

INTRODUCCION A LA REINGENIERIA: METODOLOGIA

INDICE

- 1. Introducción**
- 2. Descripción de fases**
 - 2.1. Identificación global de necesidades**
 - 2.2. Provisión de la solución**
 - 2.21. Definición de la solución**
 - 2.3. Revisión de la solución**

III. Documentación

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente documento es identificar y definir las principales actividades a realizar para llevar a cabo la reingeniería de procesos

Descripción de las fases.

- **Descripción de las actividades a realizar en cada una de las fases.**
- **Enumeración de los productos obtenidos al final de cada fase.**

Documentación.

Relación de todos los documentos de soporte a las fases de la Reingeniería. Se trata de documentos ejemplo auto-explicativos, en los que se describe su estructura y finalidad.

En la identificación de fases y en la definición de tareas que se presenta a continuación, se utiliza como unidad organizativa la Unidad funcional.

Esta unidad no necesariamente se ha de corresponder con una unidad organizativa que se tenga identificada en su estructura, sino que puede también representar un centro, un grupo de trabajo, una agrupación de áreas o, en definitiva, cualquier unidad que se pretenda analizar.

Esta unidad funcional, contiene "grupos de trabajo" que intercambian información y realizan acciones sobre ella. Dependiendo de la escala del

análisis dichos grupos se pueden corresponder con departamentos, centros, ..., personas. Lógicamente, la utilización de la metodología deberá ajustarse con el factor escala según el caso tratado, y los procedimientos que se identifiquen tendrán, en función del tamaño de la unidad estudiada, ámbitos de afección distintos (corporativos, departamentales..., personales), al igual que el impacto de su optimización o reingeniería.

2. DESCRIPCIÓN DE FASES

PLANIFICACIÓN DEL S.I. DEL CLIENTE

2.0. IDENTIFICACIÓN GLOBAL DE NECESIDADES

En esta fase se identifican las prioridades, las principales áreas de análisis, se determina la situación operativa objetivo y, en definitiva, se identifica y prioriza el potencial de actuación sobre la unidad funcional.

Objetivo

Identificar y priorizar, de acuerdo con el modelo operativo objetivo, las áreas de actuación.

Tareas

1. Visión operativa

Identificar el modelo operativo objetivo de la unidad funcional de análisis, así como las prioridades fijadas para su consecución.

Identificar el núcleo de competencias de la unidad funcional y sus capacidades. Validar y consensuar con los niveles adecuados el análisis realizado.

Identificar o confirmar las estrategias definidas (o definir las en su defecto), así como las prioridades a seguir.

Definir/identificar la situación objetivo y la visión operativa. Se identifican en esta tarea si procede los denominados KM (Key

Performance Indicators) y los valores objetivo (*benchmarks*, valores medios de referencia, "best prácticas" etc). Se determina, en cualquier caso, la situación a alcanzar en función de las estrategias definidas para o por el Cliente, y la evolución deseable.

Validar con el nivel correspondiente de responsabilidad (Dirección) la visión operativa y la situación objetivo identificadas, así como las prioridades marcadas para su consecución.

Confirmar-desarrollar plan de trabajo para la etapa siguiente.

2. Valoración/potencial de actuación de la unidad funcional

Analizar el gap existente entre la visión operativa y la situación real, identificando, evaluando y priorizando el potencial de actuación.

- Determinar la situación de partida en los términos identificados en el paso anterior (valor actual de los indicadores identificados y comparación con los previstos, actividades de mejora ya iniciadas, etc.).
- Comparar la situación objetivo con la situación actual y establecer el "gap".
- Determinar las oportunidades de mejora a partir M "gap" existente, verificando las estrategias y prioridades establecidas para alcanzar la visión operativa identificada.
- Recogida de información para identificar el potencial de actuación. Identificar los grupos a entrevistar o grupos de trabajo, optimizando su tamaño. Convocar y realizar dichas reuniones, determinando en una primera aproximación (alto nivel) entradas y salidas de información, actuación de cada grupo de trabajo sobre la información, flujo de trabajo, valor añadido de cada grupo sobre la información tratada, plazos de ejecución, etc.
- Potencial de actuación sobre la unidad funcional. Al finalizar todas las reuniones con los grupos de trabajo, se han de determinar, a grandes rasgos, los procedimientos existentes:

Procedimientos principales existentes y esfuerzos asociados a su proceso (aproximación cualitativa o cuantitativa de sus costes asociados), entradas, salidas y funciones fundamentales.

Necesidades/funciones cubiertas y, si existen, no cubiertas por los procedimientos existentes.

Al finalizar la tarea de Potencial de actuación sobre la unidad funcional. Se debe obtener una lista de todos los procedimientos a estudiar, identificando:

- Las especificaciones mínimas del procedimiento.
- La importancia estratégica y los beneficios esperados. Aproximación de costes/beneficios.
- Encaje del procedimiento en las estrategias y prioridades identificadas para alcanzar la visión operativa identificada.
- Análisis del riesgo y resistencias al cambio (Organizativos, Culturales, etc.).
- Determinar el plan a corto y el programa de actuación:

Programa de actuación: Identificar los procedimientos a analizar (existentes o nuevos) y su prioridad dependiendo de su criticidad y atendiendo a la visión operativa identificada y a los beneficios esperados (análisis preliminar de coste/beneficio, ámbito y usuarios potenciales, criticidad e impacto del procedimientos, etc.).

Planificar y llevar a cabo la implantación de acciones y mejoras que se han identificado en el análisis preliminar, y que no requieren de desarrollos ni análisis adicionales, *Quick Hit Initiatives* (Plan de acción a corto).

Productos

- 1 - Situación operativa objetivo del área.
- 2 - Potencial de actuación.
- 3 - Plan a corto y programa de actuación.
- 4 - Identificación del gap.
- 5 - Identificación de riesgos y medidas de control.

Análisis de la situación de partida

En esta fase se analiza la lista de los procedimientos detectados en la fase anterior, conociendo con el máximo detalle, la situación de partida del procedimiento a ajustar, identificando las necesidades existentes y las oportunidades de mejora.

Posteriormente se comparará el procedimiento actual con el propuesto, y se evaluará su viabilidad económica.

Objetivo

Decidir sobre la viabilidad y oportunidad de la reingeniería del procedimiento seleccionado.

Tareas

Análisis de la situación de partida.

Ubicar el procedimiento dentro del entorno de trabajo. Relaciones del procedimiento a desarrollar con el resto de procedimientos (relaciones internas y externas). Determinar el flujo del procedimiento existente.

Identificar las posibles mejoras a introducir en el procedimiento actual.

Analizar los puntos de paso sin valor añadido, existentes en el procedimiento actual. Analizar insuficiencias. Identificar las oportunidades de mejora. Determinar el marco de referencia o "Benchmark" específico (KPI´s específicos).

Determinar el flujo del procedimiento propuesto, determinando todas las entradas y salidas.

Estadísticas del procedimiento propuesto. Determinar número de documentos, personas implicadas, ...

Análisis Coste / Beneficio. Primera estimación a realizar donde determinamos una aproximación de los costes de implantación y de los beneficios esperados.

Análisis preliminar de viabilidad técnica. Esta tarea nos proporcionará un conocimiento de las necesidades mínimas de infraestructura.

Decisión sobre la viabilidad de proceder a la renovación del procedimiento.

Productos:

- 1 - Informe de la situación actual del procedimiento.
- 2 - Diagrama de flujo del procedimiento actual.
- 3 - Diagrama de flujo del procedimiento propuesto.
- 4 - Análisis de viabilidad (aproximación coste/beneficio)
- 3 - Plan a corto y programa de actuación.

PROVISIÓN DE LA SOLUCIÓN

I. DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN

Definición de la solución

En esta fase se identifican los requerimientos del procedimiento propuesto, se realiza la propuesta de solución y se determina el plan de actuación.

Objetivo

Determinar la propuesta de la solución del nuevo procedimiento y definir el plan de trabajo.

Tareas

- Identificar los requerimientos necesarios de la aplicación conjuntamente con el cliente. Al finalizar esta tarea debemos

determinar un diagrama donde se especifiquen las funciones que se quieren cubrir.

- Determinar los objetivos más importantes del nuevo modelo / esquema de funcionamiento.
 - Evaluar las oportunidades de mejora.
 - Valoración de las distintas alternativas. Realizaremos la valoración desde dos puntos de vista.
 - Desde un punto de vista técnico, realizaremos una valoración de las posibles soluciones (arquitectura disponible o que se puede pedir y los niveles de servicio requeridos).
 - Desde un punto de vista económico, realizarnos una valoración de cada una de las alternativas en términos de costes y beneficios.
 - Rediseño de nuevos procedimientos y posibles implicaciones con el resto.
 - Identificación de alternativas.
 - Determinar diferencias entre el procedimiento original y el nuevo diseño.
 - Impacto económico
 - Elaboración de la propuesta de la solución.
 - Análisis Coste / Beneficio. Estudio más preciso del análisis Coste 1 Beneficio realizado en la fase anterior. En esta tarea se detalla:
 - Costes de implantación. Se consideran los costes de análisis y desarrollo, costes de conversión y costes de adquisición de medios materiales adicionales necesarios (hardware, software, comunicaciones, etc.).
 - Beneficios cuantitativos.
 - Beneficios cualitativos.
 - Costes de mantenimiento del nuevo procedimiento
-
- Planificación de las etapas de implantación. Caso de que dicha implantación derive en una actuación sobre sistemas de información, se planificaría el diseño orientado al cliente y a la construcción, la construcción en sí, las pruebas de cliente y la implantación propiamente dicha. En otro caso se definirán y planificarán las tareas que correspondan para llevar a cabo la implantación (acciones de tipo organizativo, procedurales, normativas, etc.), elaborando un plan de trabajo detallado para la

implantación de la solución propuesta, donde se hará constar las fechas clave de las tareas y la asignación aproximada de recursos.

- Determinación del nivel de servicio a alcanzar.

Productos

- 1 - Propuesta de solución,
- 2 - Relación detallada de los requerimientos necesarios de la aplicación.
- 3 - Informe de diferencias entre procedimientos.
- 4 - Informe Coste/Beneficio.
- 5 - Plan de trabajo.

APOYO A SOLUCIONES OPERATIVAS

Revisión de la solución

Revisión de la solución tras su implantación

En esta fase se realizará una análisis del cumplimiento de los requisitos iniciales del Cliente. Por último, se generará un informe de la situación final donde se detallará la situación alcanzada.

Objetivo

Determinar el grado de cumplimiento de los requerimientos iniciales en la solución implantada.

Tareas

Revisar los requerimientos iniciales.

Documentar y priorizar las mejoras detectadas en el proceso de construcción que no han sido implantadas.

Valorar el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales.

Nivel de servicio alcanzado (contraste de los niveles de servicio).

Analizar el grado de satisfacción del Cliente , el nivel de calidad y servicio.

Revisión del análisis coste/beneficio realizado.

Contraste de los indicadores obtenidos con los iniciales y previsión de evolución (KPIs).

Identificar nuevas oportunidades de mejora.

Producto

1 - Informe, situación final.

Operación: Proceso de mejora continua

En esta fase se opera con el nuevo procedimiento con un enfoque de mejora continuada, planificando tareas específicas cuya realización se oriente a dicha mejora. Ésta puede provenir del propio procedimiento en sí, de ajustes organizativos o normativos, de mejoras en los medios utilizados para llevar a cabo el procedimiento, etc.

Objetivo

Operar con el nuevo procedimiento, medir los beneficios obtenidos y continuar avanzando en la consecución de los objetivos fijados mediante la implantación de mejoras continuadas.

Tareas

Medir costes, tiempos y calidad del procedimiento en operación (recopilar, analizar y documentar información).

Comparar con objetivos:

Comparar resultados con los objetivos inicialmente planificados (visión operativa).

Monitorizar los resultados y actualizar el análisis coste/beneficio y el análisis de payback

Identificar objetivos no cubiertos, así como áreas con oportunidad de mejora.

- Realizar las mejoras identificadas. Éstas pueden clasificarse de forma previa dependiendo de su alcance (implementación inmediata, requiere cambio menor, requiere esfuerzo importante de implantación). La priorización de las mejoras se realizará en base a su alcance, necesidad del cliente, análisis coste/beneficio y disponibilidad de los recursos requeridos.

- Establecer nuevos objetivos (ratios) u optimizar los fijados inicialmente, tras su consecución.

- Comunicar, periódicamente, los avances obtenidos y los resultados de las revisiones al cliente y a los responsables operativos.

Productos:

1 - Inventario de cambios propuestos

2 - Informe Coste - Beneficio.

3 - Reconocimiento del cambio propuesto. 4 - Cambio propuesto.

5 - Modificaciones del Software.