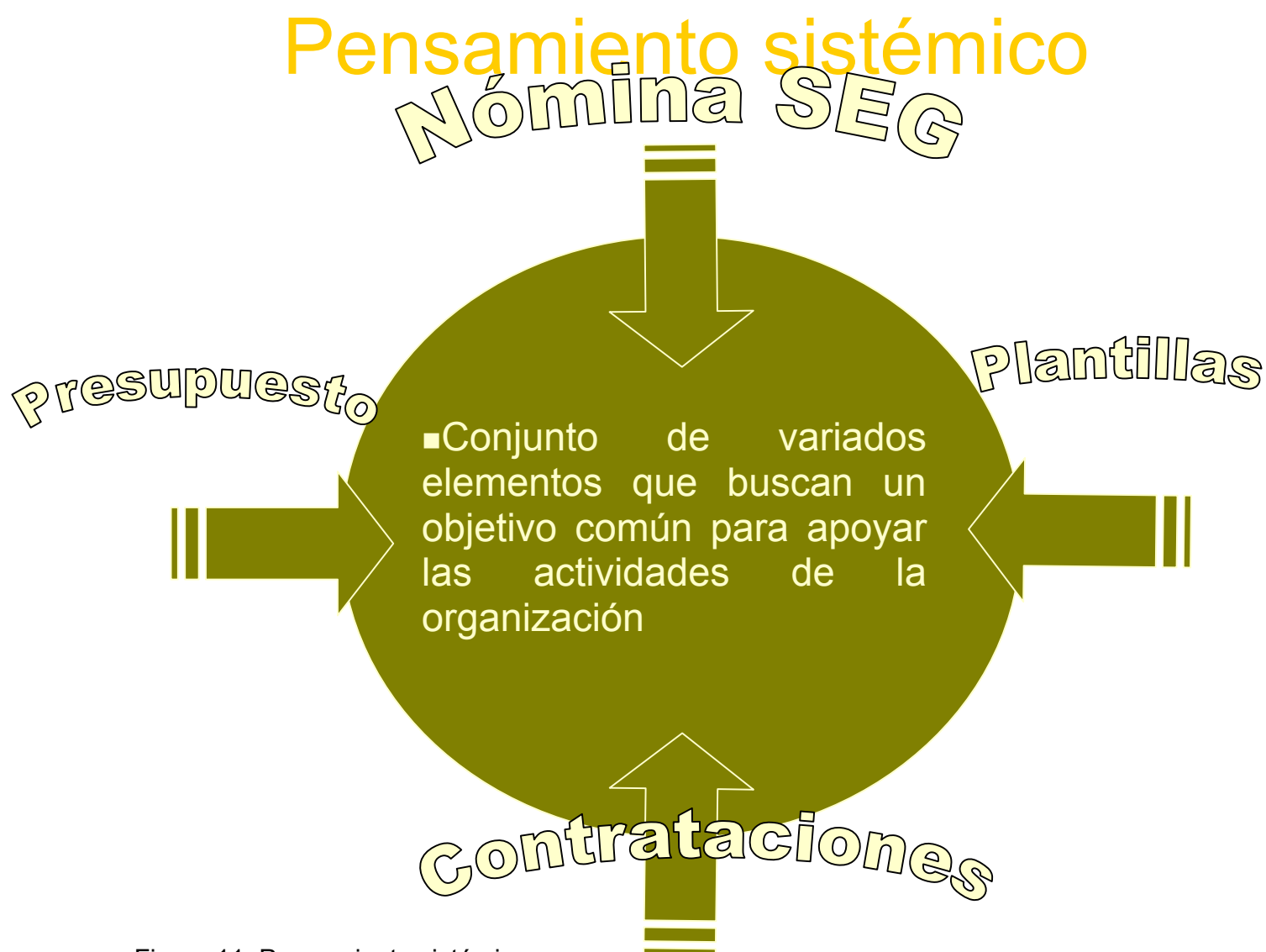


Figura 11. Pensamiento sistémico

La suma de cada uno de los elementos, formó parte esencial del todo. Solo así, fueron garantizados los resultados. Aun habiendo terminado, en el momento en el cual uno de los elementos decida trabajar de manera aislada, pondrá en duda inclusive el logro de sus propios objetivos.

Senn (1990) menciona que ciertamente, una organización suele considerarse como un sistema con un gran número de subsistemas y una meta u objetivo común. Estos subsistemas deben estar entrelazados y regulados para lograr la meta de la organización. En la misma secretaría de educación se identifican otros sistemas, que a su vez se interrelacionan unos con otros, garantizando la integralidad de la información, procesos, personas, infraestructura y normatividad.

Senn (1990) también señala que “un sistema hace posible la operación diaria; es el corazón y la fuerza que impulsa a una organización. Un sistema da al funcionamiento de una organización los sentidos de integridad, estructuración y coherencia”. Estos aspectos fueron los rescatados con la implementación de este proyecto para el proceso de la nómina.

15. Plazos y calendario de actividades

Para el presente proyecto se consideró inicialmente un plazo de un año. Sin embargo, el poner en orden los procesos, documentar todas las acciones y acuerdos, poder coincidir los involucrados como equipo de proyecto, esperar

respuestas de otras instancias Gubernamentales, realizar pruebas sin afectar el transcurrir de la nómina normal, atender con el mismo equipo solicitudes especiales implazables como lo fue el recálculo de impuestos para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de varios años a tras, problemas al cambio de servidor en hardware, por mencionar los más tardados en resolverse, el proyecto se alargó un año más. En el establecimiento de tiempos a las actividades se consideraron características de la organización, los habituales tiempos de respuesta, los compromisos quincenales del macro proceso para continuar trabajando sin hacer un alto, los posibles tropiezos por actividades extras, y desde luego, la disposición entera de todos los involucrados con el acompañamiento del Secretario de educación, sin embargo y aun así el plazo se prolongó.

Después de la aprobación del presente proyecto, se dio inicio, sin existir impedimento alguno y de manera inmediata. En el anexo 3 se incluyen la programación de las actividades que fueron atendidas este año por únicamente la dirección a cargo del autor de este trabajo.

16. Recursos que fueron necesarios por actividades desempeñadas

Actividad \ Recursos	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
----------------------	---------	------------	----------	-------------

Producto “ Procesos bien definidos

y con dueño”

Actividades y Tiempos

1 Identificación de los procesos prioritarios y de impacto.	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio	Lluvia de ideas	Presupuesto ordinario
---	--	----------------------------	-----------------	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

2 Elaboración de las cartas de procesos por los dueños naturales, indicando entradas – proceso – salidas, proveedores, características de calidad, actividades para llevarlo a cabo, políticas del proceso, indicadores de calidad y las áreas que intervienen.	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio	Lluvia de ideas	Presupuesto ordinario
---	--	----------------------------	-----------------	-----------------------

Tiempo: Seis semanas

3 Realización de reuniones con los involucrados en el proceso para la revisión de las cartas de procesos	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Aportaciones de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	--	---	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

4 Realización de diagramas de flujo y cadenas de valor de cada proceso	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Computadora, impresora y hojas	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	--	--------------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Tres semanas

Producto “Acuerdos consensados entre todos los involucrados”

Una vez definidos los procesos y sus dueños naturales se desprenden las siguientes actividades

Actividades y tiempos

5 Presentación final de los procesos definidos y con dueño.	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Aportaciones de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
---	--	---	--	-----------------------

Tiempo: Una semana

6 Ajustes a los procesos (características de calidad).	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Aportaciones de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	--	---	--	-----------------------

Tiempo: Una semana

7 Identificación de dueño del proceso, responsable del proceso, interacción entre las áreas, productos y servicios.	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Aportaciones de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
---	--	---	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

8 Definición de políticas para la implementación del nuevo proceso	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Aportaciones de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	--	---	--	-----------------------

Tiempo: Tres semanas

9 Firma de las cartas de proceso, diagramas de flujo y cadenas de valor por parte de los involucrados.	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	--	---	--	-----------------------

Tiempo: Una semana

10 Reconocimiento oficial de los procesos.	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	--	----------------	--	-----------------------

Tiempo: Una semana

11 Puesta en marcha de los procesos consensados.	Involucrados de todas las áreas	Sala de juntas	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	----------------	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

Producto “Normatividad vigente,
actualizada y del conocimiento de
todos los involucrados”

Actividades y tiempos

12 Integración de la normatividad existente.	Involucrados de todas las áreas	Computador e impresora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

13 Actualización de la normatividad.	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG	Sala de juntas	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--------------------------------------	--	----------------	--	-----------------------

Tiempo: Ocho semanas

14 Aplicación al 100% de la normatividad en el software, reuniones, formatos, trámites, acuerdos, etc.	Involucrados de todas las áreas	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	---	--	-----------------------

Tiempo: Doce semanas

15 Difusión de la normatividad.	Involucrados de todas las áreas, área de comunicación social	Papelería, correo electrónico, internet, folletería, tonner	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario más recursos especiales para campaña de
---------------------------------	--	---	--	---

				difusión
--	--	--	--	----------

Tiempo: Cuatro semanas

Producto “Documentación de todo el proceso”

Actividades

16 Definir estándares de documentación	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG y un facilitador	Computador e impresora		Presupuesto ordinario
--	---	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

17 Concentrar toda la información	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG y un facilitador	Computador e impresora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
-----------------------------------	---	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Doce semanas

18 Clasificar la información (manuales técnicos, manuales administrativos, manuales operativos, manuales de organización, manual de referencia, prontuarios, minutarios, pliegos petitorios, etc)	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG	Computador e impresora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales y a los estándares establecidos	Presupuesto ordinario
---	--	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Una semana

19 Escribir lo conducente	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG	Computador e impresora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales y a los estándares establecidos	Presupuesto ordinario
---------------------------	--	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Doce semanas

20 Presentación final y entrega formal	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Exposición general	Presupuesto ordinario
--	---	---	--------------------	-----------------------

Tiempo: Una semana

Producto “Infraestructura suficiente y adecuada”

Actividades

21 Actualizar el Inventario de infraestructura	Involucrados de todas las áreas	Computador e impresora	Utilizar los registros existentes como punto de partida	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	------------------------	---	-----------------------

Personas (plantilla del personal involucrado)

Hardware (redes, servidores, pc’s, impresoras)

Software (programas de cómputo, DBMS)

Tiempo: Dos semanas

22 Determinar la factibilidad y pertinencia de cada elemento (de la infraestructura) con los usuarios.	Involucrados de todas las áreas	Computador e impresora		Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

23 Realizar los ajustes necesarios (reubicación, adquisición, contratación, reprogramación, rediseño, capacitación, etc)	Involucrados de todas las áreas	Computador e impresora		Presupuesto ordinario más recursos especiales para adquisición
--	---------------------------------	------------------------	--	--

Tiempo: Doce semanas

24 Presentación final	Involucrados de todas las áreas y un facilitador	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Exposición general	Presupuesto ordinario
-----------------------	--	---	--------------------	-----------------------

Tiempo: Una semana

Producto "Trámites de incidencias de personal atendidos en tiempo y forma"

Actividades

25 Identificación de necesidades acordes a los procesos estandarizados.	Involucrados de todas las áreas	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario más recursos especiales
---	---------------------------------	---	--	---

Tiempo: Una semana

26 Gestión para cubrir las necesidades existentes.	Involucrados de todas las áreas	Computador e impresora	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Una semana

27 Entrenamiento al personal que atiende.	Involucrados de todas las áreas	Sala de juntas y rotafolio, cañón y computadoras	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
---	---------------------------------	--	--	-----------------------

Tiempo: Tres semanas

28 Pruebas de los procesos, programas, archivos y de espacio.	Involucrados de todas las áreas	Computadoras e impresoras	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
---	---------------------------------	---------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Dos semanas

29 Mantenimiento permanente a todo el proceso.	Involucrados de todas las áreas	Computadoras e impresoras	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	---------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Atención permanente con

revisiones mensuales

Producto "Datos confiables y fidedignos"

Actividades

30 Realizar una auditoria de sistemas	Involucrados de todas las áreas y proveedor	Servidor, DBMS, Computadoras redes, software, impresoras	Acción realizada con la intervención de un externo a la SEG	Presupuesto ordinario más recursos especiales para la contratación del externo
---------------------------------------	---	--	---	--

Tiempo: Cuatro semanas

31 Atender las observaciones de la auditoria	Involucrados de todas las áreas	Servidor, DBMS, Computadoras redes, software,	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	---	--	-----------------------

		impresoras		
--	--	------------	--	--

Tiempo: Cuatro semanas

32 Establecimiento de candados en los procesos en apego a la normatividad vigente.	Involucrados de todas las áreas	Servidor, DBMS, Computadoras redes,software, impresoras	De manera concensada	Presupuesto ordinario
--	---------------------------------	---	----------------------	-----------------------

Tiempo: Cuatro semanas

33 Mantenimiento permanente a una sola fuente de información. Esto es a una sola base de datos, como fuente de información única para todos los involucrados.	Involucrados de todas las áreas	Servidor, DBMS, Computadoras redes,software, impresoras	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales	Presupuesto ordinario
---	---------------------------------	---	--	-----------------------

Tiempo: Atención permanente con revisiones mensuales

34 El establecimiento de normas y políticas para el compartimiento de Información.	Involucrados de todas las áreas y el área jurídica de la SEG	Computadora, impresora y papelería.	Realizadas de acuerdo a los dueños naturales y de manera concensada.	Presupuesto ordinario
--	--	-------------------------------------	--	-----------------------

Tiempo: Cuatro semanas

17. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto

Humanos.- El personal involucrado es considerado dentro del presupuesto ordinario. Este grupo estuvo conformado por un número de 150 empleados de la SEG de todos los niveles.

Dietas o viáticos.- Solo para el rubro de pago de comidas y fueron a razón de 100 con un costo unitario de \$50.00 según lo autorizado. Y que dieron un total de \$5,000.00.

Locales.- No se identificó. Las reuniones fueron realizadas en salas de juntas de la misma Secretaría de Educación.

Material y equipo.- No se identificó en esta parte equipamiento nuevo, aunque si existía la posibilidad en la implementación. En estos dos años coincidió con la adquisición de un nuevo servidor para las bases de datos de la nómina, pero de forma regular.

Gastos de funcionamiento.- Papelería, teléfono, comunicaciones, fue cubierto por el presupuesto ordinario, esto es, haciendo más con lo mismo.

Imprevistos.- La época actual en la que vivimos y que como lo comenta Caudron (1999) “ En esta época de cambios, las empresas necesitan personas que entiendan la importancia y competencias necesarias para impulsar a una

organización, creando programas dentro de un marco de Inteligencia Emocional". Los empleados en educación representan un gremio bastante importante y de distintas generaciones. En los participantes, se requirió el convencimiento de esta nueva propuesta, de manera que se fuera capaz de trabajar en equipo en beneficio de la organización y al mismo tiempo querer producir mas y transmitirlo a los demás.

Beneficios.- Siendo los mas descriptivos:

- Maestros frente agrupo permanentemente.
- 200 días de labores efectivos.
- Mejor aprovechamiento escolar
- Tranquilidad y libre de incertidumbre respecto al pago.

Costos directos.-

- ✓ Tiempo invertido del personal involucrado.
- ✓ Comidas por trabajo fuera del horario laboral.
- ✓ Papelería.
- ✓ Energía eléctrica.

Costos indirectos.- Retrazo en algunos trámites por asistencia a reuniones y acuerdos.

Costos fijos.-El sueldo del personal de la plantilla involucrado.

Costos variables.- Posible contratación de un externo para la realización de la auditoria a la base de datos de la nómina (no fue necesario).

Costos de capital.- No se identifica este tipo de costo.

Costos corrientes.- No se identifica este tipo de gasto.

CAPÍTULO IV.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A. Indicadores de evaluación del funcionamiento del proyecto

Ander Egg y Aguilar (1996) señalan que “los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas. Por lo que si careciéramos de ellos, toda evaluación que nos propongamos sería casi inútil, o poco productiva”. En otras palabras, los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad, respecto a las metas establecidas, en cuanto a la entrega de sus insumos (indicadores de insumos), la obtención de sus productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efectos e impacto).

Los indicadores deben de satisfacer al menos tres exigencias:

- Permitir comparaciones sincrónicas, en el espacio
- Permitir comparaciones diacrónicas, en el tiempo, y la elaboración de pronósticos,
- Representar valores sobre los que exista un grado de consenso (o posibilidad de lograrlo) entre las partes implicadas o interesadas en la evaluación.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- Independencia.- No conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos.
- Verificabilidad.- De forma empírica se puedan comprobar o verificar los cambios.
- Validez.- Los indicadores deben medir lo que realmente pretenden medir, y no otra cosa.
- Accesibilidad.- Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se pueda obtener fácilmente.

Evaluar como dice Knowles (2001) la consecución de la meta de aprendizaje y el proceso seguido para alcanzarla.

En esta parte del proceso los adultos adquieren conocimientos y destrezas, ya que evalúan su propio aprendizaje. Aquí el interés particular es resaltar que el propósito de la evaluación formativa es ser parte de las etapas del aprendizaje, no evaluar el impulso hacia el desempeño de la organización ni las demandas de competencia de los adultos en el lugar de trabajo. Lo más viable serán las medidas directas del aprendizaje conocimiento y destrezas mediante pruebas formales o juicios expertos. Por último como lo comenta Knowles (2001) comprometer a los aprendices que se encuentran en esta etapa a fomentar la reflexión y la integración de los conocimientos y las destrezas que pretenden conseguir.

La evaluación tiene un sentido totalmente cordial y con pretensiones de superación y ganas de hacer bien las cosas. Aprovechando la capacidad de las personas y las muchas y ricas cosas por aportar.

En el caso que nos ocupa los indicadores que se utilizarán serán los siguientes:

➤ Evaluación quincenal del pago

Por medio de encuestas a los pagadores que son los que reciben y percibe las primeras diferencias cada quincena. Además aprovechando un área que se denomina evaluación del pago y donde se cuenta con indicadores de cada quincena, problemas detectados en el transcurso del proceso, diferencias globales en las cifras de empleados, plazas y sus costos.

➤ Fiscalización quincenal en cuanto a aplicación de normatividad

El área de evaluación del pago como encomienda el vigilar la correcta aplicación de la normatividad quincena a quincena. A la vez esta al pendiente de los nuevos acuerdos que surgen modificando normatividad. Su revisión es por muestreo selecto de acuerdo a los niveles del tabulador oficial y a los casos considerados como críticos si es que llegara a presentarse alguna contingencia en su pago.

A continuación se muestra uno de los 180 formatos elaborados para cada concepto de pago y que contienen la normatividad para cada concepto ya sea percepción o deducción apoyando la revisión.

**FORMATO PARA DEFINIR CRITERIO DE PAGO y/o DESCUENTO
CONCEPTO DE DESCUENTO (95) LIC. MEDICA DE AÑOS ANTERIORES**

QNA. DE DESCUENTO:

TODAS LAS DEL AÑO

**ESTATAL
FEDERAL**

PERSONAL DOCENTE DE EDUCACION BASICA (MODELO 1)

REQUISITOS y/ó CRITERIOS:	<p>* HABERSE EXCEDIDO DE LOS DIAS AUTORIZADOS DE LICENCIA DE ACUERDO AL ARTICULO 52 FRACCION I, II Y III DEL REGALAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA</p> <p>DE 6 A 12 MESES SERVICIO: SE PAGARAN 15 DIAS DE SUELDO INTEGRO, MAS 15 DIAS CON MEDIO SUELDO Y HASTA UN AÑO SIN GOCE DE SUELDO.</p> <p>DE 1 A 5 AÑOS DE SERVICIO: SE PAGARAN 30 DIAS DE SUELDO INTEGRO, MAS 30 DIAS CON MEDIO SUELDO Y TIEMPO INDEFINIDO SIN GOCE DE SUELDO.</p> <p>DE 5 A 10 AÑOS DE SERVICIO: SE PAGARAN 45 DIAS DE SUELDO INTEGRO, MAS 45 DIAS CON MEDIO SUELDO Y TIEMPO INDEFINIDO SIN GOCE DE SUELDO.</p> <p>DE 10 AÑOS DE SERVIO EN ADELANTE: SE PAGARAN 60 DIAS DE SUELDO INTEGRO, MAS 60 DIAS CON MEDIO SUELDO PERSONAL FEDERAL Y 180 DIAS PERSONAL ESTATAL, Y TIEMPO INDEFINIDO SIN GOCE DE SUELDO.</p>	
NO PROCEDE EN CASO DE :	* AL PERSONAL QUE PERCIBA REMUNERACIONES DE LA PARTIDA DE HONORARIOS.	
CONCEPTOS PARA CALCULO	FORMULAS	
(07,7A,7B,BC,7C,7D,7E, 14,15,48,DF,E2,E9,EA,EB, EC,ED,EE,CB,FC,I2,I4,SC, I8,I9,38,39,44,46,51,58, Q1 A Q5,DF,DO,E2,E3,FC I4,I2,IE,L1,L2,L3,LT,MA,SB T1,T2 Y T3).	<p>" PLAZA DE JORNADA "</p> <p>SUMA DE CONCEPTOS "BASE MENSUAL" / 30 X 1.4 X No. DE DIAS FALTADOS</p> <p>" PLAZA DE HORAS "</p> <p>SUMA DE CONCEPTOS "BASE MENSUAL" ENTRE No. DE HORAS DE LA PLAZA EN QUE FALTO MULTIPLICADA POR DOS, EL RESULTA- DO SE MULTIPLICARA POR LAS HORAS DE LICENCIA.</p>	DEDUCCIONES

➤ Disminución de reclamos por pagos incorrectos

Aprovechando que existe un área de reclamos y que es a donde el maestro acude a solicitar aclaraciones. Ahora se registran y clasifican todos los reclamos. Una vez detectados los reclamos con mas incidencias, son atendidos por las áreas a quienes compete hasta dejar el caso concluido y documentado.

➤ Número de cheques cancelados por tipo de motivo

Otro indicador es el número de cheques cancelados que se realizan cada quincena. Su clasificación y cuantificación por el tipo de motivo de su cancelación ayuda a identificar si están resultando efectivas las medidas tomadas. Si existen muchas incidencias de un solo tipo de cancelación, también son atendidas de inmediato y documentados los resultados.

Por otra parte, fueron creados indicadores en cada subproceso clave como lo muestran a manera de ejemplo las dos siguientes cartas proceso. Cabe destacar que fueron elaboradas las cartas de proceso de las áreas involucradas en la elaboración de la nómina:

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO

CARTAS DE PROCESO

Nombre del Proceso: Reexpedición de Cheques de nómina

Coordinación : Dirección de producción de nómina

Área responsable : Depto. De Control de Terceros Institucionales

E
N
T
R
A
D
A
S

<p>Proveedor Personal de la SEG en general, posibles beneficiarios del personal de la SEG, Dirección General de Tesorería, USAES, Delegaciones regionales.</p>
<p>Insumos Cheque físico, Cheque cancelado, la constancia de periodo laborado, oficio de confirmación de no pago por la institución bancaria, solicitud de reexpedición, catalogo de partidas, código programático, acceso al sistema R-3, acceso al sistema SIAPSEG, oficio de solicitud de reexpedición por problemas en nómina electrónica, oficio de solicitud de reexpedición por ajuste de pensión alimenticia, copia del acta de defunción, copia del acta de matrimonio, copia de credencial de elector, oficio de solicitud de reexpedición y corrección del beneficiario, firmas de autorización.</p>
<p>Características de Calidad: La información entregada este completa y correcta, garantizar el acceso al SIAPSEG, garantizar el acceso a R-3, que las partidas a afectar tengan recurso asignado para efectuar la reexpedición</p>

P
R
O
C
E
S
O

<p>Secuencia de Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir solicitud con anexos 2. Validación de no reexpedido 3. Solicitar copia del cheque cancelado y anexarlo al tramite (en caso de ser necesario) 4. Recoger y sellar los cheques vencidos o rotos (en caso de ser necesario) 5. Llenar formato de pago a terceros 6. Elaboración de recibo para recoger el cheque 7. Fiscalización del trámite 8. Captura e impresión en R-3 del trámite 9. Recopilación de firmas de autorización de tramite 10. Turnar trámite a la Subsecretaria de Recursos Financieros y Materiales 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Turnar a la Dirección de Tesorería 12. Comunicar al maestro para que pase a recoger el cheque 13. Archivar la copia del tramite de reexpedición 14. Elaboración de concentrado de las reexpediciones del mes 15. Elaboración de concentrado de las reexpediciones por nómina electrónica canceladas 16. Elaboración de archivos con las reexpediciones de cada tercero institucional <p>Interfase con otras áreas Dirección de Producción de nómina, Coordinación de Prestaciones y Servicios, Despacho de la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales, Dirección de Presupuestos</p>
---	---

<p>Políticas del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cheque a reexpedir es cancelado previamente 2. Para reexpedir un pago de nómina electrónica se necesita tener el oficio de confirmación de no pago emitido por el banco 3. La constancia de periodo de pago es original 4. Si falta alguna documentación en el trámite, el cheque es entregado hasta completar la documentación.

<p>Indicadores de proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Número de reexpediciones solicitadas en el día entre Número Cheques reexpedidos en el día. 2. El número de diferencias de los importes capturados en R-3 del cheque a reexpedir entre el número de importes correctos del cheque cancelado a reexpedir.

<p>Cliente (usuario o beneficiario) Todo el personal de la SEG y posibles beneficiarios del cheque</p>
<p>Productos o Servicios La reexpedición del cheque cancelado, archivos para la acumulación de la declaración anual, archivos para pagar a los terceros institucionales los importes de la reexpediciones.</p>
<p>Características de Calidad La correcta reexpedición de un cheque cancelado en el mismo día que se tenga la documentación completa para su reexpedición.</p>

S
A
L
I
D
A
S

<p>Elaboró: C.P. Adriana Margarita Orozco Jiménez</p>	<p>Fecha</p>	
<p>Validó: C.P. Cecilia Haydeé Barrios Cevallos</p>	<p>Fecha:</p>	
<p>Autorizó: ING. Elías Sánchez Castañeda</p>	<p>Fecha:</p>	

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO
CARTAS DE PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Terceros Institucionales

Coordinación : Dirección de Producción de nómina

Área responsable : Departamento de Control de Terceros Institucionales

Proveedor

Dirección General de Contabilidad, Dirección General de Tesorería, Dirección de Producción de nómina, Departamento de Producción de Nómina, Recepción de ingresos de la Secretaría de Finanzas y Administración, Coordinación de Relaciones Laborales, los Terceros Institucionales.

Insumos

Resúmenes contables de Nóminas normales, complementarias, cheques cancelados, reexpediciones, reintegros, cheques cancelados improcedentes, convenios actualizados, Internet , sistema R-3, cifras bancarias, archivos de cuotas patronales, archivos y reportes de terceros institucionales,

Características de Calidad

Información en el tiempo establecido por el calendario de pagos, la información debe ser correcta y definitiva, acceso garantizado a Internet, acceso garantizado a R-3

E
N
T
R
A
D
A
S

<p>Secuencia de Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción, verificación y archivo de las cifras bancarias 2. Solicitud de información 3. Solicitar información 4. Recoger información 5. Revisar las contabilidades 6. Entregar contabilidades 7. Archivar copia de las contabilidades 8. Preparar información de reintegros 9. Separar y acomodar los reportes de terceros institucionales 10. Recepción y verificación de archivos para la entrega a T.I 11. concentrado de control Concentrado y cálculo de la información para el pago T.I 12. Confrontación del concentrado de control contra el cálculo de los trámites para el pago a T.I 13. Solicitar los datos para cálculo de cuotas patronales 14. Verificar los datos para cálculo de cuotas patronales contra resumen contable 15. Impresión del soporte del cálculo para el pago a los T. 16. Llenado e impresión de los formatos de pago al ISSSTE Y FORTE 17. Envío de archivo para solicitud de recursos de pago 18. Recopilación de firmas de los formatos del FORTE 19. Foliado de los tramites 20. Llenado e impresión de carátulas para el tramite de pago a los T.I 21. Recopilación de carátulas, soportes y cálculos para el trámite de pago a los T.I 	<ol style="list-style-type: none"> 22. Captura e impresión de póliza en el sistema R-3 23. Revisión de trámites de pago 24. Recopilación de las firmas de los trámites a la Dirección de producción de nómina 25. Preparar los trámites para la firma de la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales 26. Recopilación de firmas de los trámites a la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales 27. Entrega y firma de recibido de trámites a la Dirección de Tesorería 28. Recoger y acomodar los comprobantes de pago de la Dirección de Tesorería para su archivo en el tramite 29. Archivo de los trámites de pago a T.I 30. Enviar los archivos vía electrónica o correo la información que compone el pago 31. Confirmar que la información llevo a su destino 32. Elaboración y envío de Archivo a la Subsecretaria de Recursos Financieros y Materiales 33. Elaboración de oficio para solicitud de la expedición de recibos oficiales 34. Recopilación de las firmas del oficio para la SFA 35. Envío del oficio 36. Recoger recibos oficiales de la SFA 37. Elaboración de oficio 38. Entrega de los recibos oficiales a los terceros institucionales 39. Llenado de concentrado de acumulación quincenal de cada T.I <p>Interfase con otras áreas Despacho de la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales</p>
---	---

Políticas del proceso

1. Los pagos a los terceros institucionales ISEEG, ISSSTE, FOVISTE, SAR, se realizan en base a las disposiciones legales; el resto de los terceros institucionales se apegan a estas fechas.
2. Cuando el día de pago sea un día inhábil se realiza el pago el día hábil inmediato anterior
3. Mediante oficio el apoderado o representante legal del tercero institucional especifica la forma de pago
4. La información enviada a los terceros institucionales se envía en la misma fecha de pago.
5. La información es confidencial

Indicadores de proceso

1. Número de diferencias de los pagos a terceros institucionales entre las retenciones hechas a los trabajadores
2. Número de días entre la fecha de pago y las fechas establecidas por el calendario de pagos.
3. Número de días entre la entrega de la información y las fechas establecidas por el calendario de pagos
4. Número de diferencias de la información a enviar a los terceros institucionales entre el pago a realizar.

Cliente (usuario o beneficiario)

Terceros Institucionales, Dirección de Contabilidad, Despacho de la Subsecretaría de Recursos Financieros y Materiales, Dirección de egresos, Dirección de registro y control presupuestal

Productos o Servicios

Tramites de pago a terceros institucionales, Informe de los ingresos por la recuperación de gastos administrativos para la SEG, entrega de cuotas, Reporte de los recursos necesarios para el pago de terceros institucionales, Recibos Oficiales, Entrega a los terceros institucionales de archivos y reportes de las retenciones

Características de Calidad

Pagos a terceros institucionales en las fechas calendario establecidas y sin diferencias, entrega de la información a T.I en tiempo y con las cantidades idénticas a los pagos, Informes en tiempo y confiables.

Elaboró: C.P. Adriana Margarita Orozco Jiménez	Fecha:	
Validó: C.P. Cecilia Haydeé Barrios Ceballos	Fecha:	
Autorizó: ING. Elías Sánchez Castañeda	Fecha:	

B. Herramientas y fuentes que se utilizan para evaluar la implementación

- Encuesta de satisfacción de usuarios
 - Se utiliza la infraestructura de la Secretaría de Educación para llegar a los 46 municipios del estado, utilizando la misma logística para la distribución del pago quincenal. De la misma forma se recaban los datos concentrándolos en oficinas centrales. Para esta labor es utilizada la encuesta del anexo 1 y que inicialmente sirviera para proporcionar información en el diagnóstico de este proyecto.

- Auditorias
 - Las auditorias serán del tipo técnica, normativa, de datos, sobre el cumplimiento de las funciones. Se esperan observaciones y sugerencias a la vez. Por sus características se aplicarán semestralmente. Para este tipo de evaluación será solicitado el apoyo de un despacho privado y externo que actualmente apoya realizando estas labores al Gobierno del Estado.

- Comparativos
 - Una referencia quincenal es el precálculo y cálculo definitivo de la nómina, y donde se visualizan los posibles problemas detectados en

su mayoría a tiempo. Actualmente todos los incidentes de estos casos son registrados en una bitácora.

- Estos incidentes en la bitácora son ponderados en conjunto; si una vez analizados esto es motivo para que se realice algún tipo de reunión o acuerdo, se atiende, documenta y se le otorga un seguimiento hasta dejar la situación bajo control. Para esto contamos con la participación del departamento de glosa de remuneraciones.
- También se lleva el detalle concepto a concepto de pago, retención y deducción, el comparativo con pesos y centavos quincenalmente y de manera histórica. De tal forma que estos datos pueden encender una luz ámbar en caso de algún problema severo ya sea estar pagando mal de mas o de menos.

Directivos de la Secretaría de Educación, muy al pendiente de los avances de este proyecto han permanecido atentos e informados realizando reuniones mensuales. Verificando la depuración de problemas presentados en el proceso y solventando los apoyos requeridos. De esta forma se han podido constatar paso a paso los logros obtenidos y si fuera necesario se han reorientado los esfuerzos. A continuación unos ejemplos de informes mensuales a los directivos que apoyaron este proyecto:

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Finiquitos

Medición Clave

"Problema"

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

N/A

Coordinación de
Prestaciones y Servicios al
Personal
Dueño Natural

Enero 2004
Fecha de Asignación del
"Proyecto"

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Labor de venta inicial	Ing. José Luis Ramírez V.	Feb/2004	Feb/2004
2 Reuniones de trabajo	Ing. José Luis Ramírez V.	Mar/2004	Mar/25/2004
3 Diseño de la propuesta	Lic. Martín Carranza T.	Mar/2004	Mar/31/2004
4 Involucramiento de otras áreas y afinación de la propuesta	Ing. José Luis Ramírez V. y Lic. Martín M Carranza T.	Mar/2004	Mar/31/2004
5 Requerimientos generales y su atención	Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Martín Carranza Torres y C.P. Jorge A. Zamudio.	Abr/2004	Abr/21/2004
6 Programación y revisión	Ing. Mónica Soto López y C.P. Alma A. Raya Álvarez.	Ago/2004	Oct/2004
7 Periodo de pruebas	Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Martín M. Carranza Torres, C.P. Jorge A. Zamudio Meza e Ing. Mónica Soto López	Oct/2004	Oct/2004
8 Arranque del nuevo proceso	Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Martín M. Carranza Torres e Ing. Mónica Soto	Nov/2004	Nov/2004
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1 Carga de trabajo en el área de sistemas	Apoyo en su planeación		Durante todo el proyecto
2 Poco interés de las áreas	Involucramiento, seguimiento	Compromiso y	Durante todo el proyecto
3 Respuesta de otras dependencias tardía	Oficialización y	seguimiento	Durante todo el proyecto
4 Otras prioridades de las áreas involucradas	Atención y compromiso		Durante todo el proyecto
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

“Problema”

Reexpediciones

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

“Proyecto”

N/A

Dirección de
Producción de Nómina
Dueño Natural

Enero 2004
Fecha de Asignación
del “Proyecto”

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Diseño de la propuesta	Ing. José Luis Ramírez Villegas	Feb/2004	Feb/2004
2 Involucramiento de otras áreas y afinación de la propuesta	Ing. José Luis Ramírez Villegas, C.P. José Abundio López Muñiz, C. P. Jorge A. Smith Velarde e Ing. Mónica Soto López.	Feb/2004	Feb/2004
3 Requerimientos generales y su atención	Ing. José Luis Ramírez Villegas, C.P. José Abundio López Muñiz y C.P. Jorge A. Smith Velarde.	Mar/2004	May/2004
4 Programación y revisión	Ing Mónica Soto López, C. Oscar Saúl González Flores. C.P. Jesús Olvera Pérez, C.P. Edith Salazar Solís	Ago/2004	Jul-Ago/2004
5 Período de pruebas	Ing. José Luis Ramírez V., C.P. José Abundio López Muñiz, C.P. Jorge A. Smith Velarde e Ing. Mónica Soto López.	Sep/2004	Ago/2004
6 Arranque del nuevo proceso	Ing. José Luis Ramírez Villegas, C.P. José Abundio López Muñiz, C.P. Jorge A. Smith Velarde e Ing. Mónica Soto López	Oct/2004	Ago/2004
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver	Fechas	
1 Carga de trabajo en el área de sistemas	Apoyo en su planeación	Durante todo el proyecto	
2 Poco interés de las áreas	Involucramiento, compromiso y seguimiento	Durante todo el proyecto	
3 Otras prioridades de las áreas involucradas	Atención y compromiso	Durante todo el proyecto	
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

"Problema"

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

N/A

Coordinación de
Prestaciones y Servicios

Dueño Natural
Enero 2004
Fecha de Asignación del
"Proyecto"

Pensión Alimenticia

"Proyecto"

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Labor de venta inicial	Ing. José Luis Ramírez Villegas	Feb/2004	Feb/2004
2 Análisis de investigación del proceso actual	Ing. José Luis Ramírez Villegas	Abr/2004	Abr/2004
3 Presentación del análisis a las áreas involucradas	Ing. José Luis Ramírez Villegas	May/2004	May/2004
4 Diseño de la propuesta	Ing. José Luis Ramírez Villegas, Lic. Martín Miguel Carranza T.	May/2004	May/2004
5 Programación y revisión	Ing. Mónica Soto López, C.P. Alma Alejandra Raya Álvarez, Lic. Martín Miguel Carranza T.	Jul/2004	
6 Período de pruebas	Ing. José Luis Ramírez Villegas, Lic. Martín Miguel Carranza Torres, Ing. Mónica Soto López, C.P. Alma Alejandra Raya Á.	Ago/2004	
7 Arranque del nuevo proceso	Ing. José Luis Ramírez Villegas, Lic. Martín Miguel Carranza Torres e Ing. Mónica Soto López,	Sep/2004	
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver	Fechas	
1 Carga de trabajo en el área de sistemas	Apoyo en su planeación	Durante todo el proyecto	
2 Poco interés de las áreas	Involucramiento, compromiso y seguimiento	Durante todo el proyecto	
3 Respuesta de otras dependencias tardía	Oficialización y seguimiento	Durante todo el proyecto	
4 Otras prioridades de las áreas involucradas	Atención y compromiso	Durante todo el proyecto	
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

“Problema”

Desglose de 19´s y 20´s

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

“Proyecto”

N/A

Dirección de
Producción de Nómina
Dueño Natural

Enero 2004
Fecha de Asignación
del “Proyecto”

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Análisis del proceso	Ing. José Luis Ramírez Villegas	Feb/2004	Mar/2004
2 Diseño y propuesta de mejora	Ing. José Luis Ramírez Villegas	Mar/2004	Mar/2004
3 Requerimientos generales y su atención	Ing. José Luis Ramírez Villegas, Lic. Martín Miguel Carranza Torres, C.P. Jesús Olvera Pérez	Mar/2004	Mar/2004
4 Formalización de criterios a considerar	Lic. Martín Miguel Carranza Torres	Jul/2004	Ago/2004
5 Programación y revisión	Lic. Martín Miguel Carranza Torres, Ing. Mónica Soto López, C.P. Alma Alejandra Raya Álvarez	Ago/2004	Jul-Ago/2004
6 Período de pruebas	Lic. Martín Miguel Carranza Torres, Ing. Mónica Soto López, C.P. Jesús Olvera Pérez, Ing. José Luis Ramírez V.	Oct/2004	Jul-Ago/2004
7 Arranque del nuevo proceso	Lic. Martín Miguel Carranza Torres, Ing. Mónica Soto López, C.P. Jesús Olvera Pérez, Ing. José Luis Ramírez Villegas	Nov/2004	Ago/2004
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1 Carga de trabajo en el área de sistemas	Apoyo en su planeación		Durante todo el proyecto
2 Otras prioridades de las áreas involucradas	Atención y compromiso		Durante todo el proyecto
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

(Hoja Amarilla)
 Medición Clave

"Problema"

Dirección de
Producción de Nómina
Dueño Natural

Contadores de
Descuento

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

Mayo 2004
Fecha de Asignación
del "Proyecto"

"Proyecto"

N/A

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Revisión del proceso con las áreas involucradas	Ing. José Luis Ramírez Villegas	May/2004	Abr/2004
2 Definición del proceso	Ing. José Luis Ramírez Villegas	May/2004	Abr/2004
3 Implementación del proceso y correcciones a la programación del SIAPSEP	Ing. José Luis Ramírez Villegas e Ing. Mónica Soto	Jun/2004	May/2004
4 Pruebas del nuevo proceso	Ing. José Luis Ramírez Villegas, Ing. Mónica Soto, Tec. Héctor Rebolledo Ortiz y C.P. Alma A. Raya Álvarez	Jun/2004	May/2004
5 Puesta en marcha	Ing. José Luis Ramírez Villegas, Ing. Mónica Soto y Tec. Héctor Rebolledo Ortiz	Jul/2004	May/2004
6			
7			
8			
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver	Fechas	
1			
2			
3			
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

“Problema”

Optimización del
Tiempo

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

“Proyecto”

N/A

Producción de Nómina
Dueño Natural

Enero 2004

Fecha de Asignación
del “Proyecto”

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Análisis y planteamiento inicial	Ing. José Luis Ramírez Villegas	Mar/2004	Mar/2004
2 Diseño de procesos automatizados y autocontrolados	Ing. José Luis Ramírez Villegas y Tec. Héctor Rebolledo Ortíz	Abr/2004	Mar/2004
3 Programación	Ing. Marcos Octaviano Espinoza del Muro	May/2004	Abr/2004
4 Pruebas	Tec. Héctor Rebolledo Ortíz e Ing. Luis Octavio Guedea Olmos.	Jul/2004	Abr/2004
5 Puesta en marcha	Tec. Héctor Rebolledo Ortíz, Ing. Luis Octavio Guedea Olmos e Ing. Marcos Octaviano Espinoza del Muro	Ago/2004	Abr/2004
6			
7			
8			
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1			
2			
3			
4			
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

"Problema"

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

N/A

Producción de Nómina
Dueño Natural

Septiembre 2004
Fecha de Asignación
del "Proyecto"

Desconcentración de
Productos de Nómina

"Proyecto"

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1. Diseño de la propuesta.	Ing. José Luis Ramírez Villegas e Ing. José Feliciano Vega Rocha	Sep/2004	Sep/2004
2 Análisis y presentación preliminar de la propuesta Diseño de la propuesta	Ing. José Luis Ramírez Villegas e Ing. José Feliciano Vega Rocha	Sep/2004	Sep/2004
3 Presentación de propuesta de nómina electrónica.	C.P. Edith Salazar Solís	Oct/2004	Oct/2004
4 Diseño de la nueva propuesta de desconcentración y sus etapas.	C.P. Cecilia Haideé Barrios Ceballos, Lic. Jorge Arturo González Carlock, Ing. Mónica Soto López, C.P. Edith Salazar Solís, Ing. José Luis Ramírez V.	Oct/2004	Oct/2004
5 Investigación, requerimientos generales y su atención para omitir imprimir nómina.	Ing. José Luis Ramírez Villegas y C.P. Edith Salazar Solís	Oct/2004	Nov/2004
6 Investigación, requerimientos generales y su atención para incorporar la nómina a internet.	Lic. Jorge Arturo González Carlock		
7 Programación y revisión.	Ing. Mónica Soto López, Ing. José Luis Ramírez Villegas.		
8 Período de pruebas.	Ing. Mónica Soto López, C.P. Edith Salazar Solís, Ing. José Luis Ramírez Villegas.		
9 Arranque del nuevo proceso.	Ing. Mónica Soto López, C.P. Edith Salazar Solís, Ing. José Luis Ramírez Villegas.		
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1 Respuesta tardía de otras dependencias.	Oficialización y seguimiento.		Durante la investigación.
2 Resistencia al cambio	Sensibilización y acciones estratégicas		Durante el arranque.
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación		P Fecha de Terminación
_____	_____		_____

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

“Problema”

Reintegros

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

“Proyecto”

N/A

Dirección de
Producción de Nómina
Dueño Natural

Enero 2004
Fecha de Asignación
del “Proyecto”

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Diseño de la propuesta	Lic. Martín Miguel Carranza Torres e Ing. José Luis Ramírez Villegas.	Ene/2004	May/2004
2 Involucramiento de otras áreas y afinación de la propuesta	Ing. José Luis Ramírez Villegas, C.P. José Abundio López Muñiz, C. P. Jorge A. Smith Velarde e Ing. Mónica Soto López.	May/2004	May/2004
3 Requerimientos generales y su atención	Ing. José Luis Ramírez Villegas, C.P. José Abundio López Muñiz y C.P. Jorge A. Smith Velarde.	Jul/2004	Jul/2004
4 Programación y revisión	Ing Mónica Soto López, C. Oscar Saúl González Flores. C.P. Jesús Olvera Pérez, C.P. Edith Salazar	Ago/2004	
5 Período de pruebas	Ing. José Luis Ramírez V., C.P. José Abundio López Muñiz, C.P. Jorge A. Smith Velarde e Ing. Mónica Soto López.		
6 Arranque del nuevo proceso	Ing. José Luis Ramírez Villegas, C.P. José Abundio López Muñiz, C.P. Jorge A. Smith Velarde e Ing. Mónica Soto López		
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1 Carga de trabajo en el área de sistemas	Apoyo en su planeación		Durante todo el proyecto
2 Poco interés de las áreas	Involucramiento, compromiso y seguimiento		Durante todo el proyecto
3 Otras prioridades de las áreas involucradas	Atención y compromiso		Durante todo el proyecto
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación		P Fecha de Terminación
_____	_____		_____

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

"Problema"

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

N/A

Coordinación de
Prestaciones y Servicios al
Personal
Dueño Natural

Agosto de 2004
Fecha de Asignación del
"Proyecto"

ISSEG

"Proyecto"

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Establecimiento de la logística de trabajo entre ambas dependencias.	Ing. José Luis Ramírez V. y Lic. Luis David Gamba Vázquez	Ago/04	Ago/04
2 Requerimientos generales y su atención.	Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Luis David Gamba Vázquez, Ing. Mónica Soto López e Ing. Javier Arellano Lara.	Ago/04	Sep/04
3 Conectividad entre las dependencias para llevar a cabo consultas especiales en plazas estatales y descuentos de ISSEG	C.P. Víctor Manuel García Rivera, Ing. Mónica Soto López, Lic. Martín M. Carranza T., Ing. José Luis Ramírez V. e Ing. Javier Arellano Lara.	Oct/04	Oct/04
4 Firma de acuerdos y su seguimiento.	Ing. José Luis Ramírez V. y Lic. Luis David Gamba Vázquez	Oct/04	Oct/04
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1 Otros compromisos por parte da ambas Dependencias	Atención y compromiso		Al principio del proyecto.
2 Poco interés por parte de ambas Dependencias	Involucramiento, compromiso y seguimiento		Al final del proyecto.
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación	P Fecha de Terminación	
_____	_____	_____	

Hoja de Organización e Implementación

Dir. de Producción de
Nómina
Equipo

Medición Clave

“Problema”

Criterios de Pago

Etapa (D. Estratégica ó Proyecto de Mejora)

N/A

“Proyecto”

Dirección de
Producción de Nómina
Dueño Natural

Marzo de 2004
Fecha de Asignación
del “Proyecto”

Etapas Identificadas	Persona(s) Responsable(s)	Fecha Objetivo (estimada)	Fecha Real de Terminación
1 Diseño de la propuesta	Ing. Mónica Soto López, Ing. Martha Leticia Moreno Ramírez, Lic. Silvia Marmolejo M.	Jul/03	Jul/03
2 Involucramiento de otras áreas y afinación de la propuesta	Ing. Mónica Soto López, Lic. Martín M. Carranza T., C.P. Jorge Alejandro Zamudio, Ing. José Luis Ramírez V. y Lic. Ricardo Torres León.	Jul/03	Jul/03
3 Requerimientos generales y su atención	Ing. Mónica Soto López, Lic. Martín M. Carranza T., C.P. Jorge Alejandro Zamudio, Ing. José Luis Ramírez V. y Lic. Ricardo Torres León.	Ago/03	Oct/03
4 Programación y revisión	Ing. Mónica Soto López, Lic. Martín M. Carranza T., C.P. Jorge Alejandro Zamudio, Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Claudia Arámbula Gutiérrez y Lic. Ricardo Torres L.	Ene/04	Feb/04
5 Rediseño de la pantalla	Ing. Mónica Soto López e Ing. Martha Leticia Moreno Ramírez.	Jun/04	Jun/04
6 Período de pruebas	Ing. Mónica Soto López, Lic. Martín M. Carranza T., C.P. Jorge Alejandro Zamudio, Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Claudia Arámbula Gutiérrez y Lic. Ricardo Torres L.	Jul/04	Jul/04
7 Arranque del nuevo proceso	Ing. Mónica Soto López, Lic. Martín M. Carranza T., C.P. Jorge Alejandro Zamudio, Ing. José Luis Ramírez V., Lic. Claudia Arámbula Gutiérrez y Lic. Ricardo Torres L.	Ago/04	Ago/04
Dificultades que podrían encontrar	Acciones para resolver		Fechas
1 Carga de trabajo en el área de sistemas	Apoyo en su planeación		Durante todo el proyecto
2 Otras prioridades de las áreas involucradas	Atención y compromiso		Durante todo el proyecto
S Fecha de Terminación	R Fecha de Terminación		P Fecha de Terminación
_____	_____		_____

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para este trabajo y siguiendo un tratamiento metodológico, los conceptos han sido mas claros y han dado orden al proyecto. Gran parte de los aspectos a considerar no lo estarían sin el apoyo del marco teórico y la estructura del proyecto que se utilizó.

Se presento el diseño del proyecto. Con las respuestas a cuestionamientos como quien, cómo, cuándo y cuanto, se han podido identificar los elementos clave y de apoyo para el logro del producto final. Resaltar como aspecto importante el pensamiento sistémico es en principio fundamental, ya que marcó la diferencia entre los múltiples intentos por resolver y solucionar la problemática existente y los resultados efectivos finales. La visión del todo y cada una de las partes integradas, no fue fácil, pero el acompañamiento y seguimiento de los altos directivos apoyó de sobre manera.

Los costos que representó la ejecución de este proyecto, resultaron insignificantes al lograr acercar, mejorar y simplificar los servicios administrativos a los empleados de esta dependencia de Gobierno.

Es importante destacar el diagnóstico en la realización de un proyecto, ya que éste proporciona los elementos sobre los que habrá de basarse el diseño del proyecto, de ahí su importancia.

Como elemento de gran trascendencia, dice Schultz (2000) “La comunicación directa es una verdadera opción para que las relaciones humanas se lleven a cabo de una manera eficaz” y afirma: “Sin ella, una organización podría desaparecer”. Tal vez no sea tan dramático en nuestro caso, pero no se deberá descuidar este aspecto tan importante.

En este sentido y de la participación del autor sobre lo aprendido y cómo fue aprendido se emite lo siguiente:

- ✓ Que para propiciar un aprendizaje constructivo a través de este proyecto, es necesario desarrollar por lo menos tres fases: su diseño propuesta, el desarrollo de la misma y la implantación y evaluación. Para lograrlo es necesario comprender las fases de un proyecto considerando sus requerimientos, procedimientos, limitaciones, etc. y entender, que un buen proyecto solo se logra si se planea con detenimiento cada una de las actividades que cada una de estas fases demanda, fijar responsables, fechas de realización y entrega, pero principalmente implicarnos con responsabilidad a la realización de estas actividades respetando el plan diseñado o realizando los ajustes necesarios al mismo en el caso de así requerirse, que en nuestro caso fueron mínimos.

- ✓ Aprendí que el éxito del proyecto desarrollo es producto de la actividad comprometida realizada por todos los miembros del equipo, en un trabajo colaborativo, de apoyo, retroalimentación y ayuda mutua, en el que la confianza fue un ingrediente importante para el reconocimiento de que el diseño, desarrollo e implantación, demanda de expertos y/o competencias diversas y las cualidades que cada uno de los miembros posea; fueron ingredientes esenciales para el logro de la meta, recurrimos a una variedad de tácticas de comunicación que facilitaran el mantenernos comunicados, poder dialogar y discutir ideas, como son: Chat semanal, correo electrónico, llamadas telefónicas, síntesis de acuerdos, organización de rubros para propuestas y retroalimentación de las mismas. En este sentido reafirmamos nuestro conocimiento sobre la estrategia de aprendizaje colaborativo, conciliando diferencias individuales y consensando ideas, en la búsqueda de un entendimiento y logro común, como lo señala Howard (1993,p.11), como alumnos “trabajen juntos como equipo, priorizando las metas y objetivos del equipo”.

- ✓ Aprendí a través de esta experiencia la estrategia basada en proyectos, y la apreciamos como una estrategia compleja, real, auténtica, colaborativa, que conlleva el desarrollo de habilidades de investigación, a proponer y desarrollar individualmente ideas que posteriormente se traducirán en aportes significativos en el proyecto, a reconocer como lo mencionamos anteriormente la importancia de la interdependencia y trabajo conjunto de

los miembros de equipo, a través de sus fases (subproductos) controlar la efectividad del proyecto en cuanto valorar los logros y hacer los cambios pertinentes, a imaginar y ensayar sus resultados y valorar su problemática, consultar expertos, buscar apoyo técnico para su implantación, resolver problemas y formular formas de obtener datos que permitieran emitir juicios de valor de lo alcanzado o logrado en el proyecto.

- ✓ Comprendí que como estrategia de aprendizaje, presenta la dificultad como los señalan Millán y Bosch (2002), de “identificar el conocimiento y habilidades específicas que deben aprenderse” y la forma en que estas serán observadas en los resultados.

- ✓ Aprendí que somos parte de una comunidad educativa, y una de nuestras responsabilidades y compromisos sociales es el de favorecer ambientes creativos y constructivos en contextos de enseñanza-aprendizaje aplicando tecnología, que el transformar prácticas acostumbradas es factible y en este sentido como favorece la estrategia basada en proyectos a “rescatar, comprender y aplicar aquello que aprenden como una herramienta para resolver problemas o proponer mejoras en las comunidades en donde se desenvuelven” (ITESM, s.f., p.3).

- ✓ Aprendí, que las estrategias de aprendizaje constructivistas vivenciadas, favorecen un aprendizaje basado en problemas o situaciones reales, en un ambiente de intercambio comunicativo y de cooperación, en dónde no hay

una respuesta única correcta en virtud de que se concentra la atención en el proceso y la actividad principal desarrollando un pensamiento complejo y contextualizado.

Por otra parte, un buen proyecto puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la institución. En nuestro caso aplicar al proyecto empatía con los demás, trabajo en equipo y reconocimiento a la participación de todos ayudó a darle el tinte correcto a cada reunión, cada toma de acuerdos porque no, desacuerdos también.

Como lo menciona Hesselbein et al (1998) en su libro “La organización del futuro” Las organizaciones incapaces de adecuar sus sistemas de recursos humanos a las realidades de mañana perderán ventajas competitivas. Las que sean capaces de crear un nuevo modelo dinámico de recursos humanos retendrán a los mejores talentos, necesarios para triunfar en la competencia global del mañana.

La recomendación del autor del presente trabajo es apostar además a la capacitación del personal. Debido a que desde su particular punto de vista se podrá tener la mejor tecnología, los mejores e limitados recursos en instalaciones y equipo, pero si la gente no está a gusto, si al personal no lo capacitamos, todo lo anterior de nada servirá. Explorar las brechas entre la investigación y la práctica es un papel primordial del profesional consciente del desarrollo del recurso humano (Swanson y Holton) . A continuación, muchas de las ideas parecerán fuera de alcance y más bien para ser vistas a largo plazo, pero considerando el

ritmo de cambio que se está experimentando, ya se debe comenzar una seria reflexión en cuanto a las implicaciones que estos cambios podrían tener en la correcta y adecuada capacitación de nuestra dependencia y empezar a generar un cambio educativo y un diseño de currículo extraescolar dentro de estas perspectivas. Dice Knowles (2001) “La meta del desarrollo de recursos humanos centrado en el desempeño es asegurarse de que su proceso en las empresas contribuya a las metas del sistema de la organización en la que opera”. De ahí la gran importancia de atender como debe ser, el desarrollo humano como tal y acorde a las demandas institucionales.

Los alcances mínimos de esta recomendación para los capacitadores de la Secretaría de Educación de Guanajuato:

- Contar con los conocimientos básicos.
- Contar con las habilidades y técnicas en lo específico al caso que se esté presentando.
- Las actitudes, donde se aluda a los valores que se pretenden desarrollar, asociados al saber y saber hacer específicos al caso que se está presentando.
- Los espacios, sectores y lugares donde se puede ejercer el saber y saber hacer.
- Los contenidos valiosos en nuestra cultura.

Las limitaciones para esta recomendación, y de las cuales podríamos anticipar serían en menor grado, pero habría que estar atentos ya que podrían darse serían: la apatía de los altos mandos de nuestra estructura orgánica, la limitación de los recursos económicos (tal vez salvables de manera endógena), las actitudes negativas del personal y respaldadas por un sindicato, así como la burocracia del sector gobierno.

De esta forma la recomendación de la capacitación al personal de la Secretaría de Educación tendrá seguramente una grata bienvenida para los que laboran la nómina del magisterio, pues impulsará:

- Habilidad para diseñar, desarrollar e implementar alternativas innovadoras para el mejor desarrollo de la Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato sustentadas en los conocimientos y experiencias adquiridas.
- Pensamiento claro y expresión correcta. Posee las habilidades mentales y las herramientas conceptuales que, conforme a sus aptitudes personales, lo capacitan para ejercer sus funciones en un alto nivel.
- Habilidades y destrezas para operar equipo de oficina y de apoyo didáctico.
- Sensibilización para detectar problemas y tomar las decisiones más pertinentes para su posible solución.

- Capacidad de administrar los recursos técnicos y humanos a su cargo.

- Promover el bienestar social a través de una práctica profesional responsable y comprometida con la sociedad.

- Posibilidad para dar testimonio de sinceridad y honradez más con su actitud, su trabajo y su vida que con sus palabras.

- Suficiente actitud de servicio en el trabajo profesional en su actividad por el deseo de prestar un servicio profesional.

- Conciencia de su dignidad como persona, es abierto hacia los demás, respetuoso de esa misma dignidad en ellos, y solidario en todo problema que la afecte.

- Capacidad de comunicarse con los demás. Es capaz de dialogar, comprender, intimar, servir y dirigir.

- Capacidad para elaborar proyectos específicos integrando elementos teóricos, disciplinarios, metodológicos y técnicos en las áreas de su competencia.

- Comprensión de las relaciones existentes entre las diferentes oficinas y capacidad para trabajar colaborativa e interdisciplinariamente.
- Aptitud para valorar el papel formativo que tiene por misión primordial una Secretaría de Educación y un compromiso sustentable hacia ella.
- Actitud de búsqueda y actualización permanente en las áreas que le son propias.

Por otra parte el autor del presente trabajo considera que la participación e involucramiento es una estrategia viable y recomendable para el caso que nos ocupa. Dice Boyett y Boyett (1999): “Así pues, la tarea principal de los líderes consiste en construir una sólida relación con los demás.” De ahí que fue visualizada como primordial la participación de funcionarios del Gobierno de alto nivel que permitieron y apoyaron esta propuesta.

Dice Boyett y Boyett (1999): “Las personas se resisten, no solo a los cambios que las perjudican, sino también a aquellas que los beneficiarán a largo plazo.” Es por esto mismo que se deberá tener cuidado del clima laboral adecuado y por ende la preparación que este mismo requiere. ¿De qué se está hablando? Se trata de un lugar de trabajo donde las personas deberán estar interesadas en hacer bien su quehacer, en lograr que las cosas sucedan, toman decisiones de manera colegiada, planean, evalúan, trabajan en equipo, tienen un líder que moviliza el equipo y lo estimula para que lo anterior se logre. Los líderes creen en los colaboradores y valoran el apoyo que pueden tener de las demás áreas. Todo

esto, recordemos, bajo el mismo pensamiento sistémico que deberá englobar procesos, servicios y gente.

Para finalizar algunas otras recomendaciones derivadas de este trabajo con compañeros de las distintas áreas en cuanto a los servicios:

- 1) Optimizar el servicio de pago de nómina al personal de la SEG
- 2) Diseñar, implementar y operar un sistema de calidad en el servicio de acuerdo con las necesidades del usuario.
- 3) Outsourcing de servicios (contratación externa)
- 4) Formación de autoridades educativas en habilidades de liderazgo y de asesoría en proyecto educativo escolar, calidad y gestión.
- 5) Implementar un sistema de información con soporte tecnológico actualizado
- 6) Establecer un sistema coherente y eficiente de formación y actualización.
- 7) Proporcionar a los actores clave la guía para el desarrollo del proyecto educativo estatal
- 8) Contar con una normatividad adecuada que sirva de apoyo y orientación a la labor educativa.

Y en cuanto a otras recomendaciones en otros procesos que tiene contacto con el de la nómina:

- 1) Establecer un proceso de comparación referencial de prácticas exitosas (benchmarking).
- 2) Robustecer y optimizar la estructura de comunicaciones y tecnología.
- 3) Establecer un sistema de mejora continua para los procesos clave: Identificarlos, simplificarlos, documentarlos, estandarizarlos, automatizarlos, desconcentrarlos y garantizar su rastreabilidad
- 4) Establecer un sistema de cliente-proveedor interno.
- 5) Establecer un sistema de Desarrollo de proveedores externos.
- 6) Mejorar el sistema de planeación, programación y presupuestación que permita que los recursos se asignen y ejerzan de manera estratégica
- 7) Establecer un sistema de evaluación interna integral.

Y para el personal que día con día entrega parte de su vida para que funcione este gran mecanismo:

- 1) Establecer un sistema de desarrollo de líderes que fomenten la participación, el trabajo en equipo y la facultación.
- 2) Servicio civil de carrera que contemple:
 - a) Selección.
 - b) Capacitación y desarrollo.
 - c) Valoración y reconocimiento del desempeño.
- 3) Establecer un sistema de formación y desarrollo de equipos efectivos de trabajo (en el que se fomente entre otras cosas el compromiso, responsabilidad, apertura a crítica constructiva y el uso adecuado de información).

- 4) Establecer un programa para la regularización de la situación laboral.
- 5) Establecer un sistema de medición y mejora del clima organizacional.

A nuestros líderes algunas recomendaciones para que continúen participando:

1. Que mantenga un equilibrio entre la visión de largo plazo y la operación cotidiana.
2. Que sea congruente con lo que piensa, dice y hace.
3. Que muestre compromiso con la mejora continua y con el modelo de Desarrollo Institucional que es el vehículo.
4. Que desarrollen estilos de liderazgo equilibrado a la situación y madurez de su equipo de trabajo.
5. Que decida en base a la información.
6. Que sea persona de resultados orientados a objetivos.
7. Que fomente el desarrollo y participación de su equipo de trabajo delegando y facultando para la obtención de resultados.
8. Que sea empático y fomente la autoestima de sus colaboradores

Como lo menciona Hesselbein et al (1998) "La verdad es que la mayoría de los intentos de transformación acaban por fracasar. Son demasiado costosos, riesgosos y lentos. Por lo general la organización y su cultura intervienen para frustrar el progreso." Pero también se conocen éxitos y no será fácil ni suficiente el interés de unos cuantos. Por consiguiente, algunas otras recomendaciones con los

asociados a este trabajo como lo es el sindicato para que continúen apoyando y sumando:

1. Que tenga una actitud positiva que favorezca la iniciativa y la superación personal.
2. Que tenga compromiso con el cambio a través de la mejora de sus competencias y procesos.
3. Que favorezcan el trabajo en equipo, donde sus integrantes participen activamente, compartan sus experiencias y conocimientos, sean pro activos en un ambiente de comunicación y retroalimentación permanente, se involucren y comprometan con una visión de conjunto.
4. Respetar la individualidad de las personas y sus ideas con empatía y confianza en el trabajo
5. Comprometerse con la institución Conforme al grado de responsabilidad de sus funciones produciendo resultados.

12. .

Referencias bibliográficas

Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idañez, María José.(1996) (1a. Ed.). **Cómo Elaborar un Proyecto**. Buenos Aires: Lumen/humanitas

Boyett, J.H., y Boyett, J. T. (1999). **Hablan los Gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración** (B. Trabal, Trad.), Bogotá: Norma.

Duncan, W. J. (2000). **Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna** (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford

Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. (Eds.). (1998). **La Organización del Futuro**. Buenos Aires: Granica

Howard, S. (1993). **Guiding collaborative teamwork in the classroom**.

Recuperado el 25 de agosto de 2003, de:

<http://www.uncw.edu/cte/et/articles/howard/>

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Vicerrectoría Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. (s.f.). **El método de proyecto**. Recuperado el 18 de agosto de 2003 del sitio Web del Sistema Tec de Monterrey: <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/modelo/inf-doc/proyectos.html>

James A. Senn “**Sistemas de información para la administración**” 1990

Grupo editorial Iberoamericano.

Kaoru Ishikawa. (1993) **Introducción al Control de Calidad**. México: Díaz de Santos, S.A.

Knowles, M. (2002). **La andragogía. El aprendizaje de los adultos**. México: Oxford University Press

Nieto Carlos (Octubre 2001) **Taller Administración por proyectos**. Guanajuato, Méx.

Millan, J. y Bosch, A. (2000). **¿Qué podemos aprender del aprendizaje basado en problemas?**. Recuperado el 15 de agosto de 2003, en: http://www.iesalut.es/pensaments/aprendizaje_problemas/indez.asp

Rodríguez M., Darío (1999) (3ª Ed.). **Diagnóstico Organizacional**. México: Alfaomega.

Rogers Robert W., Hayden John W., Ferketish B. Jean, with Matzen Robert (1985) **Organizational Change that works: Development Dimensions** International, Inc. Press.

www.cursos.itesm.mx

www.intraseg.guanajuato.gob.mx

Anexo 1

Secretaría de Educación de Guanajuato

Encuesta 1

Fecha ____ / ____ / ____

1.- ¿Cómo consideras el servicio proporcionado por oficinas centrales?

Bueno regular Malo

2.- ¿Ha tenido problemas con su pago de nómina?

Si No

3.- ¿Los problemas de nómina son resueltos en un tiempo razonable?

Si a veces Nunca

4.- ¿Es fluida la atención de sus trámites en oficinas centrales?

Bueno Regular Malo

5.- ¿Le fueron aclaradas sus dudas al respecto?

Si a veces Nunca

6.- ¿Es considerada su opinión para la mejora en los procesos de oficinas centrales?

Si a veces Nunca

Sugerencias:

Anexo 2

Secretaría de Educación de Guanajuato

Encuesta 2

Fecha ____ / ____ / ____

1.- ¿Son claros para todos los participantes los sub-procesos en los que intervienen en el proceso de nómina?

Si a veces Nunca

2.- ¿ Sus proveedores en el proceso de nómina entregan los productos como ud. los necesita?

Si a veces Nunca

3.- ¿Cuáles considera que son las razones por las cuales su proveedor entrega así los productos?

4.- ¿Sus clientes están satisfechos con sus productos?

Si a veces Nunca

5.- ¿Cuáles considera que son las razones por las cuales entrega así los productos?

6.- ¿Las modificaciones a sus procesos son notificadas a los involucrados?

Si a veces Nunca

7.- ¿Se documentan estas modificaciones a los procesos?

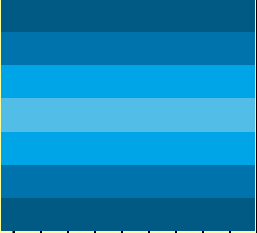

Si a veces Nunca

8.- ¿Considera los tiempos de respuesta adecuados?

Si a veces Nunca

9.- ¿Cuáles podrían ser los motivos para esto?

Dirección de producción de nómina

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Impulsar la integralidad de la información de la nómina en el SIAPSEP													Gestionar y Coadyuvar en la inclusión de las prestaciones de retiro por prima de antigüedad, aguinaldo, pago de marcha, en la nómina de SIAPSEP 

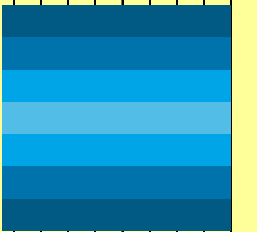

← Responsable

José Luis Ramírez Villegas

← Unidad de medida

Una propuesta integral

Dirección de producción de nómina

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Impulsar la integralidad de la información de la nómina en el SIAPSEP													Gestionar y Coadyuvar en la inclusión de reexpediciones de cheques de nómina en el SIAPSEP 


← Responsable

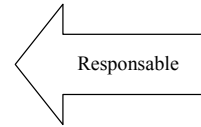
Martín Eduardo Martínez Arredondo

← Unidad de medida

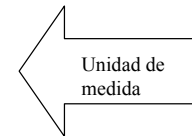
Un proceso incluido en la nómina

Decisión de producción crónica

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Revisión y mejora del proceso de pago por pensión alimenticia en el SIAPSEP													Coadyuvar en la mejora del proceso de pago de pensión alimenticia en el SIAPSEP 




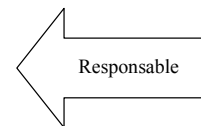
José Luis Ramírez Villegas



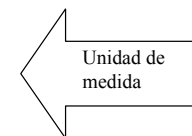
Una propuesta integral de mejora

Decisión de producción crónica

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejora de procesos													Gestión y seguimiento para la descompactación de los conceptos originados por faltas y licencias médicas (17,18,29,94 y 95); y la recuperación de recursos con los Terceros Institucionales 




Martín Eduardo Martínez Arredondo



Un proceso mejorado

Decisión de producción mínima

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejora de procesos													Revisión y simplificación del proceso de comprobantes de pago de los empleados (16,000 hojas - 5851 personas) 


← Responsable

Héctor Rebolledo

← Unidad de medida

Un proceso mejorado

Decisión de producción mínima

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejora de procesos													Gestionar y Coadyuvar en la correcta presentación de los contadores de descuentos de los comprobantes de pago 


← Responsable

Héctor Rebolledo

← Unidad de medida

Un proceso mejorado

Dirección de producción de nómina

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejora de procesos													Implementar procedimientos para operar procesos automatizados y autocontrolados de información de la nómina 


← Responsable

Héctor Rebolledo

← Unidad de medida

Dos procedimientos mejorados

Dirección de producción de nómina

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Impulsar la integralidad de la información de la nómina en el SIAPSEP													Gestionar y Coadyuvar en la inclusión de las prestaciones de retiro por prima de antigüedad, aguinaldo, pago de marcha, en la nómina de SIAPSEP 


← Responsable

José Luis Ramírez Villegas

← Unidad de medida

Una propuesta integral

Decisión de producción electrónica

QUE	PROGRAMACIÓN												Actividades	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Participar en el proyecto de regularización fiscal de la Secretaría de Finanzas y Admon.														Procesar la información necesaria para la regularización fiscal. 

← Responsable

José Luis Ramírez Villegas

← Unidad de medida

Solicitudes de información atendidas al 100%

AGENDA

TEMA: <i>Presentación Preliminar de la Desconcentración de Productos de Nómina.</i>		No. 01/2004
LUGAR	SALA DE JUNTAS DE LA SUBSECRETARÍA DE RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES.	HORA 9:30 A 10:30 HRS.
		FECHA 13 DE SEPTIEMBRE 2004

PARTICIPANTES: C.P. CECILIA HAYDEE BARRIOS CEBALLOS, ING. MÓNICA SOTO LÓPEZ, C.P. EDITH SALAZAR SOLÍS, ING. JORGE ARTURO GONZÁLEZ CARLOCK Y C.P. JORGE ARTURO SMITH VELARDE.

FACILITADORES: ING. JOSÉ LUIS RAMÍREZ VILLEGAS E ING. JOSÉ FELICIANO VEGA ROCHA

OBJETIVO:

1.- MEJORA DEL PROCESO EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE NÓMINA EN TODO EL ESTADO.

ASUNTOS DE LA AGENDA	RESULTADOS DESEADOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACUERDOS TOMADOS Y NOTAS
1.- PRESENTACIÓN Y ENCUADRE DE LA AGENDA DEL DÍA .	BIENVENIDA Y FOCALIZACIÓN DEL TEMA.	9:30-9:40 HRS.	C.P. CECILIA HAYDEE BARRIOS CEBALLOS.	
2.- PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	QUE LOS ASISTENTES CONOZCAN LA PROPUESTA PRELIMINAR DE LA DESCONCENTRACIÓN PRODUCTOS DE NÓMINA.	9:40-10:00 HRS.	ING. JOSÉ FELICIANO VEGA ROCHA E ING. JOSÉ LUIS RAMÍREZ VILLEGAS.	
3.- ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.	QUE LOS ASISTENTES PROFUNDICEN SOBRE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.	10:00-10:20 HRS.	TODOS.	
4.- ACUERDOS Y CONCLUSIONES.	TOMA DE DECISIONES Y SEGUIMIENTO.	10:20-10:30 HRS.	TODOS.	

MINUTA DE REUNION DE OPTIMIZACION DEL TIEMPO

LUGAR: SALA DE JUNTAS DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA
12/05/2004

FECHA:

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
ING. JOSÉ LUIS RAMÍREZ VILLEGAS	
TEC. HÉCTOR REBOLLEDO ORTÍZ	
ING. ANA MARÍA ORTÍZ VARELA	
ING. MÓNICA SOTO LÓPEZ	
ING. MARCOS OCTAVIANO ESPINOSA	
ING. LUIS OCTAVIO GUEDEA OLMOS	
ING. MARTÍN BRISEÑO FLORES	
C.P. ADRIANA MARTÍNEZ OROZCO	
PUNTOS TRATADOS	
1.- Se dio lectura a los acuerdos de la reunión anterior.	
2.- Se comentó el estatus actual de la instalación del servidor.	
ACUERDOS	
<ul style="list-style-type: none"> o El Téc. Héctor Rebolledo procesará el llenado de la tabla histórica del ejercicio fiscal 2003 y las quincenas no. 7 hasta la actual del ejercicio fiscal actual; la Ing. Ana Maria Ortiz incorporará esos datos pero del período correspondiente a las quincenas 1 hasta la 6 del 2004, iniciando el 14 de Mayo. o El Ing. Martín Briseño enviará mañana un reporte del estatus del proceso al Ing. José Luis Ramírez Villegas. 	<ul style="list-style-type: none"> o En virtud de la problemática presentada con referencia a la instalación del servidor, el día de mañana arribará a estas instalaciones un representante del proveedor del equipo con la finalidad de realizar un análisis y detectar el error que impide el avance de este proceso.
COMPROMISOS	
Enviar el estatus del proceso al Ing. José Luis Ramírez V.	
PRÓXIMA AGENDA	
En base a lo hoy expuesto, se nos informará fecha. en la sala de juntas de sistemas y tecnología..	

Para el Gobierno del Estado y para nosotros como Secretaría de Educación, es vital conocer cuál es su opinión, del servicio que solicitó. Por este motivo le pedimos que califique, la forma cómo fue atendido y si el servicio que usted recibió, le fue otorgado de acuerdo a su petición.

Lo anterior es importante para desarrollar estrategias de mejora en nuestros sistemas internos y responder adecuadamente a sus necesidades.

Datos del Solicitante de Servicio

Nombre:		
Tipo de Usuario:		
<input type="checkbox"/> Alumno	<input type="checkbox"/> Director de Escuela	<input type="checkbox"/> Personal Delegaciones
<input type="checkbox"/> Padre de familia	<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Personal Ofic. Estatales
<input type="checkbox"/> Docente	<input type="checkbox"/> Jefe de Sector	
Otro		
Área u Lugar de		
Donde lo podemos localizar (Tel., correo electrónico, dirección):		

Datos del Servicio

Nombre:
Descripción:

Datos de la Persona quien le Atendió

Nombre:		
Tipo de Prestador de Servicio:		
<input type="checkbox"/> Docente	<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Personal Delegaciones
<input type="checkbox"/> Director de Escuela	<input type="checkbox"/> Jefe de Sector	<input type="checkbox"/> Personal Ofic. Estatales
Área u Lugar de Procedencia:		

Fecha de Solicitud del Servicio	Fecha acordada de Entrega del Servicio
---------------------------------	--

Nos interesa su evaluación numérica del servicio solicitado:

Nota: N/A corresponde a no aplica.

(Marcar con una X el número con que califica):

1	La inversión (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.) para que fuera cubierta su solicitud.	N/A	Mucha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poca
2	El tiempo de respuesta del servicio otorgado fue.	N/A	Excesivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
3	Que le parecieron el número de pasos que tuvo que realizar para obtener la solución a su servicio.	N/A	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pocos
4	El grado de satisfacción de su respuesta fue.	N/A	Pésimo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
5	Como fue la atención que le brindó el personal.	N/A	Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
6	El personal que le atendió sabe lo que hace.	N/A	No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si
7	La disponibilidad del personal que lo atendió fue.	N/A	Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
8	Se vió en la necesidad de hacer o dar algo a cambio fuera de la normatividad para obtener solución a su solicitud.	N/A	Sí	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No
9	El servicio cubrió con las especificaciones que usted solicitó.	N/A	Ninguna	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Todas
10	Otra característica que observó:	N/A	Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente

Observaciones y/o Sugerencias

--

Firma del Beneficiario

Firma del Personal que atendió

Le agradecemos su tiempo y disposición

Fecha de elaboración: _____





Anexo7



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO
CARTAS DE PROCESO**

Nombre del Proceso: Integrar mensualmente la Información del Impuesto sobre productos del trabajo

Coordinación : Subsecretaría de Rec. Financieros

Área responsable : Depto de Servicios de Nómina

ENTRADAS

Proveedor	COORDINACION DE SISTEMAS, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD, TESORERIA
Insumos	INFORMES DE CHEQUES CANCELADOS, REEXPEDICION DE CHEQUES, REINTEGROS, ACUMULADOS QUINCENALES DE PERCEPCIONES GRAVABLES.
Características de Calidad	INFORMACIÓN A TIEMPO CON DATOS EXACTOS Y COMPLETOS

PROCESO

<p>Secuencia de Actividades</p> <p>1. <u>VERIFICAR INFORMACION COMPLETA Y CORRECTA QUINCENALMENTE DE PERCEPCIONES GRAVABLES.</u></p> <p>2. <u>VERIFICAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE LAS TABLAS (TARIFAS) DE IMPUESTOS</u></p> <p>3. <u>EXTRAER INFORMACION DE LA BASE DE DATOS DE LA NOMINA</u></p> <p>4. <u>CONCENTRAR LA INFORMACION: NOMINA, CHEQUES CANCELADOS, REINTEGROS, REEXPEDICIONES</u></p> <p>5. <u>REVISAR INFORMACION CONCENTRADA</u></p> <p>6. <u>ENVIAR A LA SECRETARIA DE FINANZAS Y ADMÓN..</u></p>	<p>7. <u>VERIFICAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS AJUSTES ANUALES DEL IMPUESTO</u></p> <p>8. _____</p> <p>9. _____</p> <p>Interfase con otras áreas</p> <p><u>TESORERIA, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO, SEC. DE FINANZAS Y ADMON.</u></p>
---	---

<p>Políticas del proceso</p> <p>VERIFICAR QUE SEAN LAS CANTIDADES CORRECTAS</p>



INFORMAR MENSUALMENTE A LA SECRETARIA DE FINANZAS Y ADMON
VERIFICAR SU CORRECTA APLICACIÓN

Indicadores de proceso
INFORME A TIEMPO
NUMERO DE AJUSTES MENOR

S
A
L
I
D
A
~

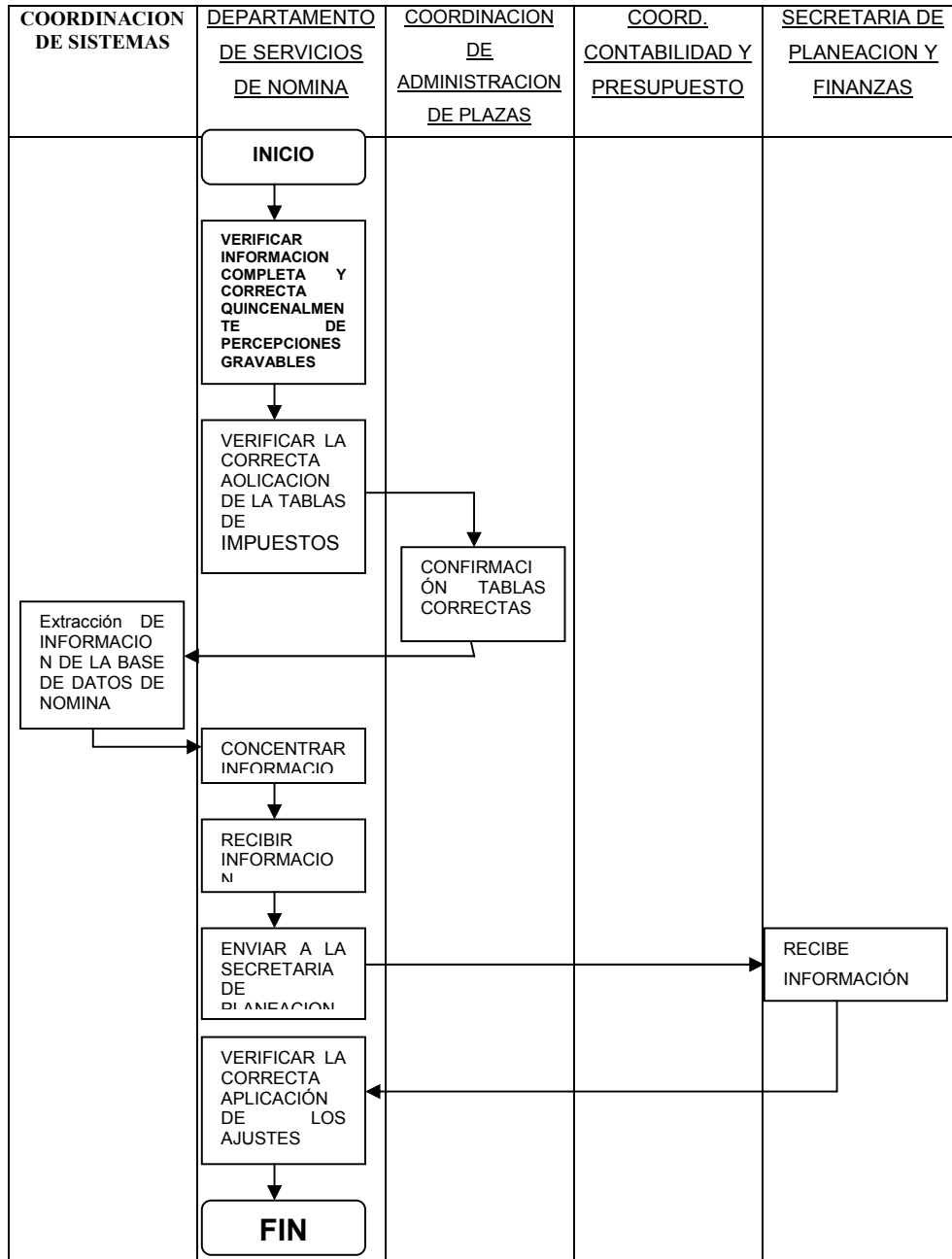
Cliente (usuario o beneficiario) CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO, SEC. DE FINANZAS Y ADMÓN., SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA.

Productos o Servicios INFORMACION INTEGRADA PARA LA ELABORACION DE LA DECLARACION ANUAL DL I.S.P.T.

Características de Calidad *LA INFORMACION DEBERA GENERAR LOS MINIMOS AJUSTES A LOS EMPLEADOS AL REALIZAR LA DECLARACION ANUAL

Nombre del Proceso: Integrar mensualmente la Información del Impuesto sobre productos del trabajo
 Coordinación : Subsecretaría de Rec. Financieros
 Área responsable : Depto de Servicios de Nómina

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Elaboró: ING. JOSE LUIS RAMÍREZ VILLEGAS	Fecha: 21/11/03
Validó: C.P. CECILIA HAYDEE BARRIOS CEBALLOS	Fecha:
Autorizó: ING. ELIAS SÁNCHEZ CASTAÑEDA	Fecha: