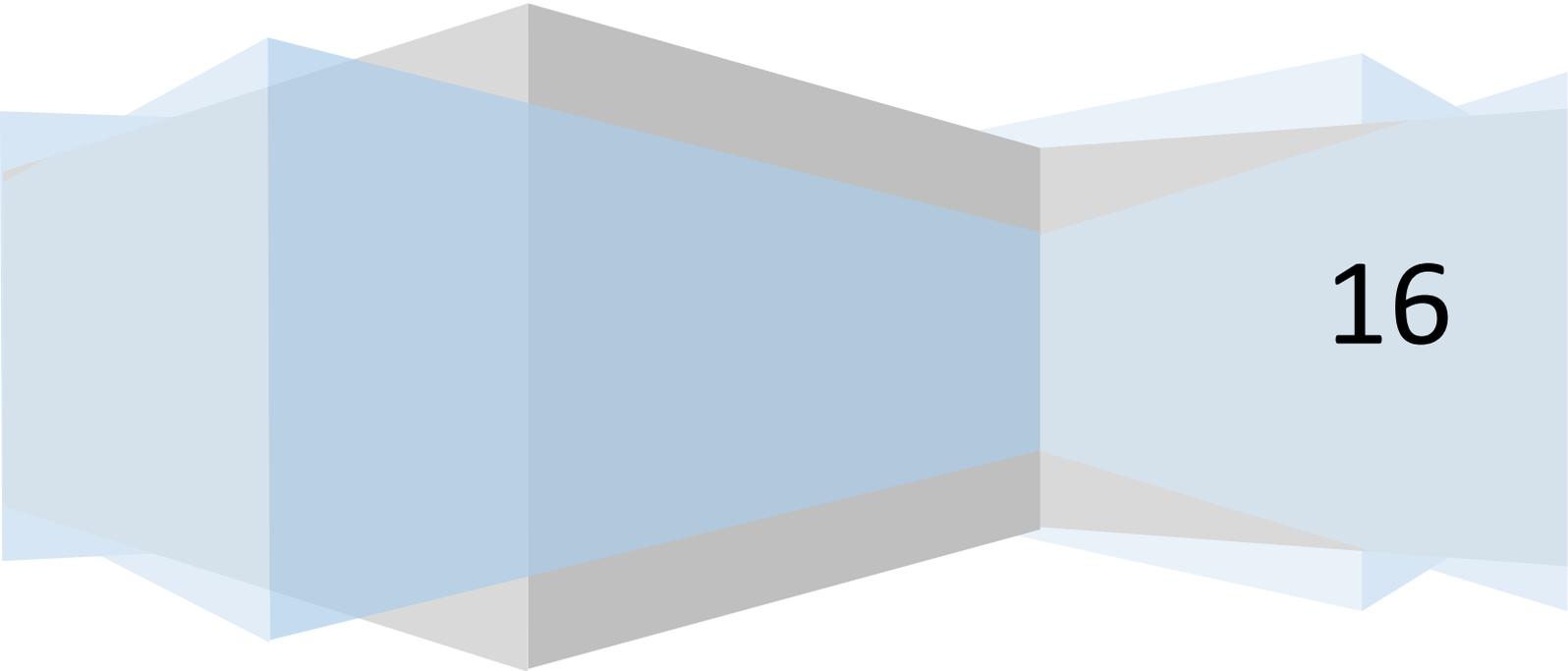


FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

# MAPEO DE ALCANCE DE PROCESOS

KEILA YERITZE ROJAS GUTIERREZ



16

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
DESARROLLO .....	3
DEFINICIONES .....	3
MAPEO DE ALCANCE .....	3
MAPEO DE PROCESOS .....	16
BENEFICIOS DEL MAPEO DE PROCESOS .....	16
PASOS PARA EL MAPEO DE PROCESOS .....	16
HERRAMIENTAS DEL MAPEO DE PROCESOS .....	17
EJEMPLO MAPEO DE PROCESOS .....	18
CONCLUSIÓN .....	20
AGRADECIMIENTOS.....	21
PROPUESTA DE TESIS.....	21
BIBLIOGRAFIA.....	22

## INTRODUCCIÓN

En la siguiente lectura se explica que es el mapeo de alcances, asimismo se detalla las fases para su implementación, igualmente se explica el mapeo de procesos, como llevarlo a cabo y su importancia.

## DESARROLLO

### DEFINICIONES

El Mapeo de Alcances (MA) es una metodología para evaluar y medir el impacto que provocan programas e iniciativas de apoyo, financiación y promoción, expresadas en forma de proyectos, actividades o estrategias. (INC, 2015)

Mapeo de procesos es una metodología que permite elaborar una representación gráfica de un proceso, mostrando la secuencia de tareas que se ejecutan.

(HERRERA, 2009)

### MAPEO DE ALCANCE

El Mapeo de Alcances se lleva a cabo en tres etapas.

1. Diseño Intencional: esta etapa sirve al programa para establecer un consenso sobre los cambios a nivel 'macro' que contribuirá a generar, así como para planificar las estrategias que debe utilizar. En esta fase, se debe contestar a cuatro interrogantes:

- ¿Por qué? (¿en qué consiste la visión a la cual el programa desea contribuir?)
- ¿Quién? (¿quiénes son los socios directos del programa?)
- ¿Qué? (¿en qué consisten los cambios que se pretenden generar?)
- ¿Cómo? (¿cómo logrará el programa contribuir el proceso de cambio?)

2. Seguimiento de Alcances y Desempeño: genera un marco de trabajo para el seguimiento continuo de las acciones del programa y del progreso de los socios directos, en lo que se refiere al cumplimiento de los alcances. Se basa en gran parte en una autoevaluación sistematizada, y proporciona las siguientes herramientas para recabar datos sobre los elementos identificados a lo largo de la etapa del diseño intencional:

- “Diario de Alcances” (señales de progreso)
- “Diario de Estrategias” (mapa de estrategias)
- “Diario de Desempeño” (prácticas de la organización).

3. Planificación de la Evaluación: permite identificar y desarrollar las prioridades de evaluación del programa en cuestión.

La siguiente imagen, muestra las tres etapas del mapeo de alcances y los pasos en cada una de las fases.



En la primera parte de diseño intencional se realiza el diseño del programa, se definen los objetivos del programa en beneficio del desarrollo. La visión describe los motivos de la existencia del programa. La misión, los mapas de estrategias y las prácticas del programa a la visión también son parte de esta parte.

### **Paso 1 Describir la visión**

Refleja los cambios a gran escala relacionados con el desarrollo que el programa desea llegar. Descripción de los cambios:

- Medio ambiental.
- Político
- Económico
- Social.

Aunque se realizan las descripciones de los objetivos a alcanzar por medio del programa la visión lleva los límites un poco más allá, es decir tiene un mayor alcance a largo plazo. Describir de manera correcta la visión es fundamental, puesto que es el ideal que busca el programa.

### **Paso 2 Identificar la misión del programa**

La misión es dónde se describen las razones de existir del programa en relación a la visión, se indica las áreas en donde el programa se desarrollará, para llevar la visión del programa de la teoría a la realidad. Es la representación de aquello que aspira el programa al apoyar el logro de la visión.

### **Paso 3 Identificar a los socios directos.**

Los socios directos son aquellos con los que el programa interactúa. Estos actores son denominados socios directos porque aunque el programa trabaje con ellos para generar cambios, no se hallan bajo el control del programa, puesto que el poder de influencia sobre el desarrollo les pertenece. Cuando se enlistan todos los socios directos del programa es necesario enfatizar aquellos con los que se va a trabajar directamente. Existen otros actores a los cuales influyen su programa pero de los cuales dentro de sus objetivos no desean influenciar directamente pueden ser utilizados como “socios estratégicos” a razón de no perderlos sino mantenerlos provisionalmente para

retomarlos posteriormente. Aunque pueden realizarse alianzas con el fin de influir aquellos que si tiene por objetivo.

Grupo Meta o Beneficiarios, esta categoría no la aborda el mapeo de alcances pero es preciso mencionarla, es un grupo u organizaciones quiénes serán beneficiados de forma directa si se logra la visión establecida en las condiciones económicas, políticas, sociales o ambientales. Mantener el monitoreo de los socios directos para verificar si se cuentan con nuevos socios directos o aquellos que fueron importante ahora son irrelevantes, como consecuencia será necesario reajustar el diseño intencional.

#### **Paso 4 Alcances deseados.**

Cuando los socios directos más relevantes ya fueron identificados, se establece los alcances que se quieren llegar con ellos. Es necesario describir los alcances en relación a los cambios que se requieran obtener, es decir, que el éxito del programa se medirá en lograr los cambios que nosotros deseamos, reflejarán la forma que un actor puede comportarse y relacionarse frente al programa. Los alcances no tienen que tener incluido la información de las estrategias y actividades del programa, un ejemplo de cómo deben enunciarse:

Alcance deseado X: El programa quisiera ver a (socio directo) quien/ es [descripción de los comportamientos ideales que espera obtener el programa en el presente de indicativo, como si ya se tratara de un hecho].

#### **Paso 5 Desarrollar señales de progreso.**

El conjunto de señales de progreso representa un modelo para el socio directo que se hace resaltar la profundidad y complejidad del cambio que se busca.

Existen 3 tipos de señales de progresos nombradas como:

- Lo que se espera ver.
- Lo que le gustaría ver.
- Lo que amaría ver.

Estás tres señales de progresos pueden ser definidas por dos términos la duración y el grado de realismo. Para el efecto de duración, en el primer tipo de señal es inminentemente responsable de los que se espera durante el mismo proyecto; para “lo que le gustaría ver” está relacionada un período largo de respuestas que se espera ver al final del proyecto y “lo que amaría ver” son las respuestas que uno desearía ver después de meses o años que finalizó el proyecto. Para el grado de realismo en “lo que espera ver” se asocia al realismo brutal; para “lo que le gustaría ver” es un tanto idealista; “lo que amaría ver” son en realidad poco realistas.

### **Paso 6 Mapa estratégico.**

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa, es tan revelador para los directivos como el cuadro de mando en sí. Proporciona de manera coherente y uniforme de la descripción de la estrategia para gestionar objetivos e indicadores.

Se utilizan celdas dónde cada uno tiene una coordenada llamada I1, I2, I3 están son catalogadas como la clase táctica (interna o individual) están dirigidas a determinadas personas, grupo u organizaciones. E1, E2 y E3 son aquellas que están dirigidas al entorno en donde se desarrolla un grupo e individuos específicos, es la clase táctica (externo o medio ambiente).

Estos dos tipos de estrategias se dividen en 3 categorías para el 1 son las causales, el 2 las que son basadas en la persuasión, y 3 las que se basan en construir redes de apoyo. Esto no significa que es necesario que todas las estrategias deben de llenar todas las celdas, en ocasiones quedarán libres.

<b>Mapa de estrategias</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Causal</b>	<b>Persuasión</b>	<b>De apoyo</b>
	I1	I2	I3
<b>Dirigido hacia una persona o grupo específico</b>	<p>Causar un efecto directo.            Producir un alcance (entregar dinero, obtener investigación, redactar u informe.)</p> <p><b>¿Qué se hará para producir un resultado inmediato?</b></p>	<p>Generar una nueva forma de pensar, nuevas destrezas.            Dejarse guiar por los especialistas            Tener un solo propósito.</p> <p>( Actividades de capacitación, mejorar las aptitudes, talleres metodológicos)</p> <p><b>¿Qué se hará para reforzar la capacidad?</b></p>	<p>Construir una red de apoyo            Dejarse guiar por un simpatizante/ tutor que guie los cambios a lo largo del tiempo (persona o grupo).            La participación es más frecuente y sostenida            Consolida la autonomía</p> <p>Propósitos múltiples ( abarcar más terreno) (miembros del programa que proporcionan su orientación y sus aportes de manera regular, un</p>

			<p>especialista, gestión , recaudación de fondo)</p> <p><b>¿Cómo se proporcionará un apoyo sostenido, una orientación al socio directo?</b></p> <p><b>¿Quién se hará cargo?</b></p>
<b>Estrategia</b>	<b>Causal</b>	<b>Persuasión</b>	<b>De apoyo</b>
	E1	E2	E3
<b>Dirigido hacia el entorno de la persona o grupo</b>	<p>Cambiar el entorno físico o político.</p> <p>Incentivos, reglamentos, pautas (transferencias técnicas, cambios en lo</p>	<p>Difundir la información/mensajes a un público extenso</p> <p>Crear un entorno persuasivo</p> <p>Cambiar/alterar</p>	<p>Crear una red de aprendizaje/acción. Los socios directos trabajan juntos y colectivamente para apoyarse mutuamente (red de investigación, programa participativo de investigación)</p>

	<p>político, acceso a internet, términos de referencia)</p> <p><b>¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico?</b></p>	<p>el sistema de transmisión de mensajes</p> <p>( radio, tv, internet, publicaciones, conferencia, conclusiones, talleres)</p> <p><b>¿Cómo utilizarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover su trabajo?</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las redes/relaciones que se establecerán o utilizarán?</b></p>
--	--	--	--

## **Paso 7 Prácticas de la organización.**

En este paso se determinan las prácticas que va a llevar a cabo el programa. Centrándose en las actividades emprendidas y que deben ser más idóneas para la contribución al cambio. Las 8 prácticas ofrecen al programa un método para plantearse las formas en que funcionan con una vista más amplia:

1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos.
2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información.
3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana.
4. Evaluar y reconfigurar productos, servicios, sistemas y procedimientos.
5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor añadido.
6. Compartir los mejores conocimientos.
7. Experimentar para seguir siendo innovadores.
8. Reflexionar a nivel organizacional.

## **Paso 8 Prioridades para el seguimiento**

En esta fase se debe limitar y ser estratégico sobre lo que se quiere monitorear. Escoger qué monitorear y evaluar puede ser una tarea difícil, por eso es necesario determinar los usuarios y usos de la información, la necesidad y propósito de aprendizaje, rendición de cuentas, espacios, tiempo para el aprendizaje y para la rendición de cuentas.

Es necesario escoger qué asesorar, delimitándolo con las siguientes preguntas:

- ¿Quién lo va a utilizar?
- ¿Para qué se utilizará la información?
- ¿Cuándo se necesita?

Decidiendo cómo asesorar.

- ¿Cuáles componentes se va a monitorear?
- ¿Cómo y cuándo se recopila los datos?
- ¿Quién va a recopilar?

- ¿Quién va analizar, organizar y empaquetar los datos?
- ¿Dónde y cuándo será discutido y utilizado?

### **Paso 9 Diario de Alcances**

En esta parte se realiza un registro descriptivo que se relacionan directa o indirectamente con las señales del progreso, tiene como finalidad tomar nota de aquellas actitudes poco usuales y espontáneas, que sean altamente significativas en el momento de integrar datos para emitir juicios de valor. El diario de alcances es más útil al final del proyecto en la presentación del impacto visible de los fondos, aunque puede ser presentada en intervalos. Uso del diario:

- Historia de cambio
- Razones para el cambio (quién cambió y quién construyó)
- Cambios no esperados
- Lecciones

### **Paso 10 Diario de Estrategias.**

Es un registro de las acciones realizadas en término del mapa estratégico, junto con los resultados de tales acciones. El diario estratégico debe mantenerse actualizado continuamente. Uso de diario:

- Recursos invertidos
- Actividades y productos.
- Efectividad de las actividades y productos.
- Lecciones y recomendaciones (estrategias para ser eliminadas o agregadas; equilibrio y combinación de estrategias

### **Paso 11 Diario de Desempeño.**

Este es un informe denominado diario de desempeño, es en esencia una colección de actas o minutas de las reuniones dónde se aborda el tema del progreso del proyecto en relación con las prácticas de la organización.

Sin embargo, los diarios que ofrece el mapeo de alcances no son métodos de recopilación de datos, proveen un marco sobre el tipo de información que podría ser recopilada y un formato para presentar, con la posibilidad de almacenar tal información, sugieren ideas para desarrollar herramientas como encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros métodos. Uso del diario:

- Acciones aplicadas para poner en operación
- Lecciones.

Etapa 3: Planificación de la evaluación.

El mapeo de alcances proporciona un método para el programa establezca las prioridades y desarrollo el plan de evaluación, de forma que se puedan dirigir los recursos y actividades de evaluación hacia el área de mayor utilidad. Describe los principales elementos que se van a llevar a cabo.

### **Paso 12 Plan de evaluación**

Es la descripción de los principales elementos, como los aspectos a evaluar, los métodos de evaluación, quién es el encargado de realizarlo, las fechas de evaluación, las fuentes de información (de quién va obtener la información), y los costos. Sin embargo, el programa no debe de olvidarse de planificar la forma en que se trabajará con los resultados, ya que el hecho de obtenerlos no implica que automáticamente vayan a ser útiles. Saber juzgar la situación es el elemento más sencillo de la evaluación, y que lo más difícil reside en la política que hay que seguir para conseguir que se utilicen las conclusiones.

Existen métodos, técnicas e instrumentos de evaluación que pueden utilizarse para recabar los datos pertinentes para formar las conclusiones, a continuación, se muestran.

<b>Técnicas e instrumentos de evaluación</b>		
<b>Afectiva</b>	Observación	Lista de cotejo, escala de estimulación, guía de observación, registro anecdótico, registro de hechos.
	Técnicas pedagógicas	Cuestionarios, guía de entrevista
	Técnicas Socio-métricas	Socio-grama
<b>Psicomotoras</b>	Observación	Lista de cotejo, escala de estimación, guía de observación, registro anecdótico, registro de hechos
	Técnicas Pedagógicas	Pruebas escritas, orales, prácticas o mixtas
<b>Cognitiva</b>	Observación	Listas de cotejo, escala de estimación, guía de la observación, registro anecdótico, registro de hechos significativos

Análisis de Tareas	Lista de cotejo, escala de estimación
Técnicas Pedagógicas	Pruebas escritas, orales, prácticas o mixtas
Otras estrategias	Mapas de conceptos, mapas mentales, portafolio.

Es importante abordar estas preguntas con el fin de aclarar los resultados relevantes.

1. ¿Quién dispone de la información?
2. ¿Qué documentos contienen esa información?
3. ¿Qué perspectiva cubren estas fuentes y a quiénes pertenecen esas perspectivas?
4. ¿Cuál será la manera más efectiva de comunicar las conclusiones de la evaluación a los usuarios?

(EARL, 2002)

## MAPEO DE PROCESOS

### BENEFICIOS DEL MAPEO DE PROCESOS

Provee una visión global.

Muestra las relaciones y los roles.

Ayuda a explicar el proceso.

Permite identificar los procedimientos e instrucciones de trabajo que se requiere documentar.

Ayuda a simplificar las actividades del proceso, pues facilita la identificación de complejidades innecesarias o repetición de tareas.

Ayuda a la estandarización del proceso.

### PASOS PARA EL MAPEO DE PROCESOS

1. Identificar los principales resultados de la Organización o proceso (salidas).
2. Identificar a los clientes inmediatos (internos o externos).
3. Identificar los principales insumos que requiere el proceso para producir cada uno de los resultados.

4. Identificar la procedencia de los insumos (suministradores).
5. Identificar las principales etapas del proceso (subproceso). Enfoque basado en procesos PASOS PARA EL MAPEO DE PROCESOS
6. Gestionar las etapas con el enfoque a procesos.
7. Identificar las interacciones entre cada etapa.
8. Identificar los procedimientos a documentar por cada etapa del proceso.
9. Establecer objetivos para cada proceso e indicadores numéricos que indiquen lo lejos o lo cerca de cumplir con los objetivos.
10. Definir al dueño del proceso y de cada etapa, para asegurar su correcta implementación.

(ISO, 2000)

#### HERRAMIENTAS DEL MAPEO DE PROCESOS

Entre las herramientas para el Mapeo de Procesos se mencionan las siguientes:

- Diagramas de flujo simples
- IDEF Software para el mapeo
- Simulaciones

Diagramas de Flujo Simples: los diagramas de flujo se emplean para representar gráficamente los procesos y actividades de trabajo, pueden realizarse a mano o a través de softwares, mano: Brownpaper, Post-its Software: Micrografx's, ABC Snapgraphics,

IDEF (Integrated computer aided DEFINition): La familia de los métodos IDEF fue codesarrollada por la industria y el gobierno (EE.UU.). Su propósito es proveer una estructura comprensiva y flexible para describir, analizar y evaluar prácticas de negocio. No hay propiedad sobre el método y soportado por estándares internacionales

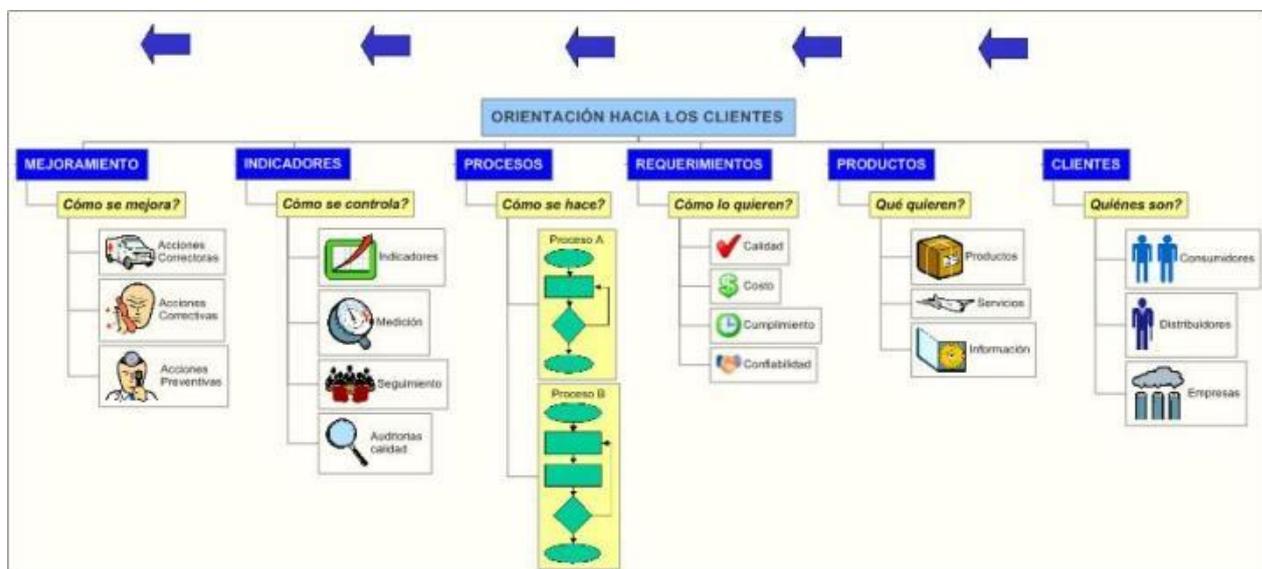
Simulaciones: Usada para manejar elementos dinámicos “What-if” y “To be” Permiten examinar el potencial de mejora de los procesos antes de ser implementados, Son útiles para mapear procesos complejos, Sirven para identificar índices de utilización de dinero, personas, tiempo, cuellos de botella, recursos subutilizados, etc. Normalmente se realiza por medio de softwares.

(CONZA, 2009)

EJEMPLO MAPEO DE PROCESOS

El mapeo de procesos facilita el seguimiento y visualización de los procesos, mediante un ejemplo se muestra cómo se puede realizar este mapeo.

A continuación, se presenta un gráfico que sirve de base para determinar cuáles son los procesos primarios que la empresa debe realizar para satisfacer a sus clientes:



Una vez identificados se puede proceder a definir el mapa de procesos.

El diseño en sí mismo corresponde al ingenio y creatividad de la persona o grupo de personas que lo realizan. Por lo tanto, existen múltiples maneras para dibujar el mapa,

pero sin perder nunca de vista que el objetivo primordial. El cual es el de describir las interrelaciones de éstos para obtener los productos y servicios que se entregan a los clientes externos.

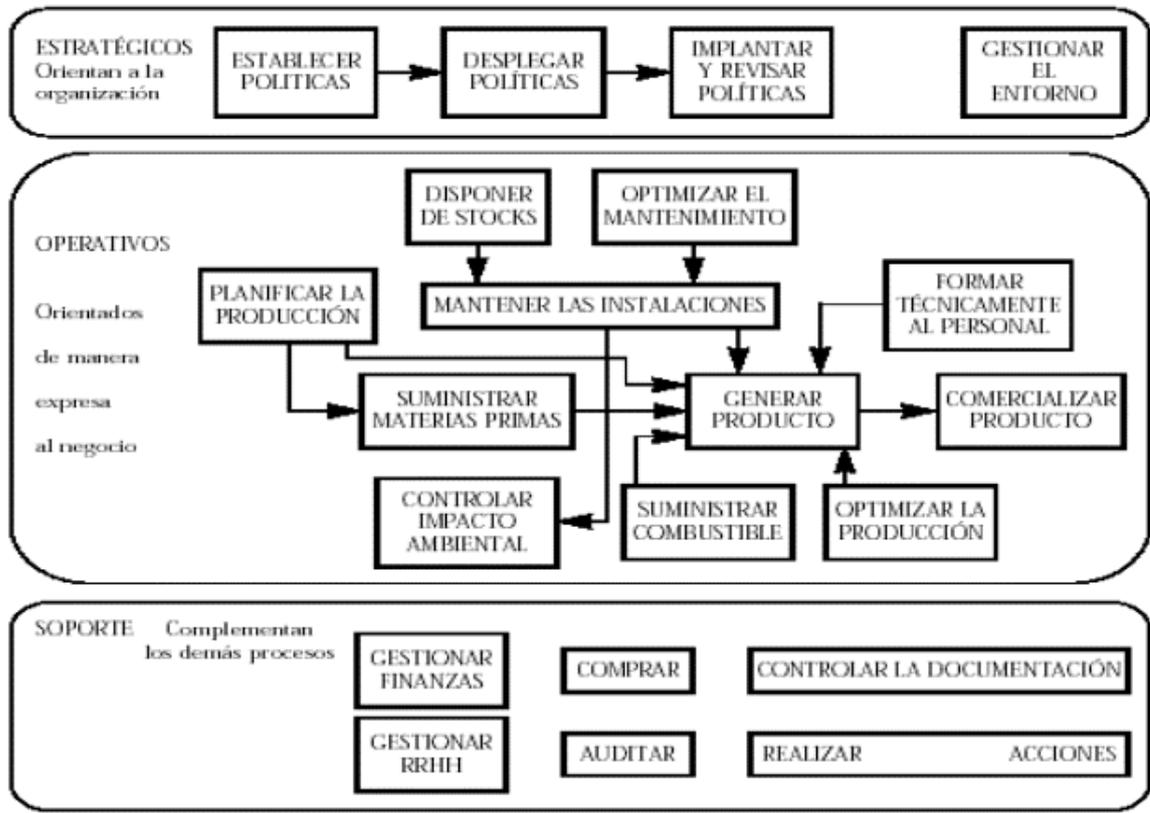
Existen otros usos y aplicaciones al identificar e interrelacionar los procesos, como es el caso de la conocida “cadena de valor” y otras metodologías muy útiles para gerencia como el “Lean Manufacturing, que ayudan a la alta dirección a identificar e incorporar los elementos diferenciadores que ayudarán a mantener y atraer nuevos clientes.

A manera de ejemplos, se presentan varias propuestas de mapas de procesos que se podrían generar a partir de este ejemplo.

### Mapa de Procesos



Josep M. Caselles Joana



J. R. ZARATIEGUI

(TOBON, 2008)

## CONCLUSIÓN

Al finalizar este trabajo, se concluye que el mapeo de alcance de procesos es una herramienta muy útil si una organización desea ejercer trazabilidad, control y dirección de sus actividades y procesos, por lo tanto, la implementación de esta técnica debe ser un compromiso de una compañía que desee tener una vigilancia de sus procesos y por ende una mejora continua.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

## PROPUESTA DE TESIS

MAPEO DE ALCANCE DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Objetivo: implementación del mapeo de procesos en el departamento de producción, en una empresa de Orizaba.

## BIBLIOGRAFIA

- CONZA, C. (02 de 2009). *SLIDESHARE*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/cconza/mapeo-de-procesos-1043684>
- EARL, S. (2002). *MAPEO DE ALCANCES*. Obtenido de [http://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo\\_all%20Manual.pdf](http://www.outcomemapping.ca/download/Mapeo_all%20Manual.pdf)
- HERRERA, W. (FEBRERO de 2009). *SLIDESHARE*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Willy256/mapeo-de-procesos-1052895>
- INC, F. W. (11 de 2015). *WIKIPEDIA*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Mapeo\\_de\\_Alcances](https://es.wikipedia.org/wiki/Mapeo_de_Alcances)
- ISO. (2000). *UAN*. Obtenido de <http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/maproc.pdf>
- TOBON, C. H. (04 de 2008). *GERENCIA DE PROCESOS*. Obtenido de <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-4-Mapeo-de-Procesos>