

# **“Metodología Jover”: Diseño e implementación de Proyectos de mejora**





## SÍNTESIS CURRICULAR

**MSc. ISABEL FELICITA JOVER JIMÉNEZ**  
**Consultora Internacional**

**Graduada de Pedagogía (1973) en la Universidad de la Habana. Cuba.**

**Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional, Empresaria, Organizadora de eventos.**

En su trayectoria profesional ha ocupado **múltiples responsabilidades en instituciones empresariales y académicas**. Especializada en la **formación en desarrollo humano y en la Consultoría orientada a la mejora y cambios organizacionales**.

Ex Directora del **Centro Trainmar Cuba** y **Secretaria ejecutiva de la Red Trainmar Américas de la Cuenca del Caribe**, dedicado a la capacitación marítimo portuaria, auspiciada por **UNCTAD. Naciones Unidas**, donde se destacó por su **labor gerencial internacional y por aportar su Cartera de Cursos y Talleres de capacitación gerencial aplicada a los eventos del sector marítimo portuario**.

**Ostenta la Máxima Condecoración de la Marina Mercante Venezolana. “Servicios distinguidos”** por satisfacción del Ministerio de Infraestructura con el Programa de actualización impartido a 220 Pilotos Oficiales (Prácticos de Puerto).

Ha brindado **130 servicios de Consultoría y Capacitación: en prestigiosas Universidades, Empresas e Instituciones de 8 países del Caribe y Centroamérica** con amplio y variado portafolio y evidencias de reconocida satisfacción de sus clientes.

**En Guatemala:**

**A partir del año 2000 ha impartido 21 Cursos y Talleres** de capacitación en la CPN, Puerto Quetzal y Santo Tomás de Castilla

**En la Comisión Centroamericana de Transporte COCATRAM: En el 2006 y 2007:**

- Impartió Taller de Instructores Internos en Guatemala
- Curso de Habilidades directivas para Directivos Medios de Base y Gremios sindicales de la EPN en Nicaragua

Dedicada a la investigación y ejercicio activo de la **Consultoría que incluye servicios integrales de Reingeniería y exclusivos diagnósticos de necesidades de desarrollo humano y Capacitación empresarial aplicada a la innovación** a través de la identificación y aprovechamiento de áreas de oportunidad y solución de problemas y necesidades identificadas en dichos procesos así como la evaluación del impacto de las acciones de capacitación realizadas.

Uso restringido y previa autorización derechos de autora: “Metodología Jover”. Solución de problemas. Diseño, acompañamiento e implementación Proyectos de Mejora. Enero 2014.

**Imparte Diplomados, Maestrías, Cursos, Talleres, Pláticas y Adiestramientos vinculados al desarrollo de competencias gerenciales y de mandos medios, aplicables al Desarrollo organizacional y humano.**

Autora de la **Metodología “Jover” de Diseño de Proyectos de mejora y cambio**, que incluye el adiestramiento interactivo grupal e individual, la formación de equipos, la identificación del banco de problemas o áreas de oportunidad de las instituciones de los participantes y el acompañamiento asistido en el diseño e implementación de los Proyectos de solución de los problemas identificados.

Desde 2011, radicada en México, está certificada como **Agente Capacitador externo por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social**, y como valor agregado a sus servicios de capacitación, entrega **Constancias de valor curricular reconocidas por dicha instancia.**

Ha prestado **90 servicios de Consultoría y Capacitación en México**, en prestigiosas instituciones como **Trainmar México, Universidad de Colima, Universidad Multitécnica; API Manzanillo; COPARMEX Manzanillo, Grupo OCUPA; CMBJP Peña Colorada.**

Fue Tallerista del Foro Empresarial de Manzanillo. México 2013

#### **En Administración Portuaria Integral de Manzanillo 2013:**

- **Lideró el Concurso “SMART PROJECT” del que resultaron diseñados 35 Proyectos de Mejora.**
- Realizó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2014
- Impartió **Programa de desarrollo de Mandos medios** que incluyó un Diplomado de Habilidades directivas y dos Talleres para Coordinadores, Supervisores
- Así como un Taller de preparación andragógica de Instructores

#### **En el CMBJP Peña Colorada 2013-14**

- Impartió 3 Talleres de Preparación y actualización andragógica de Instructores
- Taller de Negociación efectiva

#### **En el GRUPO OCUPA: Manzanillo 2013-15**

- Impartió 3 Talleres de Habilidades directivas que concluyeron con 6 Proyectos de mejora
- Brindó Servicio de Consultoría en acompañamiento a la implementación de Proyectos de Mejora con alto impacto en los resultados
- Realizó Consultoría: Diagnóstico de Competencias de Liderazgo a 22 miembros de la Alta Dirección, base para el diseño de sus objetivos de trabajo y de sus Proyectos de mejora individual para el 2015
- Impartió Taller de Liderazgo “OCÚPATE” a la Alta Dirección (Directores y Gerentes)

**Recibiendo una positiva valoración de la Dirección del Grupo por los resultados alcanzados (Se adjunta)**

- Colaboró en el Proyecto “ALIÁNZATE”. Concurso de diseño e implementación de Proyectos de mejora de la Empresa aduanal “Alianza Estratégica” de Manzanillo. Colima

#### **Actualmente en México 2015:**

- Imparte **Taller de Liderazgo inteligente para Capataces** en servicio a OCUPA
- Imparte **Maestrías de Alta Dirección** en Universidad Multitécnica Profesional de Colima: en Técnicas de Negociación efectiva, Administración de Recursos Humanos, Laboratorio de Toma de decisiones, Habilidades directivas
- Lidera el **Proyecto de Liderazgo emprendedor** en el Colegio Terranova
- Lidera el **Proyecto de Liderazgo innovador** en el Colegio Vizcaya de las Américas
- Imparte **Taller de Liderazgo Inteligente** al Consejo Técnico de Vizcaya de las Américas en Manzanillo
- Imparte **Taller de Motivación al Liderazgo en Agencias aduanales inteligentes** en la Agencia Hano Paniagua y Asociados
- Es **Consultora de COPARMEX**



**Oficina: 3143346150**

**Móvil: 3141449830**

**Email: [ijover63@gmail.com](mailto:ijover63@gmail.com)**

# Solución a fondo de problemas y toma de decisiones



## ¿Qué es un problema?

Históricamente el ser humano ha identificado problema con alguna situación negativa, no deseada. Hoy en día, la interpretación ha cambiado y evolucionado positivamente:

**Según el Diccionario de la Real Academia Española:**  
**Problema es:**

- Cuestión que se trata de aclarar.
- Proposición o dificultad de solución dudosa.
- Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
- Desviación que existe entre las expectativas y la realidad de una situación dada

En estos momentos **un problema es considerado: = OPORTUNIDAD**

Con un enfoque realista más integral, se interpreta en dos sentidos:

- **META NO ALCANZADA ( lado negativo)**
- **META POR ALCANZAR ( lado positivo)**

Y debemos analizar los problemas no como hechos aislados sino como **parte de un proceso**, en el cual **el análisis sistémico de sus causas y efectos y la influencia de las posibles soluciones** en la desaparición o al menos en el bloqueo de éstas, tendrá un importantísimo rol en la efectividad de dicho proceso

Igualmente se han identificado numerosas herramientas que facilitan la solución de problemas y su implementación como parte de las habilidades y destrezas profesionales, aumenta la eficiencia y calidad de nuestras decisiones

Los problemas pueden generar distintas interpretaciones y de acuerdo con ellas, asumimos reacciones y comportamientos diversos: en un sentido aparentemente negativo, representan los obstáculos a vencer en el camino hacia la madurez organizacional; son la resistencia en el camino a la excelencia empresarial. En un sentido positivo, constituyen un reto, y necesitamos darles la bienvenida cuando aparecen, porque son señales de que algo necesita cambiar, de que estás frente a una oportunidad.

Para los chinos crisis también representa oportunidad. La clave para manejar los problemas cuando se presentan es tener la perspectiva correcta. Puedes verlos como una amenaza o como una oportunidad. Las dificultades pueden traer implícitas oportunidades ocultas.

En los últimos años, la innovación ha caracterizado la gestión empresarial en los ámbitos responsables y competitivos; por lo que estimular la creatividad en los niveles gerenciales, medios y operativos y la capacitación en la solución a fondo de problemas, se convierte en estrategia indispensable para implementar el cambio y la mejora continua.

La solución a fondo de problemas empresariales consiste en las formas, métodos y procedimientos que se utilizan con enfoque de proceso, para solucionar las diferentes problemáticas que se van presentando, materializados a través de diferentes pasos para encontrar soluciones óptimas a cualquier tipo de problemas o situación que se presenten.

Para solucionar un problema hay que tener la habilidad de caracterizarlo adecuadamente para demostrar objetivamente y convencer a los implicados y decisores, de su existencia, identificando las causas y efectos y la propuesta de soluciones potenciales, creativas, pero aceptables para los individuos y entidades involucradas.

En la medida en que los gerentes y directivos cuenten con numerosas formas y procedimientos que permitan resolver los problemas con el menor costo posible, y en el menor tiempo, aumentarán las empresas eficientes y eficaces.

Un problema existe cuando hay una diferencia entre la situación deseada y la realidad, solucionar un problema significa tomar acciones para hacer que lo que se está realizando se acerque a lo que se debería de realizar en función de las necesidades del proceso en que se encuentra insertado el problema.

**Brassard** en su libro “La solución de problemas” comenta que deben considerarse los siguientes **tres aspectos para resolver un problema en una institución**

1. **La situación dada**, que es el estado en el cual la organización se encuentre en este momento.

2. **La situación deseada**, que es el estado que se pretende alcanzar.
3. **Los obstáculos**, que es todo aquello que impide a la organización llegar al estado deseado”.

Los obstáculos se viven a diario en todas las instituciones, sin embargo es deber de cada persona darse cuenta de las situaciones que no concuerdan con lo que se busca y lo que sucede en realidad en la institución.

**Según Jover (2013)**, “debemos ver la organización como una fuente permanente de posibles cambios, algunos promovidos por nosotros como actores organizacionales, y otros por el entorno. Siendo el cambio una condición humana y organizacional inevitable, una actitud proactiva es sistematizar las miradas auto evaluativas hacia dentro de nuestra organización, no sólo buscando problemas sino, oportunidades de mejora en aspectos que no están mal, pero podrían estar mejor. Con la conciencia de que el cambio genera resistencias, al comenzar procesos de cambios es imprescindible involucrar a todos los actores y posibles afectados, dándole participación genuina para lograr su compromiso.

Paralelamente mirar hacia afuera, investigar a través del benchmarking qué hacen bien las demás organizaciones, qué les funciona, en qué contextos, con qué culturas, con qué niveles de desarrollo, con qué perfiles de competencias de sus colaboradores y sin pretender copiar mecánicamente: identificar las posibles experiencias, métodos y técnicas que podrían ser aplicables a la nuestra.

En ese sentido, valorar muchas alternativas posibles antes de decidir la aplicación y tomar en cuenta en qué medida las innovaciones externas podrían funcionar en nuestro contexto cultural y organizacional. Y probar la aplicación de las experiencias válidas al escenario propio.

Otro elemento significativo es evaluar objetivamente lo que sí funciona bien actualmente en el proceso que vamos a cambiar o mejorar, y por qué, para no correr el riesgo de perderlo, ante ventajas hipotéticas que todavía no comprobamos en nuestra organización. Tener muy claro... “Que a la verdad se llega por aproximaciones sucesivas”, por lo que obviamente no debemos pretender resolver todos los problemas a la vez ni de una vez. Establecer prioridades y diseñar los planes de acción correspondientes con plazos paulatinos de ejecución para solucionar problemas, o áreas de oportunidad ayudará mucho en dicho proceso.

### **¿Tenemos un problema?**

Los autores reconocidos han manifestado distintos puntos de vista al respecto:

**Un problema existe cuando hay una desviación entre el desempeño actual de un proceso, producto o servicio y el nivel deseado de desempeño.** Entonces es importante descubrir la **causa de esa desviación y tomar acciones correctivas para eliminarlo.**

### **¿Qué problemas se pueden presentar dentro de una organización?**

**Según Hosotani...** “los problemas de una institución se pueden clasificar en los siguientes cuatro tipos:

1. **Problemas simples:** los problemas simples tienen causas simples, por lo que la acción tomada para resolverlos es obvia y solamente se requiere de la inteligencia, conocimiento, habilidades y experiencia de los colaboradores para resolverlos
2. **Problemas que requieren tecnología:** es factible que se pueda conocer la causa pero no saber cómo resolverlo.
3. **Problemas de acción conocida:** donde la acción requerida es conocida pero se requiere cuidado para resolverlo, esto sucede porque se sabe la acción que debe ser tomada pero no se ha entendido bien la causa del problema.
4. **Problemas que vale la pena resolver:** son denominados así cuando su causa y efecto no son conocidos.

Siempre se asumen actitudes ante los problemas, sólo que son diversas y responden a las distintas perspectivas de los participantes según sus roles en el escenario interno y en el entorno.

#### **Las actitudes más comunes son:**

- ✚ Puede decidir **ignorarlos, ocultarlos o incluso negarlos**, esperando que se solucionen solos o que alguien o resuelva por usted, pero la responsabilidad sigue siendo suya, y esto sólo agudiza el problema.
- ✚ Puede **posponer su solución indefinidamente**, esperando tener todos los detalles para resolverlos, la indecisión no es únicamente una pérdida de tiempo, sino también implica preocupación y desgaste.
- ✚ También puede **minimizar o disfrazar los problemas**, pero cuando hay problemas, lo más efectivo es manejar la verdad; reconocer que hay problemas y encararlos, a fin de buscar alternativas de solución.
- ✚ **Puede encarar con decisión los problemas y resolverlos.**

Al valorar la solución de problemas con enfoque de proceso sistémico, encontramos muchas versiones y técnicas. Los sistemas de gestión de calidad estimulan adecuadamente el uso de las mismas, pero hemos identificado en la práctica insuficiencias en la aplicación que realizan algunas organizaciones de los mismos como:

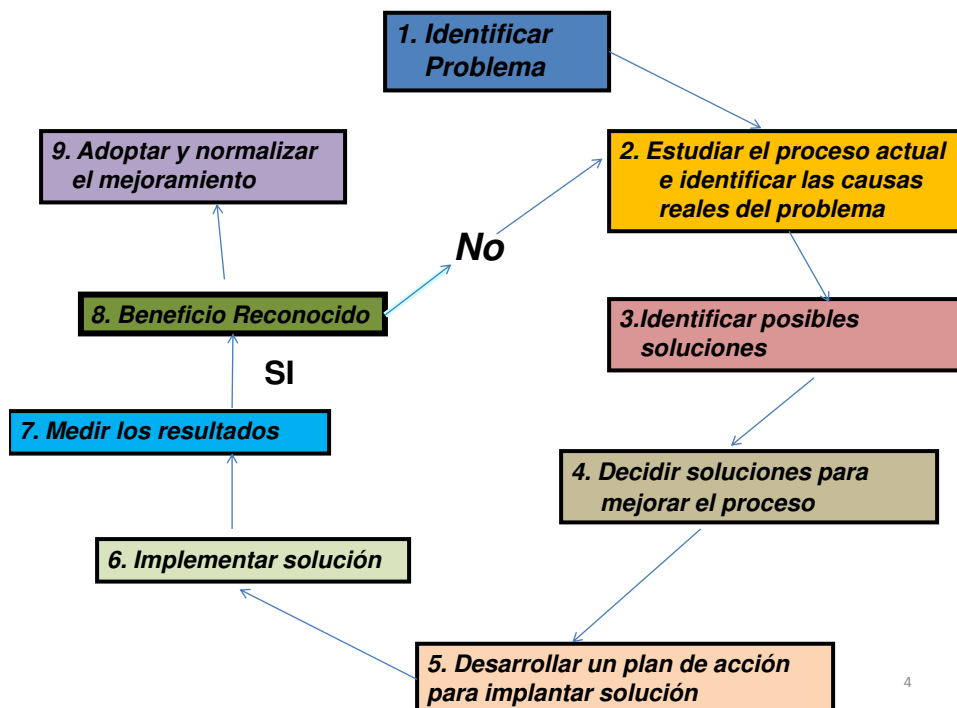
- ✚ Falta de enfoque sistémico en su aplicación
- ✚ Uso frecuente del estilo “médico-paciente” por algunos Consultores.
- ✚ Centralización de las tecnologías por Consultores y áreas de calidad sin adiestramiento a los actores e involucrados para su aplicación.



- ✚ Dispersión en su uso por falta de dominio a fondo de las técnicas con enfoque de proceso por los actores e involucrados
- ✚ Redacción de acciones poco concretas, como “líneas de deseo” sin definición del impacto e indicadores de resultados que se pretende.
- ✚ Falta de seguimiento y acompañamiento en la implementación.
- ✚ Falta de evaluación del impacto del plan de acción
- ✚ Insuficiente publicación de los resultados, impacto de las acciones, reconocimiento y crédito para los involucrados que contribuyeron a los resultados de la mejora o cambio

A pesar de muchas posturas y enfoques de los autores sobre el Proceso de solución de problemas: PS P

**Una interpretación comúnmente realizada del proceso de solución de problemas es:**



En este caso típico, debemos resaltar que una fase inicial de identificación del problema debe complementarse con el estudio y análisis del proceso y caracterización, seguido de

la determinación de sus causas; porque si no atacamos éstas, el problema se vuelve a manifestar.

No acomodarnos al generar una única posible solución, pues al ser hipótesis, esa está por probar y mientras más soluciones evaluemos, más posibilidades de efectividad tendremos.

Al tomar la decisión, debemos valorar costos, eficiencia que generará, efectividad Factibilidad, tiempo, orientación al cliente, eficacia

Le sigue el diseño del Plan de acción que debe ser realizado con la participación de los actores e involucrados, su implementación, y su evaluación de resultados medibles. En ese momento, si la evaluación es positiva debemos reconocer el beneficio y estimular y reconocer a los que con su esfuerzo y dedicación nos ayudaron a lograrlo, así como adoptar y normalizar el proceso como mejora.

Si la evaluación fuese negativa, no debemos dramatizar, ni culpar a los participantes, simplemente tomarlo como aprendizaje, identificar lo que dejamos de hacer o debíamos hacer de otro modo y empezar el proceso de nuevo desde el primer paso (**Jover 2013**)

**Pero existen muchas versiones del proceso de solución de problemas, por lo que conviene conocerlas para elegir método que mejor se adapte a nuestro problema.**

#### **Otra Versión: El método paso a paso:**

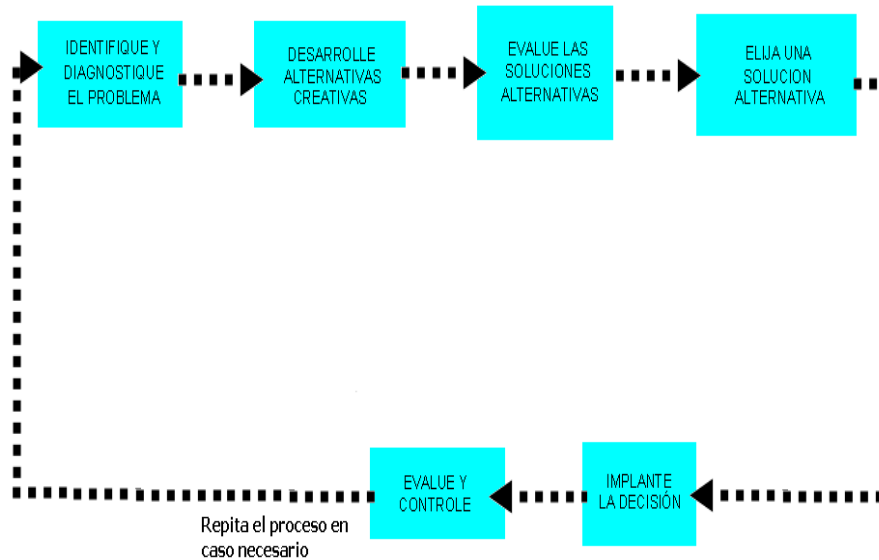
- Siguiendo los pasos para resolver problemas sistemáticamente usted podrá evitar que los problemas reaparezcan.

#### **Dicho método incluye:**

- Paso 1: Reconocer el problema
- Paso 2: Describir el problema.
- Paso 3: Identificar y analizar las causas.
- Paso 4: Identificación de soluciones opcionales.
- Paso 5: Valoración y toma de decisiones.
- Paso 6: Diseño de plan de acción para su solución
- Paso 7: Implementación de plan de acción
- Paso 8: Control de ejecución y resultados
- Paso 9: Ajustes y estandarización

**Otra versión parecida** pero que no contempla la identificación de las causas ni el diseño de un Plan de acción, es:

## PASOS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y LA TOMA DE DECISIONES



Una versión novedosa es el **SMART PROJECT: (S) Soluciones inteligentes** a través de un diseño de objetivos y acciones específicas, (M) medibles, (A) realizables, realistas, (T) enmarcados en tiempo

## “SMART PROJECT”: PROYECTOS INTELIGENTES



Elaboración de un **Proyecto, innovador, creativo, dinámico y factible** que esté enfocado a realizar el trabajo ó actividades de una mejor manera.

**S**pecific

**(Específicos)** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a CAMBIAR la situación.

**M**easurable

**(Medibles)** Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.

**A**chievable

**(Realizable)** Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).

**R**ealistic

**(Realista)** Que sea posible obtener el nivel de CAMBIO reflejado en el objetivo.

**T**ime bound

**(Limitado en tiempo)** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar.

- ✚ **Experiencia muy positiva de este método, implementada** en los meses de Octubre- Noviembre del 2012 en **la Empresa Portuaria Integral de Manzanillo, Colima. México; bajo la modalidad de Consultoría externa y Coaching de MSC. Isabel Jover y el Ing. Mariano González.**

A través del lanzamiento de un **Concurso de participación** de todos los colaboradores de la empresa, agrupados en Equipos de Proyecto, con el objetivo de identificar 3 problemáticas actuales que podrían ser desarrolladas como Proyectos de mejora. Se inscribieron 96 personas al concurso, integrados en 32 equipos; se organizó un Taller sobre Proceso de cambios y metodología Jover de solución de problemas

Y se comenzaron sesiones de adiestramiento, asesoría y coaching de 30 minutos semanales por equipo, que permitieron la identificación inicial de 96 problemáticas y la presentación y defensa ante un Comité evaluador, integrado por la Dirección General y los Gerentes de la Empresa, aprobándose 32 temáticas para el desarrollo de los Proyectos concursantes.

A partir de ese momento los equipos comenzaron el diseño de sus proyectos con acompañamiento de la asesoría consultiva y revisión de avances y recomendaciones en sesiones presenciales semanales de 30 minutos, y seguimiento permanente “on line” hasta **concluir después de 2 meses en diciembre 2012 con la presentación y defensa ante el Comité evaluador de 30 interesantes Proyectos correspondientes a la novedosa solución de áreas de oportunidad y mejora.**

Concluyendo el proceso con la premiación de 3 Proyectos ganadores. Y la asignación de responsabilidad a cada Subgerente de asegurar la implementación de los Proyectos relacionados con sus áreas de responsabilidad. Se realizó una valoración muy positiva de la utilidad del Proyecto y la asesoría, así como del valor agregado de la capacitación y adiestramiento masivo de los colaboradores en la aplicación de la “Metodología Jover”, con enfoque sistémico aplicado a un escenario organizacional portuario, en tiempo real. Debemos destacar la prioridad en la atención, apoyo, compromiso y seguimiento permanente al proceso por parte de la Directora General de la Empresa, así como la designación de todos los Gerentes para participar en el Comité evaluador, constituyeron aspectos relevantes en los resultados alcanzados.

Posteriormente, la Metodología ha continuado validándose en su uso por la autora, en diversos escenarios como:

- ✚ En el **Taller de Proyectos de Innovación docente** impartido por la autora, para profesores y directivos universitarios de la **Universidad de Colima. México** en Enero 2013 aplicando la Metodología a la mejora de sus respectivos procesos docentes.
- ✚ **En la Asesoría del Seminario de Gestión de Proyectos a Licenciados de Estrategias Administrativas y Financieras de la Universidad Multitécnica de Colima, México;** aplicando el mismo proceso de adiestramiento en sesiones presenciales durante 3 meses y acompañamiento “on line”. Concluyendo en febrero 2013, 10 estudiantes su graduación con la defensa de tesis de titulación basadas en Proyectos de Cambio y Mejora.

- ✚ En el **Taller de Habilidades directivas y en el Diplomado de Competencias ejecutivas portuarias**, realizados en Abril-Junio 2013 en la **Empresa API Manzanillo. México**, con una participación de 25 Supervisores y Coordinadores en el Taller y 30 Subgerentes y jefes de departamento en el diplomado, cuya evaluación fue la presentación y defensa de Proyectos de mejora relacionados con sus áreas de competencias.
- ✚ En el **Concurso SMART Project Gerencial GRANELSA 2013**, celebrado en la Empresa marítimo portuaria **GRANELSA de Guatemala** en agosto 2013 con una particularidad muy especial: la sinergia generada en el máximo nivel de la empresa, la motivación, entusiasmo, creatividad y la dedicación total de los participantes Se celebró durante 5 días consecutivos, en el nivel gerencial con la participación del Gerente General, los Gerentes y sus Asistentes. Se constituyeron 3 Equipos de proyecto, Trabajando diariamente sesiones presenciales de adiestramiento por la Consultora y aplicación inmediata de las técnicas por los participantes, retroalimentación y avance. Concluyendo con la aprobación de 3 importantes Proyectos de mejora y la asignación de responsabilidad en la implementación a sus propios autores, así como el compromiso de seguimiento y apoyo por parte del Gerente General.
- ✚ Otro escenario importante de aplicación en el sector portuario manzanillense ha sido en el **Grupo OCUPA Manzanillo. Colima. México** con dos aplicaciones:

**Un Taller de Habilidades directivas** realizado en el mes de **Junio 2013** con la participación de 31 mandos medios: supervisores y coordinadores, agrupados en 6 equipos de proyecto que se destacó por un alto nivel de motivación de los participantes y concluyó con la presentación de 6 Proyectos de mejora.

Y una segunda versión muy interesante, aplicada en el mes de **Octubre de 2013**, combinando un **Taller de Habilidades directivas** en el que participaron 30 mandos medios, con el lanzamiento del **Concurso SMART PROJECT OCUPA 2013: diseño de Proyectos de mejora**, donde se diseñaron y concursaron 6 Proyectos. Una de las particularidades interesantes de esta edición fue la participación en el Jurado evaluador, del Director General y el Gerente de Comercialización y se entregaron tres premios: **Primero y segundo lugar y un premio para el participante más destacado en “trabajo en equipo”**. El evento tuvo altos niveles de participación y se destacó por la amplia consulta a los distintos niveles de la empresa en la evaluación del estado actual de la misma, así como por el entusiasmo y seguimiento prioritario del Director de la empresa, comprometiéndose a apoyar la implementación de dichos proyectos.

Una nueva versión comenzó en febrero 2014 en la **Empresa “Alianza Estratégica” dedicada a la actividad aduanal en el sector portuario**

**manzanillense** de Colima. México con el **Concurso de Innovación “Aliánzate”** donde aplicamos la Metodología, de forma similar a las empresas referidas anteriormente. Pero tendrá la particularidad de que el acompañamiento asistido de la Asesoría incluirá también las fases de implementación y la de evaluación de impacto.

La experiencia más completa de aplicación integral de la Metodología Jover fue en el Grupo OCUPA Manzanillo en el 2014 donde se realizó el acompañamiento asistido a la implementación de 3 Proyectos de mejora que habían sido ganadores en el Concurso de Talleres de Habilidades directivas de mandos intermedios, y durante 6 meses se logró implementar un Proyecto de mejora en la productividad de buques, otro en el traslado de vacíos y otro en el clima laboral. Alcanzándose notables crecimientos en productividad y satisfacción laboral , cuyas evidencias fueron reconocidas y felicitadas por la Dirección de la empresa

Uno de los factores que influyeron en esos resultados fue la constancia y creatividad de los miembros de los equipos y el apoyo de los Directores y Gerentes en roles de líderes de opinion y contrapartes de los proyectos.

**LA “METODOLOGÍA JOVER” es parte de una concepción de innovación organizacional aplicada y validada por su autora en ámbitos organizacionales de Cuba, México y Guatemala. Contamos con evidencias de satisfacción de las instituciones participantes en esta experiencia.**

Iniciamos la asesoría en el diseño de Proyectos de mejora en el sistema empresarial, desde los años 80 en Cuba y la experiencia alcanzada en dichas ejecuciones ha sido la base para el diseño e implementación de dicha Metodología.

Consiste en un proceso de solución a fondo de problemas, que incluye el adiestramiento asistido, gradual y personalizado a equipos en el **diseño de Proyectos de mejora y cambio, la implementación y evaluación de impacto** aplicados a la **solución de problemas o áreas de oportunidad**; a través de la aplicación integrada de un conjunto probado y validado de herramientas de calidad en la solución de problemas, con un **enfoque de proceso sistémico**, aplicable a cualquier área de alcance organizacional, funcional e incluso personal.

**Las herramientas que la integran, tienen su origen en el universo científico de las conocidas técnicas de solución de problemas asociadas a los procesos de gestión de la calidad.**

Pero el valor metodológico esencial de la herramienta, está en la aplicación práctica de la tecnología a través del **adiestramiento, retroalimentación y acompañamiento presencial y “on line”, interactivo a equipos y a individuos; durante el diseño, implementación y evaluación del impacto de los proyectos.**

Desarrolla con un **enfoque participativo, innovador y cuestionador**; paso a paso, un **proceso asistido** que permite **abordar prácticamente la solución de problemas o áreas de oportunidad**, de forma personalizada y exclusiva; en línea con las particularidades de un **escenario específico**; en **tiempo real**; con enfoque **sistémico, participativo, creativo, con visión integradora** de los distintos puntos de vista; que

**fortalece la madurez, adiestramiento y compromiso por parte de los miembros de un equipo real, de los involucrados y decisores con las soluciones propuestas, que no son importadas, sino que se producen innovadoramente, por los mismos actores del escenario.**

**Genera una notable sinergia de participación consulta y movilización creativa en las organizaciones donde se ha probado su validez.**

En esta primera etapa de aplicación, en general hemos acompañado y asistido los procesos hasta la fase de diseño del Proyecto de mejora, pues depende de las posibilidades y disponibilidad de las instituciones donde se realiza la Asesoría, pero en el caso del Grupo OCUPA Manzanillo la experiencia incluyó las tres fases, alcanzando resultados muy importantes

## **FASE DE DISEÑO DE PROYECTO DE MEJORA**

### **Particularidades de la Metodología Jover:**

A diferencia del proceso tradicional de solución de problemas, en la **Metodología Jover**; a la etapa de identificación de problemas se le antepone una sesión de trabajo de generación creativa y análisis organizacional, donde en grupo se identifican **Problemáticas actuales de la organización.**

Se constituyen equipos internos que deben fundamentar dichas problemáticas a través de su **título, descripción sintetizada de las mismas y beneficios que supondría su solución.** Se someten a análisis grupal y mediante técnica de método nominal se **priorizan las problemáticas fundamentales que se abordarán como problemas o áreas de oportunidad por los equipos de proyecto.**

Una vez seleccionados los problemas prioritarios, se analiza el **desempeño actual de los procesos en que están insertados los problemas** para su mejor interpretación y **comprensión del problema en sí,** lo que permite caracterizarlos en relación con el incumplimiento o desviación del proceso con el cual se relacionan, **y el contraste con la normatividad y/o con los procedimientos de calidad en instituciones donde la misma ésta certificada.**

Se **profundiza ampliamente en el efecto principal o síntoma con que se muestra el problema y las causas que lo originan, antes de definir el alcance de las acciones de mejora.**

Al enunciar la misma, se identifican las fortalezas, debilidades internas y oportunidades y amenazas externas que pueden afectar o apoyar la mejora **complementando el análisis con la Matriz de Impactos cruzados** para llevar a cabo un concienzudo **análisis estratégico,** que permite analizar diversas y variadas alternativas; previo a la toma de decisiones.

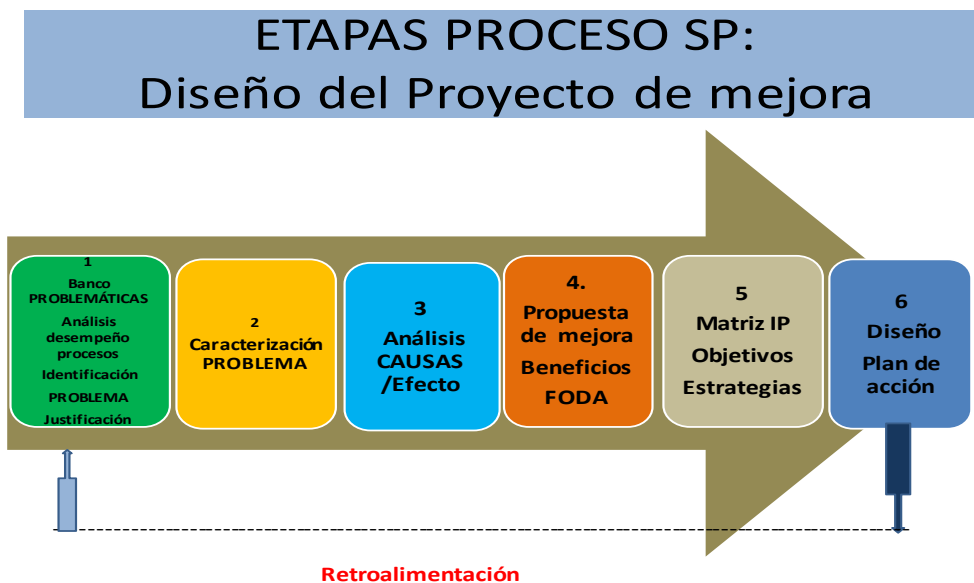
La fase de planeación concluye con el diseño de un Plan de acción para la implementación del cambio o mejora, que precisa Objetivos, acciones, alcance de las mismas, responsables de su cumplimiento, períodos de inicio y terminación, recursos disponibles o gestionables e indicadores de impacto y evaluación de las acciones.

En la Metodología Jover trabajamos el PSP a través del diseño de Proyectos de mejora en 3 Fases y 8 etapas:

- **Fase I: Diseño del proyecto**
- **Fase II: Implementación del proyecto**
- **Fase III: Evaluación final del proceso. Impacto**

**Desarrollo de la Fase I: Diseño del proyecto**

**Etapas 1 a la 6**

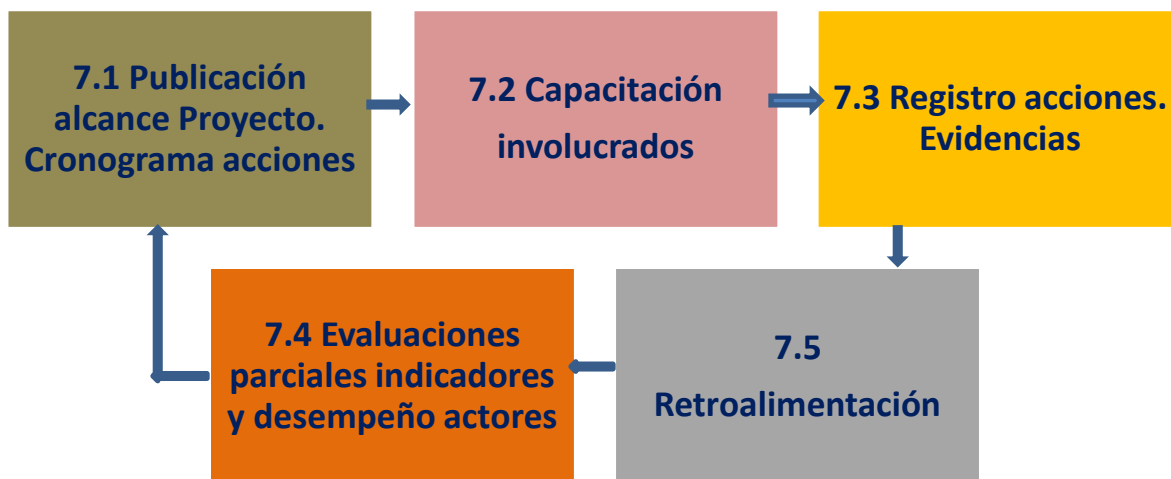


9

**Fase II de Implementación**

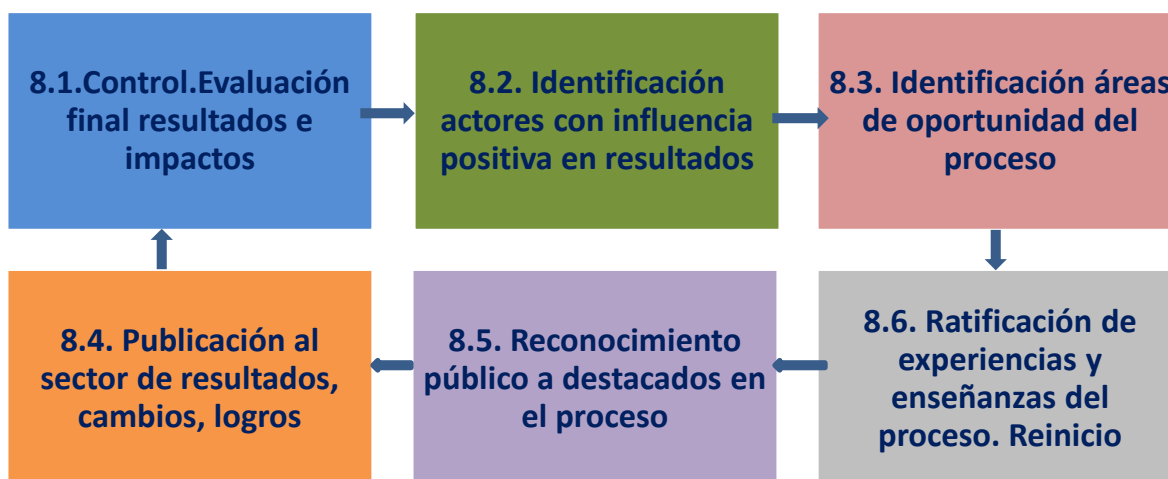
**Etapa 7: Retroalimentación y acompañamiento a la implementación de las acciones del proyecto mejora**





### Fase III de evaluación final del proceso. Impactos

#### Etapa 8. Conclusión y evaluación final Proyecto



**ESQUEMA DE ETAPAS DE LA METODOLOGÍA "JOVER": DISEÑO DE PROYECTOS DE MEJORA. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD.**

**PROCESO DETALLADO:**

ETAPAS	ACCIONES
	FASE DE DISEÑO DE PROYECTO DE MEJORA
<p><b>ETAPA 1</b></p> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación del Banco de Problemáticas. Reducción a un problema prioritario</b></li> <li>• <b>Análisis desempeño de los procesos relacionados.</b></li> <li>• <b>Normatividad</b></li> <li>• <b>Procedimientos de calidad</b></li> <li>• <b>Identificación, comprensión y definición del problema. Determinación de las áreas y personas involucradas, relacionadas y/o afectadas</b></li> <li>• <b>Justificación</b></li> </ul>	<p><b>1.1. Identificación del Banco de Problemáticas actuales de la entidad o área. Título. Descripción y Beneficios que ofrecería su solución.</b></p> <p><b>1.2. Reducción de problemáticas a un problema prioritario</b> de acuerdo a su importancia y afectaciones que produce</p> <p><b>1.3. Análisis, Comprensión del alcance del problema, Precisión del ámbito del problema ó área de oportunidad.</b> Afectados, Evidencias Datos. Historial. Antecedentes estado actual del problema, en qué consiste realmente, a quién afecta, dónde se localiza?</p> <p><b>1.4. Análisis del desempeño del proceso</b> donde se inserta el problema, identificando el grado desviación o diferencia del estado actual con el comportamiento requerido.</p> <p><b>1.5. Estudio de la normatividad:</b> identificación del soporte legal, que lo norma o rige Valoración del estado de aplicación o cumplimiento actual, desviaciones, resultados negativos, a través de evidencias estadísticas, resultados de encuestas y entrevistas, revisión de documentos, minutas, auditorías realizadas etc.</p> <p><b>1.6. Análisis de los procesos y procedimientos de calidad</b> internos, relacionados con el problema y determinación del nivel de desempeño actual, Valoración de aplicación actual a través de evidencias resultados de encuestas y entrevistas, etc. en términos concretos, explícitos y específicos. Apoyándose en hechos y datos, representándolos de forma fácil de visualizar y entender en función del tiempo, de los aspectos, circunstancias y del tipo de falla o error.</p> <p><b>1.7 Mención y descripción de Áreas/personas involucradas y /o afectadas</b> en función del tiempo, de los aspectos, circunstancias y del tipo de falla o error.</p> <p><b>1.8. Ubicación del problema o área de oportunidad dentro del contexto organizacional interno.</b></p> <p><b>1.9. Influencia del y en el entorno.</b></p> <p><b>1.10. Determinación resumida de lo positivo actual que no se debe cambiar y las áreas de oportunidad.</b></p>

	<p><b>1.11. Definición resumen del Problema.</b> Descripción final del problema y la necesidad de resolverlo describiendo <b>costo, alcance, riesgos, volumen, afectaciones, impactos negativos</b></p> <p><b>1.12. Justificación de la necesidad de resolverlo</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método nominal, Brainstorming o lluvia de ideas,</li> <li>• Encuestas, entrevistas.</li> <li>• Observaciones.</li> <li>• Histogramas y gráficos.</li> <li>• Fotos, videos</li> <li>• Preguntas resumen: Técnica de los 5 por qué: Qué sucede?, Quién o quienes intervienen, lo provocan o se afectan?, Dónde sucede?, Cuándo sucede?, Cómo sucede, Por qué sucede)</li> </ul>
<p><b>ETAPA 2: Caracterización del problema</b></p>	<p><b>“Fotografía o Resumen caracterológico del Problema</b> de acuerdo a todos los datos y manifestaciones investigadas en a la Etapa 1.</p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción asertiva</li> </ul>
<p><b>Etapa 3.</b></p>	<p><b>Determinación del Efecto principal con que se manifiesta y las Causas del problema</b></p>
<p><b>Etapa 3. Determinación del Efecto principal con que se manifiesta y las Causas del problema</b></p>	<p><b>3.1. Identificar el efecto principal o síntoma con que se presenta el problema y sus causas</b> basadas en datos y hechos que describen la situación actual</p> <p><b>3.2. Análisis de las causas del problema y agrupación “por familias” de causas y sub-causas. Realización del Diagrama de Causa-efecto</b></p> <p>-Presentación de <b>gráficos de espina de pescado (Ishikawa) ubicando el efecto principal</b> con que se manifiesta el problema en la cabeza del pescado; identificar <b>las causas y ubicarlas por familia</b>, o sea, de acuerdo a su manifestación coincidente, <b>en las espinas</b>, y colocar las <b>sub causas en las espinas correspondientes a las familias de causas identificadas</b> .</p> <p>Análisis de los mismos, integrando una conclusión que explique las causas del problema y constituya la base de las decisiones a tomar para la eliminación, disminución o bloqueo de las mismas</p> <p><b>3.3. Realización del Diagrama de Pareto:</b> Jerarquización de las causas más importantes o prioritarias, de acuerdo al volumen o intensidad con que se manifiestan. Identificación de “pocos vitales, muchos triviales”</p> <p><b>3.4 Análisis de proceso</b>, especificando las conclusiones arribadas de acuerdo con los datos logrados sobre el problema</p>

	<p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diagrama Causa- efecto</b> (Espina de pescado).</li> <li>• <b>Diagrama de Pareto</b> (80/20. Jerarquización de causas).</li> <li>• <b>Análisis de proceso</b></li> </ul>
<b>Etapa 4</b>	<b>Determinación de la propuesta de mejora o cambio</b>
<p><b>Etapa 4</b></p> <p><b>Determinación de la propuesta de mejora o cambio</b></p>	<p><b>4.1.</b> Concretar la <b>Propuesta de mejora o cambio</b>, para solucionar, mejorar o bloquear el problema o aprovechar el área de oportunidad Redacción concreta y sintetizada de la propuesta de mejora o cambio, en lenguaje de venta, con palabras clave que motiven y despierten interés y atracción.</p> <p><b>4.2. Resaltar Beneficios e Impactos</b> esperados de la propuesta de mejora <b>en el orden económico, organizativo, humano, institucional, social, profesional, personal (venta de ideas).</b></p> <p><b>4.3. Diseño del FODA para la mejora</b> - <b>Identificación de los aspectos internos(fortalezas y debilidades) y externos(oportunidades y amenazas)</b> que caracterizan la situación en el momento actual <b>y que podrían influir y determinar en la aprobación, resistencia e implementación del cambio o propuesta de mejora</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redacción sintética y clara y comunicación efectiva</b></li> <li>• <b>FODA</b></li> </ul>
<b>Etapa 5</b>	<b>Diseño de la Matriz de Impactos cruzados(MIC)</b>
<p><b>Etapa 5</b></p> <p><b>Diseño de la Matriz de Impactos cruzados(MIC)</b></p>	<p><b>5.1.</b> Sobre la base de los elementos identificados en el <b>FODA</b>, realizar <b>Matriz de Impactos cruzados</b>. En <b>cuadrante FO</b> Cruzar fortalezas con Oportunidades y dar peso entre 1 y 3 a los impactos (1=mínimo. 2= medio.3= alto). En cuadrante FA: Cruzar fortalezas con Amenazas. Y dar peso a los impactos En <b>cuadrante DO</b>: cruzar debilidades con Oportunidades Y dar peso a los impactos En <b>cuadrante DA</b>: cruzar debilidades con amenazas Y dar peso a los impactos.</p> <p><b>5.2.</b> Sumar los impactos de cada cuadrante y <b>donde mayor puntuación obtenga, esa será la estrategia predominante</b>. Concretar su interpretación en cuanto a <b>estrategias resultantes y fuerzas con mayor peso en las que hay que apoyarse o contrarrestar para lograr la mejora o cambio, a través del Plan de acción.</b></p>

	<p><b>Ratificar percepciones e interpretaciones</b> del Equipo de Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el mayor volumen de impactos es en el <b>primer cuadrante</b> donde confluyen las <b>fortalezas y oportunidades</b>, es una <b>zona de poder F.O.</b> y la <b>estrategia predominante es Ofensiva (Maxi-Maxi).</b></li> <li>- Si confluyen en el <b>segundo cuadrante</b> donde coinciden <b>fortalezas y amenazas</b>, es una <b>zona de protección F.A.</b> y la estrategia predominante es <b>Defensiva (Maxi-Mini).</b></li> <li>- Si confluyen en el <b>tercer cuadrante</b> donde coinciden <b>debilidades y oportunidades</b>, es una <b>zona de incertidumbre D.O</b> y la estrategia es <b>Adaptativa ( Mini-Maxi)</b></li> <li>- Y si confluyen en el <b>cuarto cuadrante</b> donde coinciden <b>debilidades y amenazas D.A.</b>, es una <b>zona de peligro</b> y la estrategia es de <b>Supervivencia (Mini-Mini).</b> <b>En este cuadrante crítico, por lo que no se puede planear desarrollo estratégico.</b></li> <li>- Se intenta, una <b>interacción resultante del FODA</b>, que permita con las fortalezas, aprovecharse de las oportunidades, impactar o disminuir las debilidades y protegerse de las amenazas</li> <li>- Se analizan en equipo los <b>resultados a alcanzar, las estrategias y alternativas de decisión posibles y alcanzables</b></li> <li>- <b>Se valoran las alternativas de decisión</b></li> </ul> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Matriz de impactos cruzados</b></li> <li>• <b>Identificación de estrategias predominantes</b></li> <li>• <b>Interpretación de resultados y tendencias</b></li> <li>• <b>Proceso de toma de decisiones</b></li> </ul>
<p><b>Etapas 6</b></p>	<p><b>Definición de alternativas de decisión y Plan de acción</b></p>
<p><b>Etapas 6</b></p> <p><b>Definición de alternativas de decisión y Plan de acción</b></p>	<p><b>Concreción de acciones para eliminar, disminuir, o bloquear las causas e implementar las estrategias resultantes de la MIC y la Propuesta de mejora o cambio.</b></p> <p><b>6.1.</b> Se define el <b>objetivo general a lograr con la mejora</b>, a través del Plan de acción</p> <p><b>6. 2.</b> Se ratifica la <b>estrategia predominante</b> con que se acometerá el Plan de acción</p> <p><b>6. 3.</b> Se diseña el <b>Plan de acción</b>, partiendo de <b>Objetivos- meta que deben ser específicos, realistas, medibles, alcanzables,</b></p>

	<p><b>enmarcados en tiempo y</b> alineados con el objetivo general y la estrategia predominante a alcanzar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se planean las <b>acciones(QUÉ?) para implementar la mejora</b> correspondientes a cada objetivo meta,</li> <li>• Se precisa una <b>breve descripción del alcance</b> de cada acción (<b>CÓMO?</b>)</li> <li>• <b>Se asignan responsabilidades (QUIÉN?) y participantes en cada acción( QUIENES)</b> realizarán dichas acciones,</li> <li>• Se decide los <b>tiempos o plazos de ejecución</b>(inicio y final) (<b>CUÁNDO?</b>) en que se realizará cada acción</li> <li>• Se determinan los <b>recursos necesarios (CON QUÉ?)</b> y las vías de adquisición</li> <li>• Se estima <b>el impacto</b> que provocarán las acciones,</li> <li>• Se determinan <b>los indicadores de resultados</b></li> <li>• Se estiman <b>los mecanismos de control</b></li> </ul> <p>Las estrategias, objetivos y metas del Proyecto deben dar respuesta a la forma en que se solucionará el problema mediante la eliminación, bloqueo o disminución de las causas. Constituyen la fase de <b>toma de decisiones</b></p> <p><b>6. 4.</b> Se revisa y analiza por el equipo <b>el diseño final del Plan de acción</b></p> <p><b>6.5.</b> <b>Se consulta el Plan de acción a los actores, decisores e involucrados para su retroalimentación y aprobación</b></p> <p><b>Al seleccionar las mejores alternativas considerar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efectividad:</b> resolverá todo o parte del problema?</li> <li>• <b>Factibilidad:</b> De podrá implantar la solución?</li> <li>• <b>Factor tiempo:</b> Qué tan rápido dará resultados? Es una solución de corto o de largo plazo?</li> <li>• <b>Orientación al usuario:</b> Satisface los resultados del usuario?. Mejora el servicio?</li> <li>• <b>Eficacia:</b> es una solución costo- efectividad?</li> <li>• <b>Creatividad:</b> Solución innovadora del problema. Idea y /o solución original equilibrada con el concepto institucional. Facilidad de adaptación</li> <li>• <b>Claridad expositiva:</b> Calidad de la formulación y fundamentación del proyecto. Precisión y claridad del proyecto. Manejo del estado del conocimiento del proyecto</li> <li>• <b>Atractividad</b> de la presentación o venta de la idea</li> </ul> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de objetivos.</b></li> <li>• <b>Plan de acción</b></li> <li>• <b>Comunicación asertiva</b></li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Venta de ideas</b></li> </ul>
<b>FASE II DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>Etapa 7</b> <b>Retroalimentación y acompañamiento a la implementación de las acciones de los Proyectos.</b> <b>. Seguimiento</b>
<b>Etapa 7</b> <b>Retroalimentación y acompañamiento a la implementación de las acciones de los Proyectos.</b> <b>. Seguimiento</b>	<p><b>Etapa de realización de acciones para la mejora.</b></p> <p><b>7. 1.</b> Comienza con la <b>publicación, comunicación del Alcance del proyecto, de las causas, del por qué a todos los involucrados. Y del Cronograma de ejecución</b>  Puede conllevar <b>capacitación y adiestramiento</b> a los involucrados sobre el QUÉ Hacer y el Cómo?</p> <p><b>7. 2.</b> Si necesario: Planeación y ejecución de las acciones de capacitación</p> <p><b>7. 3. Todas las acciones del Plan de acción se van registrando en actas, minutas, bitácoras, listas de asistencias a las juntas, oficios, memorandos, etc.</b></p> <p><b>7. 4. Forma de evaluación y seguimiento:</b> Se miden los indicadores establecidos y sus estándares comprometidos y el <b>registro de las mediciones realizadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará <b>retroalimentación sistemática</b> para conocer influencias, resultados, desviaciones, causas que las provocan, comportamiento de los actores e involucrados y tomar decisiones alternativas</li> <li>• Una vez registrados los avances, hacer <b>evaluaciones parciales periódicas cuantitativa y cualitativa como retroalimentación mediante la evaluación de los indicadores de resultados.</b></li> </ul> <p><b>7.5. Retroalimentación y redefinición si fuese necesario acciones de contingencia</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actas, minutas, oficios, memorandos</b></li> <li>• <b>Bitácoras</b></li> <li>• <b>Project management</b></li> <li>• <b>Gráficos de control</b></li> <li>• <b>Diagramas</b></li> <li>• <b>Tablas</b></li> <li>• <b>Gráficos de control.</b></li> <li>• <b>Tableros y Semáforos de indicadores.</b></li> <li>• <b>Histogramas</b></li> <li>•</li> </ul>

<b>FASE III. FINAL EVALUACIÓN DE IMPACTO</b>	<b>Etapa 8. Conclusión y evaluación final Proyecto</b>
<b>Etapa 8. Conclusión y evaluación final Proyecto</b>	<p><b>Una vez ejecutado y concluido el Plan de acción se debe:</b></p> <p><b>8.1. Control final. Sacar conclusiones de los resultados</b> del seguimiento cuantitativo y cualitativo mediante registro de la información. Analizar resultados finales obtenidos que permitan <b>comparar el antes contra el después. Se retroalimenta y evalúa finalmente el proceso</b></p> <p><b>8.2. Identificación, Reconocimiento y estímulo a los actores e involucrados</b> que influyeron positivamente en los resultados. <b>Identificar motivos</b> de los que reaccionaron negativamente</p> <p><b>8.3 Identificación de áreas de oportunidad del proceso</b></p> <p><b>8.4 Publicación al Sector los resultados y cambios de comportamientos e indicadores alcanzados</b></p> <p><b>8.5 Reconocimiento público a destacados en el proceso</b></p> <p><b>8.6. Ratificación de experiencias y enseñanzas del proceso. Identificación de los aspectos positivos y los que podrían mejorar</b></p> <p><b>Reinicio de la mejora continua</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Análisis y control de procesos de desempeño</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Estimulación</li> </ul>



## **METODOLOGÍA**

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN DE IMPACTO**

**PROYECTOS DE MEJORA Y CAMBIO**

**ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**





## FASE I: Diseño de Proyectos

### Objetivo Etapa 1: Estudio de los procesos y nivel de desempeño actual Análisis, comprensión del alcance del problema

#### Proceso detallado:

FASE I DE DISEÑO DE ETAPA 1	PROYECTO DE MEJORA ACCIONES
<p><b>ETAPA 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación del Banco de Problemáticas. Reducción a un problema prioritario</b></li> <li>• <b>Análisis desempeño de los procesos relacionados.</b></li> <li>• <b>Normatividad</b></li> <li>• <b>Procedimientos de calidad</b></li> <li>• <b>Identificación, comprensión y definición del problema. Determinación de las áreas y personas involucradas, relacionadas y/o afectadas</b></li> <li>• <b>Justificación</b></li> </ul>	<p><b>1.1. Identificación del Banco de Problemáticas actuales de la entidad o área. Título. Descripción y Beneficios que ofrecería su solución.</b></p> <p><b>1.2. Reducción de problemáticas a un problema prioritario</b> de acuerdo a su importancia y afectaciones que produce</p> <p><b>1.3. Análisis, Comprensión del alcance del problema, Precisión del ámbito del problema ó área de oportunidad.</b> Afectados, Evidencias Datos. Historial. Antecedentes estado actual del problema, en qué consiste realmente, a quién afecta, dónde se localiza?</p> <p><b>1.4. Análisis del desempeño del proceso</b> donde se inserta el problema, identificando el grado de desviación o diferencia del estado actual con el comportamiento requerido.</p> <p><b>1.5. Estudio de la normatividad:</b> identificación del soporte legal, que lo norma o rige. Valoración del estado de aplicación o cumplimiento actual, desviaciones, resultados negativos, a través de evidencias estadísticas, resultados de encuestas y entrevistas, revisión de documentos, minutas, auditorías realizadas etc.</p> <p><b>1.6. Análisis de los procesos y procedimientos de calidad</b> internos, relacionados con el problema y determinación del nivel de desempeño actual, Valoración de aplicación actual a través de evidencias resultados de encuestas y entrevistas, etc. en términos concretos, explícitos y específicos. Apoyándose en hechos y datos, representándolos de forma fácil de visualizar y entender en función del tiempo, de los aspectos, circunstancias y del tipo de falla o error.</p> <p><b>1.7 Mención y descripción de Áreas/personas involucradas y /o afectadas</b> en función del tiempo, de los aspectos, circunstancias y del tipo de falla o error.</p> <p><b>1.8. Ubicación del problema o área de oportunidad dentro del contexto organizacional interno.</b></p> <p><b>1.9. Influencia del y en el entorno.</b></p>

	<p><b>1.10. Determinación resumida de lo positivo actual que no se debe cambiar y las áreas de oportunidad.</b></p> <p><b>1.11. Definición resumen del Problema.</b> Descripción final del problema y la necesidad de resolverlo describiendo <b>costos, alcance, riesgos, volumen, afectaciones, impactos negativos</b></p> <p><b>1.12. Justificación de la necesidad de resolverlo</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método nominal, Brainstorming o lluvia de ideas,</li> <li>• Encuestas, entrevistas.</li> <li>• Observaciones.</li> <li>• Histogramas y gráficos.</li> <li>• Fotos, videos</li> <li>• Preguntas resumen: Técnica de los 5 por qué: Qué sucede?, Dónde sucede?, Cuándo sucede?, Cómo sucede, Por qué sucede)</li> </ul>
--	---

## Conceptualización Herramientas a emplear.

### 1.1--Brainstorming o Lluvia de ideas. Método nominal

#### A. - Concepto

Técnica creativa que consiste en estimular a los miembros de un grupo reunido, para opinar verbalmente o sugerir sobre un asunto que se estudia, ya sea problema, o plan de mejoramiento u otra cosa, aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

#### B.-Uso

Ante la solución de un problema:

1. Identificación de problemas o áreas de oportunidad
2. Identificación de causas, y/o soluciones.
3. Preselección de ideas y/o propuestas

#### C.-Procedimiento

##### I Parte

1. Nombrar a un facilitador del ejercicio (da la palabra y escribe las ideas a la vista de todos).
2. Cada miembro del equipo tiene derecho a emitir una sola idea por cada turno de emisión de ideas.
3. No se critican ni enjuician las ideas.
5. Cuando ya no existan nuevas ideas, se les agrupa

##### II Parte

6. Se enjuicia su validez y oportunidad y se preseleccionan las ideas conforme a los criterios que predefina el equipo.

#### Método nominal: Variante escrita del Brainstorming

Igual concepto y uso. Procedimiento muy eficiente pues las ideas, soluciones y votaciones se escriben en una boleta sin hablar, con lo que se asegura el anonimato y se ahorra mucho tiempo

## **I.2. - Encuestas y Entrevistas**

### **A.-Concepto**

Técnica que permite reunir información, opinión, sugerencias, valoraciones, directamente de los involucrados, afectados, relacionados, expertos, clientes, líderes de opinión y espectadores en el proceso.

### **B.- Uso**

Obtener información sobre un asunto o proceso.

### **C.-Procedimiento**

#### **Encuestas**

1. Determine la información necesaria y los usuarios
2. Diseñe el formato: tradicional o electrónico. Preguntas abiertas y/o cerradas
3. Escriba una introducción con orientaciones para el usuario y con la leyenda a aplicar
4. Comunique con tiempo a los usuarios, el objetivo, las fechas e invítalos a participar
5. Agradezca al entrevistado por su tiempo y disponibilidad

#### **Entrevistas**

- 1.-**Planee anticipadamente** la entrevista: Determine **qué información necesita recopilar, cómo y con quién.**
2. Elabore una **guía** para la misma (introducción, preguntas relacionadas con el tema). Realice una prueba piloto.
3. Seleccione las **personas que más conozcan** sobre el tema.
4. **Programa** la entrevista. Planee el **tiempo necesario** para realizarla.
5. Ubique un **lugar apropiado** para realizarla sin interrupciones.
6. Invite al **entrevistado, informándole del objetivo, fecha y lugar** donde se realizará la entrevista.
7. Genere un **clima adecuado de comunicación y confianza** con el/la entrevistado/a
8. **Realice la entrevista** (sea puntual, cordial y desarrolle la guía planeada, luego **resuma y permítale al/la entrevistado/a hacer comentarios.**
8. **De las gracias** al entrevistado al finalizar

## **1.3. Observación. Recolección de datos**

### **A.-Concepto**

Recolección de datos para conocer, caracterizar, interpretar y clasificar la información según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la **identificación y análisis de problemas como de sus causas.**

### **B.-Uso**

Facilita la recopilación de datos de forma que puedan ser usados fácilmente y ser analizados manual o automáticamente.

## C.- Procedimiento

1. Identifique el **elemento a observar** determinando si la información **es cuantitativa o cualitativa**
2. Defina el **alcance** de los datos necesarios y **dónde conseguirlos**
3. Determine **cómo** se recogerán los datos.
4. Fije el **plazo y la periodicidad** de los datos a recolectar y **quién** se encargará de recogerlos.
5. Establezca el **uso** de la información recopilada. **Cómo se analizará y con qué frecuencia.**
6. Diseñe el **formato de la hoja de recogida de datos**, de acuerdo a la cantidad de información requerida, dejando espacio para totalizar los datos: las fechas de inicio y término, las probables interrupciones, las personas que recogerán la información y las Fuentes etc.
7. Precise las **técnicas** con las que consolidará y mostrará la información recabada para facilitar su comprensión

### 1.4-Histogramas

#### A.-Concepto

Un histograma es un resumen gráfico de un conjunto de datos. Su éxito radica en que conjuga dos tipos de técnicas:

**La estadística:** permite sacar conclusiones del conjunto de los datos.

**Los gráficos:** permiten representar los datos y hacer más sencilla su interpretación

#### B.-Uso

1. Herramienta útil cuando para unir y analizar una gran cantidad de datos,
2. Facilita una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema
3. Muestra el resultado de cambios en el sistema
4. Permite identificar anomalías examinando las formas y variaciones
5. Posibilita comparar la variabilidad con los límites de especificación

#### C.-Procedimiento:

1. Reúna datos para localizar puntos de referencia
2. Clasifique los datos en una serie de grupos representativos.
3. Calcule la variación de los puntos de referencia
4. El eje horizontal del histograma tiene los valores de las variables y el eje vertical los de las frecuencias
5. Coloque los valores encontrados
6. Elabore el histograma respectivo.

### 1.5.- Técnica de los 5 por qué

#### A.-Concepto

Uso restringido y previa autorización derechos de autora: “Metodología Jover”. Solución de problemas. Diseño, acompañamiento e implementación Proyectos de Mejora. Enero 2014.

Es una técnica sistemática de preguntas utilizadas en la fase de análisis de Problemas para interpretarlo mejor y de manera más completa, al desintegrar todas las posibles preguntas sobre el mismo, buscar posibles sus causas principales y llegar a su raíz. Durante esta fase los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas pero el cuestionamiento detallado aumenta la información y su comprensión.

La técnica requiere que el equipo pregunte en esencia “Por qué” al menos cinco veces, o trabajar al menos en cinco niveles de detalle. Pero puede darse el caso de que se decida aumentar si el grupo lo determina, la cantidad de veces en que se pregunta POR QUÉ

Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

### **B.-Uso**

Al intentar identificar los detalles, características particulares y causas principales más probables de un evento o problema.

### **B.-Procedimiento**

- 1.-Realizar una sesión de lluvia de ideas.
- 2.-Una vez que la causa más probable haya sido identificada, empezar a preguntar “¿Por qué es así?” o Por qué sucede?, Por Dónde sucede?, Cuándo sucede?, Cómo sucede,)
- 3.-Continuar preguntando “Por qué” al menos cinco veces.
- 4.-Este cuestionamiento reiterado motiva al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas supuestamente “probadas y ciertas”
- 5.-Habrá ocasiones en las que se pueda superar los cinco “por que” para poder obtener la causa principal.
- 6.-Durante este tiempo se debe tener cuidado de NO empezar a preguntar “Quien”. Se debe recordar que el equipo está interesado en el proceso y no en el personal involucrado.

### **Ejemplo: Mi auto no arranca. (El problema)**

- 1.-Por qué no arranca? Porque la batería está muerta
- 2.-Por qué la batería está muerta? Porque el alternador no funciona
- 3.-Por qué el alternador no funciona? Porque se rompió la cinta
- 4.-Por qué se rompió la cinta? Porque el alternador está fuera de su tiempo útil de vida y no fue reemplazado
- 5.-Por qué no fue reemplazado? Porque no estoy manteniendo mi auto de acuerdo a las recomendaciones del fabricante

### **Objetivo Etapa 2: Caracterización del Problema**

#### **Proceso detallado:**

Uso restringido y previa autorización derechos de autora: “Metodología Jover”. Solución de problemas. Diseño, acompañamiento e implementación Proyectos de Mejora. Enero 2014.

<b>ETAPA 2:</b>	<b>Caracterización del problema</b>
<b>Caracterización del problema</b>	<p><b>“Fotografía o Resumen caracterológico del Problema</b> de acuerdo a todos los datos y manifestaciones investigadas en a la Etapa 1.</p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción asertiva</li> </ul>

### Conceptualización Herramientas a emplear.

#### 2.1.-Redacción asertiva

##### Concepto:

Poner por escrito algo sucedido, acordado o pensado con anterioridad, con lo cual permite transmitir a otras personas sus posturas, creencias o sentimientos de manera efectiva.

##### Uso

Para transmitir ideas y propuestas claras y eficaces a otros interlocutores.

##### Procedimiento

- 1.-Investigación y conclusión sobre el tema a tratar.
- 2.-Precisión de los conceptos, puntos de vista y valoraciones fundamentales a transmitir sobre el tema.
- 3.-Escritura en lenguaje sencillo, sintético y claro de las ideas, conceptos, valoraciones y percepciones a transmitir.

##### Glosario:

**Redacción** es la **acción y efecto de redactar**, es decir, **poner por escrito** algo sucedido, acordado o pensado con anterioridad

**Asertividad** se define como "...la capacidad de una persona para transmitir a otra sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo".

**Caracterización**, a la **determinación** de aquellos atributos peculiares que presenta una persona o una cosa y que por tanto la distingue claramente del resto de su clase.

**Objetivo Etapa 3: Determinación del Efecto principal con que se manifiesta y las Causas del problema**

##### PROCESO DETALLADO:

<p><b>Etapa 3.</b></p>	<p><b>Determinación del Efecto principal con que se manifiesta y las Causas del problema</b></p>
<p><b>Determinación del Efecto principal con que se manifiesta y las Causas del problema</b></p>	<p><b>3.1. Identificar el efecto principal o síntoma con que se presenta el problema y sus causas</b> basadas en datos y hechos que describen la situación actual</p> <p><b>3.2. Análisis de las causas del problema y agrupación “por familias” de causas y sub-causas. Realización del Diagrama de Causa-efecto</b></p> <p>-Presentación de <b>gráficos de espina de pescado (Ishikawa) ubicando el efecto principal</b> con que se manifiesta el problema en la cabeza del pescado; identificar <b>las causas y ubicarlas por familia</b>, o sea, de acuerdo a su manifestación coincidente, <b>en las espinas</b>, y colocar las <b>sub causas en las espinas correspondientes a las familias de causas identificadas</b> .</p> <p>Análisis de los mismos, integrando una conclusión que explique las causas del problema y constituya la base de las decisiones a tomar para la eliminación, disminución o bloqueo de las mismas</p> <p><b>3.3. Diagrama de Pareto:</b> Jerarquización de las causas más importantes o prioritarias, de acuerdo al volumen o intensidad con que se manifiestan. Identificación de “pocos vitales, muchos triviales”</p> <p><b>Análisis de proceso</b>, especificando las conclusiones arribadas de acuerdo con los datos logrados sobre el problema</p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diagrama Causa- efecto</b> (Espina de pescado).</li> <li>• <b>Diagrama de Pareto</b> (80/20. Jerarquización de causas).</li> <li>• <b>Análisis de proceso</b></li> </ul>

### Conceptualización Herramientas a emplear.

#### 3.1.-Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado).

##### Concepto

Los Diagramas Causa-Efecto facilitan **identificar todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente las más obvias o simples.**

Se conoce como “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un **recuadro (cabeza) que identifica el efecto principal**



**o síntoma del problema**, una **línea central (columna vertebral)**, y **recuadros que identifican las categorías o familias de causas** que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (Estas últimas poseen a su vez **líneas inclinadas (espinas)**, y así sucesivamente (**espinas menores como sub causas**), según sea necesario

### Uso

Se utiliza **cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema**. Simplifica el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y sub-causas que contribuyen a este problema o situación.

### Procedimiento

#### 1. Identificar el problema:

Identifique y defina con exactitud el problema, fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Éste debe **plantearse de manera específica y concreta** para que el análisis de las causas se oriente correctamente y se eviten confusiones.

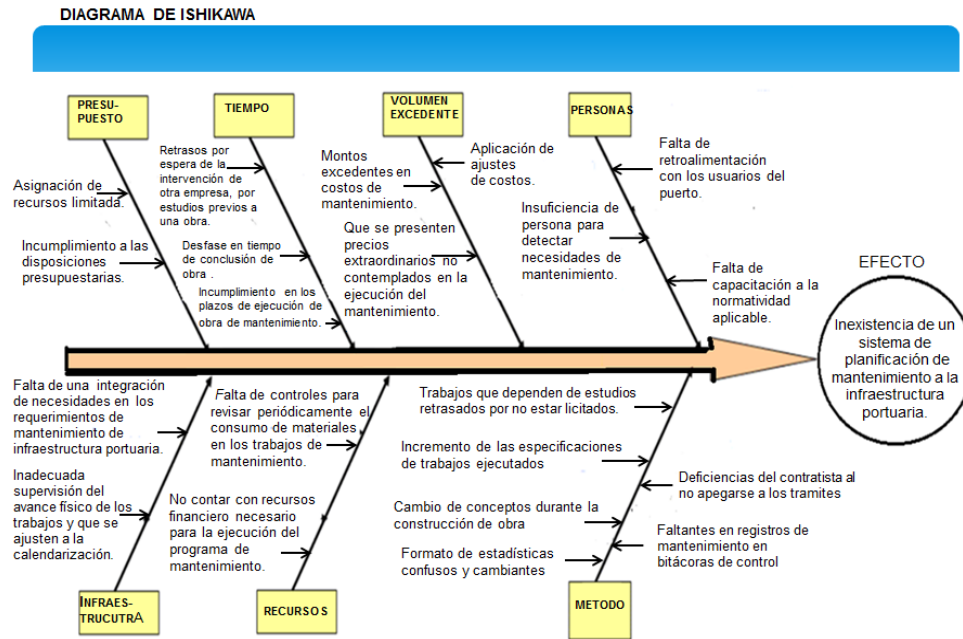
2. Identifique el **Efecto o síntoma principal** con el que se manifiesta el problema

3. Determine las principales **categorías o familias** dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema: Se asume que todas las causas del problema que se identifiquen, pueden clasificarse dentro de una u otra categoría. Generalmente, la mejor estrategia para identificar la mayor cantidad de categorías posibles, es realizar una **lluvia de ideas** con el equipo de trabajo. Cada categoría que se identifique debe ubicarse independientemente en una de las espinas principales del pescado.

4. Identificar **las causas**: Mediante una lluvia de ideas o método nominal y teniendo en cuenta las categorías encontradas, identifique las causas del problema. Éstas son por lo regular, **aspectos específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, generan el problema**. Las causas más complejas, pueden descomponerse en sub-causas.

5. **Analizar y discutir el diagrama**: Cuando el Diagrama ya esté finalizado, el equipo de trabajo puede discutirlo, analizarlo y, si se requiere, realizarle modificaciones. La discusión debe estar dirigida a identificar la(s) causa(s) más probable(s), base del plan de acción para eliminar las causas identificadas.

### Ejemplo:



### 3.-2.-Diagrama de Pareto (80/20. Jerarquización de causas).

#### Concepto

El Diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica que permite mostrar organizadamente datos referidos a un problema: causas, impactos, costos, etc. de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el **Principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales)**, es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica se muestra en barras verticales, ordenadas de mayor a menor importancia, y representan datos específicos correspondientes a un problema determinado. Se colocan los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales psicosomáticos

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

## Uso

El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización. Evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarlas.

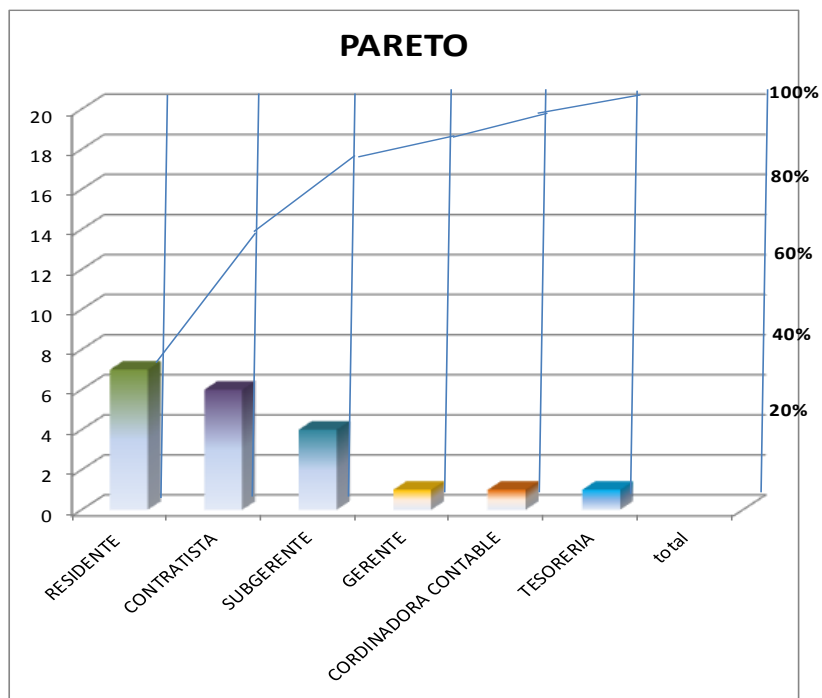
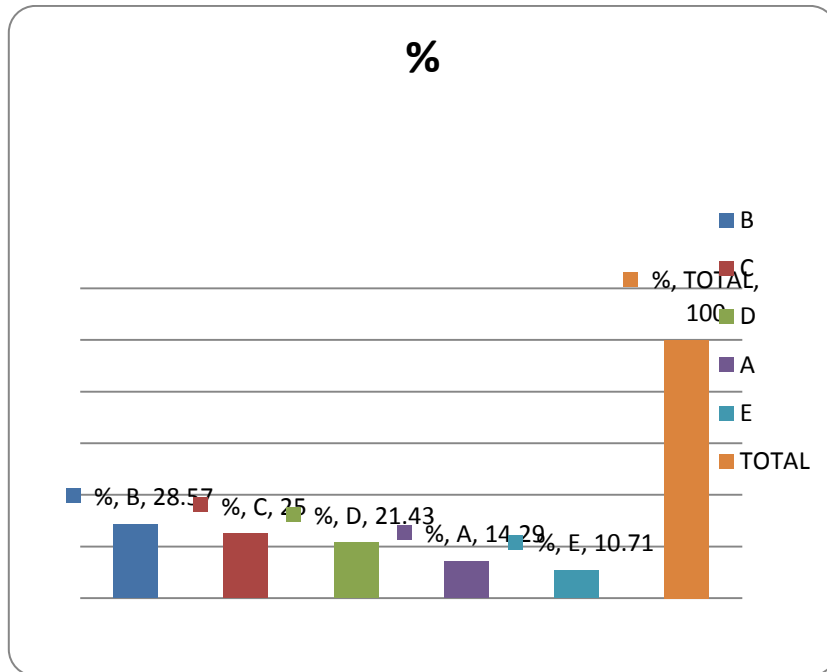
Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado y así convertir las cosas difíciles en sencillas. Este principio es aplicable en cualquier campo, en la investigación y eliminación de causas de un problema, organización de tiempo, de tareas, visualización del antes y después de resuelto un problema, o en todos los casos en que el efecto final sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.

## Procedimiento

1. Decidir qué problemas se van a investigar y cómo recoger los datos
2. Diseñar una tabla de conteo de datos (totales).
3. Elaborar una tabla de datos. Ejemplo. Reclamos establecidos por clientes en una empresa:

Tipo de Reclamo	Número	Número Acumulado	%	% Acumulado
B	8	8	28,57	28,57
C	7	15	25.00	53.57
D	6	21	21.43	75.00
A	4	25	14.29	89.29
E	3	28	10.71	100.00

4. Organizar los ítems de mayor a menor. A partir de la segunda cifra, sumar la cifra superior para lograr el acumulado tanto en el total como en el %
5. Dibujar dos ejes verticales y uno horizontal
- 6.-Construir un diagrama de barras.
7. Dibujar la curva acumulada (curva de Pareto).
8. Escribir cualquier información necesaria.



### 3.3.-Análisis de proceso

#### Concepto:

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por lo que su

Uso restringido y previa autorización derechos de autora: “Metodología Jover”. Solución de problemas. Diseño, acompañamiento e implementación Proyectos de Mejora. Enero 2014.

análisis, significa estudiar constantemente las actividades que interactúan y las posibles conclusiones y soluciones que se van derivando durante la solución del problema valorando su efectividad y ajuste a la relación causa- efecto; realizando las adecuaciones correspondientes.

### Uso

Para evaluar la efectividad en las actividades y elementos que participan en un proceso.

### Procedimiento

- 1.-Identificar el proceso donde está insertado o produce impacto el problema.
- 2.-Estudiar el procedimiento que lo soporta.
- 3.-Evaluar las desviaciones que se manifiestan.
- 4.-Determinar las causas que influyen en esas desviaciones.,
- 5.-Plasmear las conclusiones, con datos precisos.

### Glosario:

#### Efecto principal

El término **efecto** posee varios significados dependiendo del área en el que se utiliza. El efecto es el **resultado**, el **fin**, la **conclusión**, la manifestación, el síntoma la **consecuencia**, lo que **se deriva de una causa**.

#### Causa

Se entiende por causa a los fundamentos o aspectos que originan una situación determinada.

#### Vitales

Que son muy necesarios o principales para el mantenimiento de la vida, o para fundamentar o sostener una cosa, es decir, fundamentales, imprescindibles o de gran importancia.

#### Triviales

Adjetivo que permite nombrar a **algo común y sabido por todos**. Se trata de algo que no sobresale de lo ordinario y que su **importancia** o novedad es menor en relación con otros factores.

### Objetivo Etapa 4: Determinación de la propuesta de mejora o cambio

#### Proceso detallado:

Etapa 4	Determinación de la propuesta de mejora o cambio
Etapa 4 Determinación de la propuesta de mejora o cambio	<p><b>4.1.</b> Concretar la <b>Propuesta de mejora o cambio</b>, para solucionar, mejorar o bloquear el problema o aprovechar el área de oportunidad</p> <p>Redacción concreta y sintetizada de la propuesta de mejora o cambio, en lenguaje de venta, con palabras clave que motiven y</p>

	<p>despierten interés y atracción.</p> <p><b>4.2. Resaltar Beneficios e Impactos</b> esperados de la propuesta de mejora <b>en el orden económico, organizativo, humano, institucional, social, profesional, personal (venta de ideas).</b></p> <p><b>4.3. Diseño del FODA para la mejora</b></p> <p>- <b>Identificación de los aspectos internos(fortalezas y debilidades) y externos(oportunidades y amenazas)</b> que caracterizan la situación en el momento actual <b>y que podrían influir y determinar en la aprobación, resistencia e implementación del cambio o propuesta de mejora</b></p> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redacción sintética y clara y comunicación efectiva</b></li> <li>• <b>FODA</b></li> </ul>
--	---

## Conceptualización Herramientas a emplear.

### 4.1.-Redacción sintética y clara y comunicación efectiva.

La palabra **redacción** hace referencia a la **acción y efecto de redactar (poner por escrito algo sucedido, acordado o pensado con anterioridad).**



La redacción requiere de **coherencia y cohesión textual**. Dado que el orden de las palabras dentro de una oración puede modificar la intención del autor, es necesario que el redactor organice en su mente las ideas que desea trasladar al **papel** o a la **computadora**.

Y que, una vez concretada esta organización mental, se identifiquen las **ideas principales y secundarias**, para que a la hora de redactar aparezcan en orden y de acuerdo a la importancia de cada una.

Si el autor no logra ordenar de manera lógica y cuidada su texto, el escrito carecerá de interés para el lector.

### 4.2.-FODA

#### Concepto

El FODA lo podemos definir como una **herramienta de análisis estratégico**, que permite analizar **elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas.**

#### Uso

Uso restringido y previa autorización derechos de autora: “Metodología Jover”. Solución de problemas. Diseño, acompañamiento e implementación Proyectos de Mejora. Enero 2014.

Como herramienta de Dirección al enfrentar un proceso de Planeación Estratégica. Generalmente los autores lo relacionan con los problemas. **Nuestra Metodología lo aplica a la Propuesta de mejora.** También se puede utilizar antes del diseño de Proyectos económicos, sociales, culturales, comunitarios, etc.

### Procedimiento

- 1.-Determinar los factores internos y externos relacionados con la Propuesta de mejora en análisis
- 2.-Resumir entre los factores encontrados y reducir el total a los más importantes (5-6 máximo)
- 3.-Colocar los factores en los cuatro cuadrantes de la forma siguiente:

### Ejemplo:

#### Sistematización de controles activos fijos

FORTALEZAS(INTERNAS)	OPORTUNIDADES(EXTERNAS)
Tecnología en software (SAP R/3). Manual de Procedimiento para inventarios de activos Controles establecidos. Dpto. de sistemas informáticos consolidado. Recursos materiales disponibles	Ley de Bienes Nacionales. Ley de Transparencia. Apoyo de la Gerencia para resolver el problema. Asesorías externas de empresas especializadas. Programas de capacitación impartidos por organizaciones gubernamentales.
DEBILIDADES(INTERNAS)	AMENAZAS(EXTERNAS)
No aplicación de controles internos No existencias de actas de responsabilidad Estructura organizativa no definida Activos obsoletos. Pérdida de activos.	Auditorías externas periódicas. Nula retroalimentación en los procesos. Desconocimiento del proceso por parte de los usuarios. Aumento de precios activos en el mercado Crecimiento de la competencia

### Glosario

### Factores internos

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Son recursos y posibilidades especiales con que cuenta la empresa, que pueden elevar su poder.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad. Son insuficiencias o problemas que confronta la entidad y que pueden reducir su poder.

### Factores externos.

**Oportunidades:** Factores que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibiliten aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Consiste en identificar las oportunidades que ofrece el entorno y que puedan ser aprovechadas con las Fortalezas con que se cuenta tomando en cuenta también las Debilidades existentes.

**Amenazas:** Los factores del entorno sobre los cuales no se puede influir, pero que de producirse afectarán al funcionamiento del sistema y dificultan e impiden el cumplimiento de la misión. Son situaciones del entorno que pueden debilitar el poder de la organización.

### Objetivo Etapa 5: Diseño de la Matriz de Impactos cruzados (MIC)

#### Proceso detallado:

ETAPA 5	Diseño de la Matriz de Impactos cruzados (MIC)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de la Matriz de Impactos cruzados (MIC)</b></li> </ul>	<p><b>5.1.</b> Sobre la base de los elementos identificados en el <b>FODA</b>, realizar <b>Matriz de Impactos cruzados</b>.            En <b>cuadrante FO</b> Cruzar fortalezas con Oportunidades y dar peso entre 1 y 3 a los impactos (1=mínimo. 2= medio.3= alto). En <b>cuadrante FA</b>: Cruzar fortalezas con Amenazas. Y dar peso a los impactos            En <b>cuadrante DO</b>: cruzar debilidades con Oportunidades Y dar peso a los impactos            En <b>cuadrante DA</b>: cruzar debilidades con amenazas Y dar peso a los impactos.</p> <p><b>5.2.</b> Sumar los impactos de cada cuadrante y <b>donde mayor puntuación obtenga, esa será la estrategia predominante</b>. Concretar su interpretación en cuanto a <b>estrategias resultantes y fuerzas con mayor peso en las que hay que apoyarse o contrarrestar para lograr la mejora o cambio, a través del Plan de acción</b>.  <b>Ratificar percepciones e interpretaciones</b> del Equipo de</p>



	<p>Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el mayor volumen de impactos es en el <b>primer cuadrante</b> donde confluyen las <b>fortalezas y oportunidades</b>, es una <b>zona de poder F.O.</b> y la <b>estrategia predominante es Ofensiva (Maxi-Maxi).</b></li> <li>- Si confluyen en el <b>segundo cuadrante</b> donde coinciden <b>fortalezas y amenazas</b>, es una <b>zona de protección F.A.</b> y la estrategia predominante es <b>Defensiva (Maxi-Mini).</b></li> <li>- Si confluyen en el <b>tercer cuadrante</b> donde coinciden <b>debilidades y oportunidades</b>, es una <b>zona de incertidumbre D.O</b> y la estrategia es <b>Adaptativa ( Mini-Maxi)</b></li> <li>- Y si confluyen en el <b>cuarto cuadrante</b> donde coinciden <b>debilidades y amenazas D.A.</b>, es una <b>zona de peligro</b> y la estrategia es de <b>Supervivencia (Mini-Mini).</b> <b>En este cuadrante crítico, no se puede planear desarrollo estratégico.</b></li> <li>- Se intenta, una <b>interacción resultante del FODA</b>, que permita con las fortalezas, aprovecharse de las oportunidades, impactar o disminuir las debilidades y protegerse de las amenazas</li> <li>- Se analizan en equipo los <b>resultados a alcanzar, las distintas estrategias y alternativas de decisión posibles y alcanzables</b></li> <li>- <b>Se seleccionan las estrategias y decisiones más efectivas</b></li> </ul> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Matriz de impactos cruzados</b></li> <li>• <b>Identificación de estrategias predominantes</b></li> <li>• <b>Identificación de alternativas de decisión</b></li> <li>• <b>Interpretación de resultados y tendencias</b></li> </ul>
--	---

### Conceptualización Herramientas a emplear.

#### Concepto

**La Matriz de impactos cruzados** es una **herramienta prospectiva de definición de escenarios futuros, para realizar el juego estratégico resultante de la ubicación de las fuerzas o factores identificados en el FODA.**

Se combinan los factores internos con los factores externos al analizar los IMPACTOS que se producen al hacer converger cada una de las Fortalezas contra cada una de las

Oportunidades y con cada una de las Amenazas. De igual manera se procede con las Debilidades contra las Fortalezas y las Oportunidades.

**Al realizar el cruce se pondera el grado de impacto en Fuerte (3), Medio (2) y Débil (1). Si no hay impacto se pone 0. Se suman los impactos de cada cuadrante y se circulan las fuerzas que mayor peso tienen en cada estrategia**

En el cuadrante donde más convergencia o cantidad de impactos resulte, será la estrategia predominante y el resto de los cuadrantes indicarán también fuerzas a tomar en cuenta.

Las estrategias que seguirá la Dirección de la entidad, de acuerdo a la Matriz son:

**Fortalezas más Oportunidades ----- Maxi – Maxi -----Estrategia Ofensiva**  
**Fortalezas frente a las Amenazas -----Maxi – Mini ----- Estrategia Defensiva**  
**Debilidades más Oportunidades -----Mini – Maxi ----- Estrategia Adaptativa**  
**Debilidades frente a las Amenazas ----Mini – Mini ----- Estrategia de Supervivencia**

El tipo de estrategia predominante caracterizará los objetivos y alcance del Plan de acción **Uso**

Para la identificación de acciones estratégicas de la empresa que serán el marco para definir el Plan estratégico y operativo de **la propuesta de mejora**

**HERRAMIENTA**

**MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS**

		Oportunidades						Amenazas							
		1. Mercado	2. Organización institucional	3. Tecnología disponible	4. Infraestructura básica	5. Recursos humanos	6. Recursos financieros	1. Recursos humanos	2. Tecnología disponible	3. Organización institucional	4. Infraestructura básica	5. Recursos humanos	6. Recursos financieros		
<b>Fortalezas</b>	1. Formación profesional de acuerdo al perfil	3	3	2	2	2	3	15	2		2	3	3	1	
	2. Comunicación y empatía con el equipo de trabajo	3	3	2	1	2	2	13	2	2					
	3. Colaboración y unidad en el trabajo de equipo	3	3	3	3	3	3	18	1		2	2		1	
	4. Compromiso personal y apoyo al proyecto	2	3	3	3	2	3	16				2	2		
	5. Planeación del trabajo con Metas claras y viables	3	3	3	3	2	3	17				3		1	1
	6. Temática adecuada y aceptación de los padres de familia	3	3	3	2	2	3	16				2			1
		17	18	16	14	13	17								
<b>Debilidades</b>	1. Falta actualización en la capacitación especializada	3	3	2	2	2	2					1	2	3	
	2. Cansancio por carga horaria y exceso de imprevistos	2	1	2	1	1			2	2		2	2		
	3. Falta creatividad en las estrategias para atraer a todos los CLIENTES	2	2	3	2	2	2					3		3	
	4. Falta multiplicar las mejores experiencias del programa con los demás	2	1	1	1	1	2					1		2	1
	5. Insuficiente incidencia en la comunidad externa	2	1	3	3	2				1	2			1	
	6. Falta retroalimentación de las actividades	2	2			1	1					2			1

IMPACTO MAYOR (3), IMPACTO REGULAR (2), IMPACTO MENOR (1)

**Procedimiento**

- I.-Colocar en cada cuadrante los factores internos y externos identificados.
- II.-Valorar el impacto que se produce de cada fortaleza en el aprovechamiento de cada oportunidad. (3 fuerte- 2 medio-1 débil -0 nada).
- III.-Valorar el impacto que produce cada oportunidad en la atenuación de cada debilidad. 3 fuerte- 2 medio-1 débil -0 nada).

**IV.-El impacto que produce aprovechar cada fortaleza para atenuar cada amenaza.** 3 fuerte- 2 medio-1 débil -0 nada).

**V.-El impacto que produce cada amenaza en cada debilidad.** (3 excelente- 2 bueno-1 regular -0 nada).

**VI.-Sumar los valores obtenidos en cada cuadrante,** resultado de esos impactos.

**VII.-Seleccionar el cuadrante con el mayor valor,** el cual dará la dirección del tipo de estrategia predominante

**VIII.-Destacar en cada cuadrante las fuerzas con mayor peso,** en las cuales habrá que apoyarse para diseñar el plan de acción

**IX. Antes de comenzar a diseñar el Plan de acción valorar el juego estratégico consistente en:**

**Aprovecharse de las oportunidades con las fortalezas para atenuar las debilidades y disminuir el impacto de las amenazas.**

En el cuadro siguiente **se muestra el impacto gráficamente.**

Del impacto que se pueda obtener surgen las Estrategias que se seguirán situacionalmente

	EXTERNAS	
INTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	Intentar aprovechar al máximo las oportunidades  <b>Estrategia Ofensiva Maxi - Maxi</b>	Minimizar las amenazas apoyándose en las fortalezas  <b>Estrategia Defensiva Maxi -Mini</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades  <b>Estrategia Adaptativa Mini - Maxi</b>	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones.  <b>Estrategia Supervivencia Mini – Mini</b>

## Glosario

### Matriz de impactos cruzados:

Instrumento que ayuda a determinar la naturaleza y el alcance de las repercusiones entre los distintos acontecimientos que pueden sucederse en el entorno y pueden repercutir dentro de la organización. Se basa en la probabilidad condicionada o sea la probabilidad de que ocurra algo si ha ocurrido otra cosa. Se ha definido como: «Un medio sistemático de estudiar las interacciones entre acontecimientos o desarrollos

La matriz de impactos cruzados es una de las técnicas de pronóstico o de prospectiva más usadas, sobre todo en los países Europeos. Su lógica básica subyacente, consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de una serie de eventos

(Ei) que pueden o no ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado. En tal sentido, el vocablo o término “evento” se refiere aquí; a una hipótesis que puede o no ser cierta, según que el evento ocurra o no en el marco temporal analizado.

Los escenarios futuros que pueden presentarse, dependerán estrictamente de la ocurrencia o no-ocurrencia de los eventos visualizados como la <base del pronóstico> por el grupo de expertos. La dinámica de los acontecimientos factibles de presentarse, conformarán el abanico de los escenarios que describen el futuro posible.

No basta con identificar un conjunto de eventos cuyas combinaciones de ocurrencia especifiquen los escenarios futuros posibles; sino que también es necesario establecer las inter.-relaciones en cuanto a la ocurrencia entre unos y otros, esto es, el impacto cruzado en las ocurrencias de los mismos.

Este punto es esencial para poder entender la lógica en el uso de ésta técnica prospectiva: la ocurrencia de un evento dado, puede impactar positiva o negativamente la ocurrencia de otro evento dado.

### **Matemáticamente hablando, hablamos de probabilidades condicionadas:**

#### **Estrategia:**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, «ejército», y agein, «conducir», «guiar».

#### **Impacto:**

Del latín “impactus” posee varias acepciones, todas remiten a una colisión o choque, ya sea de un objeto, de un ser vivo o de una sensación contra otra cosa material o inmaterial.

### **Objetivo etapa 6: Definición de alternativas de decisión y Plan de acción**

#### **Proceso detallado:**

<b>Etapa 6</b>	<b>Definición de alternativas de decisión y Diseño del Plan de acción</b>
<b>Definición de alternativas de decisión y Diseño del Plan de acción</b>	<p><b>Concreción de acciones para eliminar, disminuir, o bloquear las causas e implementar las estrategias resultantes de la MIC y la Propuesta de mejora o cambio.</b></p> <p><b>6.1.</b> Se define el <b>objetivo general a lograr con la mejora</b>, a través del Plan de acción</p> <p><b>6. 2.</b> Se ratifica la <b>estrategia predominante</b> con que se acometerá el Plan de acción</p> <p><b>6. 3.</b> Se diseña el <b>Plan de acción</b>, partiendo de <b>Objetivos- meta que deben ser específicos, realistas, medibles, alcanzables, enmarcados en tiempo y</b> alineados con el objetivo general y la</p>

	<p>estrategia predominante a alcanzar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se planean las <b>acciones(QUÉ?) para implementar la mejora</b> correspondientes a cada objetivo meta,</li> <li>• Se precisa una <b>breve descripción del alcance</b> de cada acción (<b>CÓMO?</b>)</li> <li>• <b>Se asignan responsabilidades (QUIÉN?) y participantes en cada acción( QUIENES)</b> realizarán dichas acciones,</li> <li>• Se decide los <b>tiempos o plazos de ejecución</b>(inicio y final) (<b>CUÁNDO?</b>) en que se realizará cada acción</li> <li>• Se determinan los <b>recursos necesarios (CON QUÉ?)</b> y las vías de adquisición</li> <li>• Se estima <b>el impacto</b> que provocarán las acciones,</li> <li>• Se determinan <b>los indicadores de resultados</b></li> <li>• Se estiman <b>los mecanismos de control</b></li> </ul> <p><b>Las estrategias, objetivos y metas</b> del Proyecto deben <b>dar respuesta a la forma en que se solucionará el problema</b> mediante la eliminación, bloqueo o disminución de las <b>causas</b>. Constituyen la fase de <b>toma de decisiones</b></p> <p><b>6. 4.</b> Se revisa y analiza por el equipo <b>el diseño final del Plan de acción</b></p> <p><b>6.5.</b> <b>Se consulta el Plan de acción a los actores, decisores e involucrados para su retroalimentación y aprobación</b></p> <p><b>Al seleccionar las mejores alternativas considerar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efectividad:</b> resolverá todo o parte del problema?</li> <li>• <b>Factibilidad:</b> De podrá implantar la solución?</li> <li>• <b>Factor tiempo:</b> Qué tan rápido dará resultados? Es una solución de corto o de largo plazo?</li> <li>• <b>Orientación al usuario:</b> Satisface los resultados del usuario?. Mejora el servicio?</li> <li>• <b>Eficacia:</b> es una solución costo- efectividad?</li> <li>• <b>Creatividad:</b> Solución innovadora del problema. Idea y /o solución original equilibrada con el concepto institucional. Facilidad de adaptación</li> <li>• <b>Claridad expositiva:</b> Calidad de la formulación y fundamentación del proyecto. Precisión y claridad del proyecto. Manejo del estado del conocimiento del proyecto</li> <li>• <b>Atractividad</b> de la presentación o venta de la idea.</li> </ul> <p><b>HERRAMIENTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de objetivos.</b></li> <li>• <b>Plan de acción</b></li> <li>• <b>Comunicación asertiva</b></li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Venta de ideas</b></li> </ul>
--	---

**Conceptualización: Herramientas a emplear.**

### 6.1.- Diseño de objetivos

**Concepto:**

**Un objetivo** es el planteamiento de una **meta o propósito a alcanzar**, y que, **de acuerdo al ámbito** donde sea utilizado, o más bien formulado, así será su nivel de complejidad. El objetivo es una de las partes fundamentales en un **proceso** de planeación. Pueden ser **generales o específicos**.

**Uso**

- Para **formular y concretar** con objetividad los **resultados deseados**.
- Para **planear las acciones**.
- Para **orientar los procesos**.
- Para **medir o valorar los resultados**

**Procedimiento:**

**La redacción de objetivos debe cumplir los siguientes requisitos:**

- **Iniciar redacción** empezando por un infinitivo verbal.
- **Claros y concretos**; expresado en términos que permitan una sola interpretación.
- **Medibles**; formulado de manera que su resultado sea medible en la realidad, de forma objetiva.
- **Realistas**; que su contenido se refiera a cosas reales, concretas y que puedan ser alcanzadas.
- **Dimensión temporal**, debe especificar un plazo temporal para su consecución
- **Resultados Globales**, tomar en consideración los objetivos de otras actividades.
- **Económicos**, sus beneficios deben ser mayores que los costos de implementación.
- **Negociados**, implicar en el proceso a las autoridades y personas que estarán relacionadas en su cumplimiento.
- **Medios necesarios**, llevar a cabo un análisis y definir los medios y recursos necesarios para su cumplimiento.

**Tipos de infinitivos verbales posibles**

<b>De conocimientos</b>	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.
<b>De habilidades</b>	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.
<b>De actitudes</b>	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

## 6.2.- Plan de acción

### Concepto

Un plan de acción es el **producto final y más importante del Proyecto** y un modo de asegurarnos de que la visión de nuestro proyecto se concrete.

Describe el **modo en que el equipo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos**. Consiste en una **secuencia de pasos de acción** a realizar en el proyecto para lograr la mejora o cambio

### Uso

- Para dar credibilidad a su proyecto.
- Muestra a los miembros de la organización (incluyendo patrocinadores) que el proyecto está bien estructurado y dedicado a obtener resultados.
- Asegura que no se pase por alto algunos de detalles.
- Para entender qué es y qué no es posible realizar en su organización.
- Para aportar eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
- Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

### Procedimiento

- 1.-Se establece el **objetivo general**
2. Se establecen los **objetivos específicos** derivados del general.
- 3.- Determinar las **actividades o acciones** requeridas.

- 4.- Dar una **breve descripción del alcance de las acciones**
- 5.-Designar las **personas que serán responsables y participantes** de cada paso o acción.
- 6.- **Tiempo o plazos** para desarrollar las actividades o acciones.
- 7.-Determinacion de los **Recursos** que serán requeridos.
- 8.- Mecanismo de **retroalimentación** e indicadores para monitorear cada paso y los impactos esperados.

Ejemplo del **Formato de PLAN DE ACCION**

### PLAN DE ACCIÓN

Para la mejora, cambio, aprovechamiento de oportunidades

Estrategia predominante: -----

Objetivo general: -----

#	OBJETIVO/META Qué queremos lograr? PROPÓSITO ?	ACCIONES A través de qué acciones? QUÉ?	Breve descripción Del ALCANCE CÓMO?	RESPONSABLES PARTICIPANTES QUIÉNES?	Fechas Inicio-terminación CUÁNDO?	RECURSOS CON QUÉ?	INDICADORES DE RESULTADOS IMPACTO?

Las estrategias que resulten deben de incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores.

Las acciones deben concretar las estrategias resultantes del FODA

### 6.3.- Comunicación asertiva

#### Concepto

Cuando la persona es capaz de expresar sus sentimientos, pensamientos y deseos y defender sus derechos respetando sin violar los de los demás.

Cuando se está abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso.



## Uso

**La asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia**, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad.

### Procedimiento: Redactar las propuestas y expresarlas asertivamente

#### Características

- La persona asertiva siente libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere, sin lastimar a los demás.
- Es empática.
- Es capaz de comunicarse con facilidad con cualquier persona, extraña o conocida y su **comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada**.
- En todas sus acciones y en **manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima**
- **Enfoque activo**, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, **haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstas sucedan por arte de magia. Es más proactiva que activa.**
- Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

## 6.4.- Venta de ideas

### Concepto

Técnica **A.I.D.A.** Sistema de actuación personal que nos permite **fidelizar al cliente con las propuestas que le presentamos.**

### Uso

Para **obtener la atención, motivar el interés, despertar el deseo que promueva la acción** y nos permita **concretar un acuerdo** con las propuestas planteadas.

### Procedimiento

**1.-Atención: Solo tenemos entre 1 y 5 segundos para llamar la atención**, ya sea por teléfono o en visita cara a cara, tiempo en el cual la otra persona se forma la primera impresión de usted, donde lo que cuenta es la imagen personal y el marketing personal.

A pesar de la presión del tiempo, preséntese en forma natural y relajada, espere que le digan “no gracias” y recuerde que cada “no”, lo pone más cerca del “sí”.

**2.-Interés:** Solo tenemos **entre 5 y 15 segundos para crear algún interés**, por lo que es necesario decir o mostrar algo interesante y **proveer ventajas claras y beneficios tangibles** para el cliente.

La persona a la que está contactando debe **tener una necesidad real o potencial por su producto/ servicio/propuesta** (lo que implica que debió existir un adecuado trabajo de prospección). Desarrollar la habilidad necesaria para desarrollar **empatía** (ponerse en los zapatos del cliente) **y entender su situación y necesidades.**

**3.-Deseo:** Habilidad de **interpretar la situación del cliente, sus prioridades y limitaciones**, a través de **preguntas y respuestas muy empáticas**. Debe **construir confianza y establecer simpatía e identificarse (química) con el prospecto o cliente, para ganar credibilidad sobre lo que ofrece y hacer que el cliente desee aceptar.**

La clave es **demostrar cómo usted, su producto y su organización son confiables y responden a una necesidad real del cliente potencial, con soluciones adecuadas,**

**4.-Acción:** **Convertir al cliente potencial en cliente real, y pasar del deseo a la acción, a obtener la orden, aprobación de la propuesta, firma del pedido, al cierre del negocio.**

#### **Glosario:**

**Asertividad** la capacidad de una persona para transmitir a otra sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo.

**Asertivo** Habla con efectividad y propiedad. Expone sus ideas en forma lógica y sin contradicciones. Juega al yo gano - tú ganas

La indagación y recopilación informativa realizada por la autora para la sustentación de esta “Metodología Jover”, requirió de bastante tiempo de análisis, reflexión, aporte de experiencia profesional, personal y dedicación por parte de todos los equipos con los que la hemos aplicado, para convertirla en un instrumento útil que pudiera consolidar su aspecto científico, a través del quehacer, en tiempo real, aplicable en cualquier escenario organizacional

A la velocidad que se siguen desarrollando las tecnologías de la información, no podemos considerar agotado el tema, por lo que seguiremos perfeccionándolo y esperamos contar con la motivación y apoyo de nuestros amigos, colegas y seguidores para lograrlo con sus respectivas sugerencias

**Muchas gracias por la atención**

**MSC. Isabel Jover Jiménez  
Consultora Internacional**