

Alumno: Martín Baranda Pacheco

Instituto Tecnológico de Orizaba

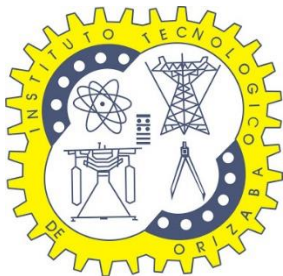
Maestría en Ingeniería Administrativa

Artículo: Mapeo de alcance de procesos

Seminario: Fundamentos de Ingeniería Administrativa

Catedrático: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Horario: Lunes y Miércoles 7:00 am – 9:00 am



# Índice.

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                                  | 1  |
| Conceptos clave.....                               | 2  |
| Antecedentes. ....                                 | 3  |
| Etapas del mapeo de alcance de procesos.....       | 4  |
| □ <b>Primera etapa</b> .....                       | 5  |
| □ <b>Segunda etapa</b> .....                       | 7  |
| □ <b>Tercera etapa</b> .....                       | 8  |
| El mapeo de alcances y otros modelos lógicos.....  | 9  |
| Beneficios del mapeo de alcance de procesos. ....  | 10 |
| Desventajas del mapeo de alcance de procesos. .... | 10 |
| Características de los procesos. ....              | 10 |
| Tipos de procesos. ....                            | 11 |
| Tipos de documentos. ....                          | 11 |
| Propuesta de tesis.....                            | 12 |
| Objetivo.....                                      | 12 |
| Agradecimientos.....                               | 12 |
| Conclusión.....                                    | 13 |
| Referencias. ....                                  | 13 |

## Introducción.

El tema en el cual se centra este artículo es “el mapeo de alcance de procesos”, este además de ser interesante es de gran importancia. El mapeo se relaciona con los cambios que pueden tener las personas, organizaciones o determinados grupos, a estos cambios se les llama “alcance”, de ahí el nombre.

“El Mapeo de Alcances no solo proporciona una guía introductoria al trazado de mapas de evaluación, sino que también es una guía para el aprendizaje y una mayor eficacia y reafirma que el estar atento a lo largo del camino es tan importante y crucial como llegar al destino”. (Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo, 2002)

Realizar esto es útil para la reflexión completa y estratégica sobre la manera en la cual se pueden lograr los resultados deseados. El mapeo de alcance cuenta con tres etapas, en cada una de estas se incluyen hojas de trabajo y herramientas para auxiliar a los programas con la recopilación y organización de información de las contribuciones. (Aiteco consultores, 2018)

Si una de las metas de una organización es una gestión sólida y con una buena orientación necesita una perspectiva transversal y global, este par solo puede obtenerse con una visión de procesos.

Es decir, el seguir ubicados en nuestra actual situación, mejorar o incluso cumplir las metas que queremos lograr es posible con el mapeo ya que con este podemos planear cada paso que damos así como medir cuanto logramos o alcanzamos con estos, pero sobre todo para no olvidar el plan que se diseñó para el desarrollo y crecimiento de cada uno de nuestros procesos.

Esto no solo suministra la guía para las valoraciones sino también se le considera como una de las mejores guías de aprendizaje y lecciones.

## Conceptos clave.

Para comprender mejor el tema, es necesario conocer ciertos conceptos así como comprender su significado, esto es de vital importancia.

- Mapeo:

Diagrama que consiste en mostrar gráficamente, mediante símbolos y diagramas, el conjunto de actividades de una organización ya sea de forma general o específica es decir, para un departamento como puede ser compras, mercadotecnia, ventas, logística distribución, etc. (Pool, 2014)

- Proceso:

Conjunto de actividades que se relacionan entre sí para lograr un fin común. Cabe destacar que existen distintos tipos de procesos, los cuales se presentaran más adelante. (Pool, 2014)

## Antecedentes.

Uno de los principales antecedentes es el año 1885, en este un señor llamado Gilbreth<sup>1</sup> utilizo el mapeo como una referencia a los trabajos realizados, así detecto que los albañiles utilizaban distintos procesos para realizar sus encomiendas. De esta manera analizó procesos más efectivos con el fin de eliminar el agotamiento y los movimientos que simbolizan pérdida de tiempo. (Rivera, 2014)

La perspectiva del mapeo de alcances de procesos no es acontecimiento actual, uno de sus mayores impulsos fue en el año 1980, por el gurú Michael Porter<sup>2</sup>, este mismo propuso el concepto de “cadena de valor”. Michael señala que una organización es una cadena que mediante una serie de etapas que agregan valor para su grupo de clientes, así logra una ventaja competitiva.



Actividades según Porter. (Aiteco consultores, 2018)

<sup>1</sup> Fue defensor de la organización científica y pionero en el estudio de movimientos, y es quizá mejor conocido como el padre de los autores de Cheaper by the Dozen (1948). (Wikipedia,2018)

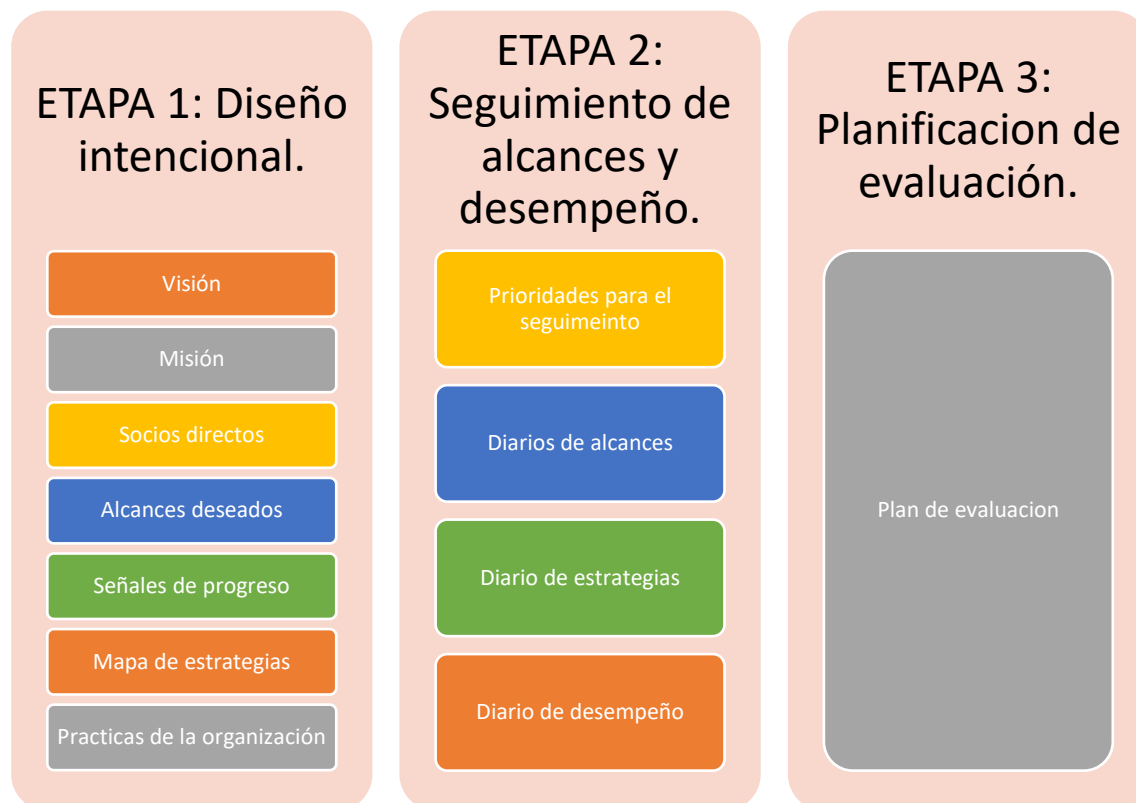
<sup>2</sup> Es una autoridad reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas. (Wikipedia,2018)

Las actividades primarias, también llamadas centrales, son toda acción como producción, compra, distribución o servicios, estos se relacionan estrechamente con el producto de la empresa.

Por el contrario, las actividades de soporte como finanzas, recursos humanos y dirección no cuentan con una relación hacia los productos, desde la opinión del comprador no tienen valor alguno, pero sin estas las actividades centrales no serían posibles.

Con esto, podemos considerar a Porter como uno de los precursores del mapeo de procesos. (Aiteco consultores, 2018)

## Etapas del mapeo de alcance de procesos.

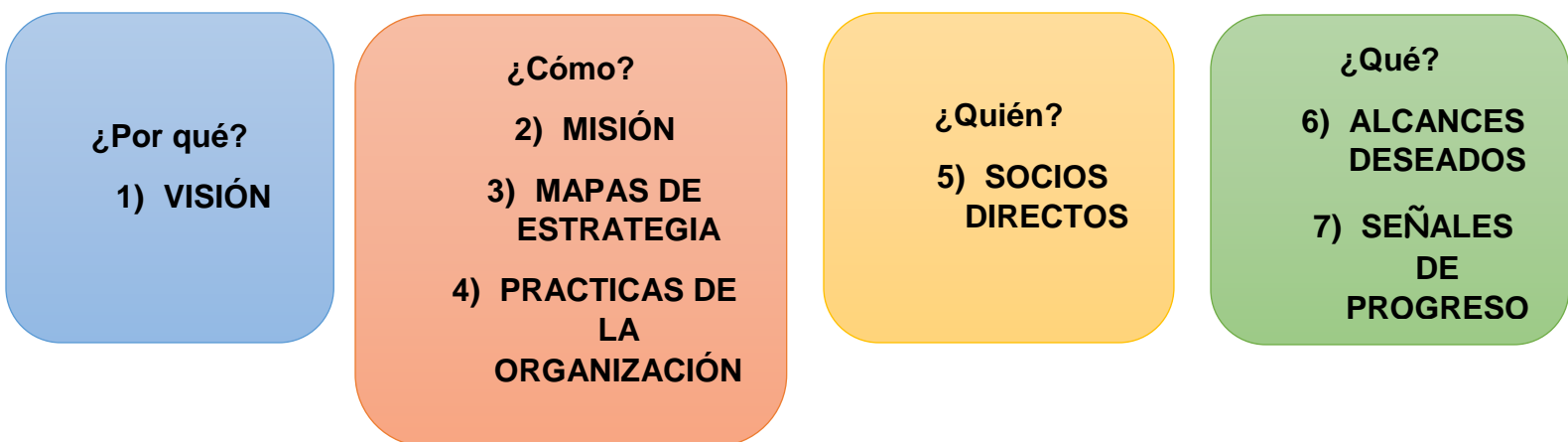


Etapas del mapeo de procesos, elaboración propia con información de (SOSA, 2013)

## ✓ Primera etapa.

El diseño intencional define los cambios a nivel macro que logran la mejora de la empresa, así como planificar las estrategias a seguir. A esta primera etapa se le conoce como el punto de partida, indicando las actividades que se realizarán y como se harán. Ayuda a tener una idea clara del proceso de los cambios esperados como el proceso para cumplirlos. Indica cada una de las responsabilidades para los socios directos o institucionales. (SOSA, 2013)

La etapa del diseño intencional es la clave para contestar cuatro preguntas de suma importancia:



Esquema de las preguntas primer etapa, elaboración propia con información de (SOSA, 2013)

A continuación, una explicación de cada uno de los pasos que conforman a la primera etapa:

1. Visión: En la visión se incluyen todas las metas que se desean alcanzar, a largo plazo, es necesario mencionar que estas deben de ser realistas ya que la visión es motivadora e inspiradora.

2. Misión: Consiste en describir las actividades que desarrollaremos, es posible mencionar al público al que se dirigen las actividades y con la particularidad con la cual se logran estas.
3. Socios directos: Son las personas con las que el programa interactúa. Se les dice “socios directos” porque aunque se trabaje con ellos para lograr cambios, no están bajo el control del programa.
4. Alcances deseados: Cuando los socios ya se identificaron, se procede a definir los alcances que se quieren lograr con cada uno de ellos. Los alcances deben de ser descritos y definidos en relación a los cambios que se quieren lograr.
5. Señales de progreso: Este presenta un modelo para el socio directo, resalta la complejidad del cambio que queremos lograr. Los cambios que se quieren presentar al final son conocidos como “señales de comportamiento”, las cuales se dividen en tres:
  - ✓ Lo que esperamos ver
  - ✓ Lo que amaríamos ver
  - ✓ Lo que nos gustaría ver

Estas se definen por los siguientes términos:

- Duración
  - Grado de realismo
6. Mapa de estrategias: Es una presentación completa visual de las estrategias de una organización.
  7. Prácticas de la organización: En este se determinan las prácticas que va a realizar el programa. Haciendo énfasis en las actividades comenzadas. (SOSA, 2013)



## ✓ Segunda etapa.

El seguimiento de alcances y desempeño, da un marco de trabajo para un seguimiento de las acciones del progreso y el programa en lo que se refiere a cumplir con los alcances. Esta etapa engloba las señales de progreso, en esta se utiliza un diario de estrategias y uno de desempeño, esto para dar un seguimiento.

Al utilizar un marco de seguimiento en esta etapa, se obtiene información de gran alcance, mientras que en la tercera y última se evalúa más a fondo. (Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo, 2002)

La segunda etapa cuenta con cuatro pasos:

8. Prioridades para el seguimiento: Asesorar cada paso de los socios no es útil ni posible, se debe ser claro en lo que queremos monitorear, escoger esto puede llegar a ser complicado pero por esto mismo es muy necesario definir los usuarios, la necesidad y propósito de aprendizaje, el tiempo de este y la rendición de cuentas. Al momento de decidir que asesorar, se deben considerar tres preguntas, las cuales serán de gran utilidad:
  - ¿Quién lo va a utilizar?
  - ¿Cuándo se necesita?
  - ¿Para qué se utiliza la información?
  
9. Diarios de alcances: Este es el informe con el nombre “diario de alcances” es un registro que guarda relación ya sea indirecta o directamente con las señales del progreso. Este diario tiene más utilidad al término del proyecto en la presentación del impacto perceptible de los fondos. El uso del diario:
  - Historia de cambio
  - Lecciones
  - Cambios no esperados
  - Razones para el cambio (quien cambió y quien construyó)

10. Diario de estrategias: Es un registro de las acciones que se realizaron en el término del mapa estratégico juntos con los resultados de las acciones. Este diario debe de ser actualizado continuamente.

De uso diario:

- Recursos invertidos
- Lecciones y recomendaciones
- Actividad y productos
- Efectividad de los productos y las actividades

11. Diario de desempeño:

El diario de desempeño es un informe, una colección de actas de las reuniones donde de muestra el progreso del proyecto. Aunque estos diarios no son métodos de recopilación, suministran el tipo de información que se puede recopilar y un formato para presentarla. Uso del diario:

- Lecciones
- Acciones aplicadas para colocar en operación (SOSA, 2013)

### ✓ Tercera etapa.

Esta última etapa que consiste en la planificación de la evaluación, esta permite desarrollar las prioridades de la evaluación. Para poder evaluar con un mapeo, es necesario que el programa tiene que priorizar a elegir una estrategia, esto porque difícilmente el programa podrá tener suficiente tiempo para ser evaluado.

Una de las ventajas que diferencia a esta etapa de las dos anteriores es que permite que el plan desarrolle las prioridades de evaluación.

La tercera y última etapa cuenta con un solo paso.

12. Plan de evaluación: Esta es la descripción de los elementos que serán evaluados, quien lo realizara, las fechas en que evaluara y los costos. Es muy importante que el programa no olvide planificar el cómo se trabajara una vez que se obtengan los resultados, debido que el obtenerlos no significa que sean totalmente útiles. Existen diversos métodos o técnicas de evaluación que se pueden utilizar para conseguir los datos necesarios para crear las conclusiones. (SOSA, 2013)

## **El mapeo de alcances y otros modelos lógicos.**

El mapeo de alcances tiene grandes fortalezas, una de estas es que reconoce que cada socio tiene igual importancia y una lógica propia. Este demuestra que los cambios no son lineales, es decir se producen por distintos eventos.

Aunque existen distintos modelos lógicos que igualmente son de utilidad e incluyen los cambios de comportamiento de las personas u organizaciones que se solicitan, esto no supone que no se midan los cambios políticos o sociales.

La diferencia con otros modelos es que la utilidad del mapeo de alcances es garantizar el seguimiento de un programa y establecer si se ha podido contribuir a generar cambios positivos de comportamiento, además de propiciar cambios a largo plazo a favor del desarrollo.

Se dice que esta metodología es original por que en lugar de hacer referencia a los impactos que generó, pone toda su atención en los cambios de comportamiento y relaciones de grupo, así como las personas que trabajan en el programa. (SOSA, 2013)

## **Beneficios del mapeo de alcance de procesos.**

- Con este se puede identificar distintas oportunidades
- Son indicadores de desempeño
- Un cliente proveedor / flujo activo
- Se tienen objetivos definidos a la visión organizacional
- Logra mejorar el flujo de información entre distintas funciones
- Se reparten responsabilidades y roles
- Funciones ubicados en una cadena de valor (áreas, organigramas y departamentos)
- Flujo orientado (Pool, 2014)

## **Desventajas del mapeo de alcance de procesos.**

Es verdad que el mapeo es extremadamente útil para la organización, pero también existen algunos puntos en contra de este, es decir a su manejo:

- Cada persona analiza de manera individual el mapa de procesos, tomando en cuenta su experiencia pero los juicios de entendimiento no están igualados o aprobados
- En los mapas no es posible ver la realidad de operación
- Los códigos y las figuras no están estandarizados (Zamora, 2016)

## **Características de los procesos.**

A continuación se mencionan algunas características que tienen los procesos con los que podemos llegarnos a encontrar dentro de una organización:

- Se pueden definir: tienen un inicio y un final; convierten entradas en salidas aportando valor y forman productos o servicios; se pueden personificar en diagramas.
- Se pueden repetir: series de actividades que son repetidas de forma sistemática.

- Se pueden predecir: se pueden controlar, estabilizar y alcanzar resultados consistentes.
- Se pueden mejorar: evaluación y mejora continua. (INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2013)

## **Tipos de procesos.**

- Procesos de dirección (estratégicos): planificación, asignación de recursos, comunicación, revisión de la dirección.
- Procesos de realización (procesos clave): procesos relacionados con los productos de la organización, por ejemplo, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, realización del producto.
- Procesos de gestión de recursos (de apoyo): capacitación, mantenimiento.
- Procesos de medición, análisis y mejora (de apoyo): seguimiento y medición de procesos y producto, auditorías internas, acciones correctivas y preventivas, evaluación de la satisfacción del cliente. (INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2013)

## **Tipos de documentos.**

- Documentos que valen para describir el sistema de gestión de la calidad: manual de la calidad; planes de la calidad.
- Documentos que crean requisitos: normas, especificaciones.
- Documentos que refieren cómo se realizan las actividades o procesos: procedimientos, instructivos de trabajo, planos.
- Documentos que proveen sugerencias o recomendaciones: guías.
- Documentos que suministran evidencia de las acciones ejecutadas y de los resultados logrados: registros. (INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2013)

## **Propuesta de tesis.**

Implementación del mapeo de alcance de procesos para mejorar el proceso de trámites escolares en el área administrativa de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Veracruzana.

## **Objetivo.**

Disminuir el tiempo en el que se realiza cada uno de los tramites escolares, para un mejor aprovechamiento del tiempo de alumnos y personal administrativo.

## **Agradecimientos.**

Agradezco a mi familia, por darme todo el apoyo y el impulso para seguir día con día, al Instituto Tecnológico de Orizaba por abrirme sus puertas y permitirme continuar mis estudios con la Maestría en Ingeniería Administrativa y al Doctor Fernando Aguirre y Hernández por motivarme con su conocimiento en el seminario de Fundamentos de Ingeniería Administrativa para realizar cada uno de los artículos asignados.

## Conclusión.

Como se sabe, existen diversas herramientas y métodos para poder planificar, ejecutar y evaluar actividades dentro de la organización, una de ellas es el mapeo de alcance de procesos. Este método es muy sencillo y muy flexible a diferencia de otros que nos va a permitir identificar áreas de mejora en la organización de una manera organizada, como podría ser descubrir métodos alternos para la realización de alguna actividad, optimizar tiempos, eliminar etapas en algún proceso que casi o no aporten valor y estén costando recursos a la organización y poder aumentar la productividad de una forma significativa.

Por lo que el uso del mapeo, debería aplicarse para todo tipo de organizaciones, no solo a las más grandes, también a las Pymes<sup>3</sup>, para poder encontrar áreas de oportunidad y ayudar a su crecimiento.

## Referencias.

Aiteco consultores. (2018). Aiteco. Obtenido de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. (2013). Taller de Mapeo y documentación de procesos., (pág. 86). México.

Pool, Y. V. (6 de Junio de 2014). Columna Universitaria . Obtenido de <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/que-es-y-para-que-sirve-un-mapeo-de-procesos/>

Rivera, N. H. (27 de Noviembre de 2014). Gestipolis . Obtenido de <https://www.gestipolis.com/mapeo-de-alcance-de-procesos/#pf6>

---

<sup>3</sup> Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal. (Wikipedia, 2018)

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo. (2002). Mapeo de Alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Costa Rica: Tecnológica.

SOSA, W. L. (2013). PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES Y EL MODELO APLN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO , 6-80.

Wikipedia . (2018). Wikipedia, la enciclopedia libre. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)

Wikipedia. (2018). Wikipedia, la enciclopedia libre . Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Gilbreth](https://es.wikipedia.org/wiki/Frank_Gilbreth)

Zamora, A. H. (18 de Noviembre de 2016). Gestipolis . Obtenido de <https://www.gestipolis.com/definicion-etapas-mapeo-procesos/>