

PN-ABX-225  
ISN 97174

## **BEGINNING THE PROCESS OF RE-ENGINEERING**

December 9 - 10, 1994  
Guatemala City, Guatemala

Dr. Barry Smith

USAID Contract No: HRN-6006-C-00-3031-00  
BASICS Project No: 000-GU-01-004

## TABLE OF CONTENTS

ACRONYMS .....	v
I. PURPOSE OF TRIP .....	1
II. BACKGROUND .....	1
III. TRIP ACTIVITIES .....	2
IV. CONCLUSION .....	2
V. RECOMMENDATION .....	2
APPENDIX: RESULTS OF MEETINGS FOR RE-ENGINEERING ACTIVITIES ...	3

## ACRONYMS

APROFAM	Asociación Pro Familia
BASICS	Basic Support for Institutionalizing Child Survival
CARE	Christian Children's Fund
INCAP	Institute of Nutrition of Central America and Panama
USAID	United States Agency for International Development

## **I. PURPOSE OF TRIP**

Dr. Barry Smith, BASICS LAC Regional Technical Advisor, was in Guatemala on December 9 and 10, 1994, to participate in the re-engineering process being experienced by the USAID/Guatemala Mission .

## **II. BACKGROUND**

The United States Agency for International Development (USAID) has, with the rest of the U.S. Government, begun the “re-inventing government” initiative. The purpose of the effort is to improve the functioning of the federal government.

USAID has adopted the “re-engineering” model developed in private industry to improve the performance and productivity of specific units within USAID with an emphasis on customer satisfaction.

Re-engineering is defined as: the fundamental review and radical redesign of processes to achieve spectacular improvements in critical measures of productivity, such as cost, quality and service and speed. The four key words are: fundamental; radical; spectacular; and process.

Re-engineering has four basic steps:

1. To schematize existing processes to have a vision of what is happening in order to detect problems that impeded the progress of activities.
2. To redesign beginning with community expectations.
3. To establish an objective that can be flexible to act upon in the short or medium term.
4. To redesign in the real meaning of the term taking in account available human, economic, infrastructure and other resources.

USAID/Guatemala has invited its “partners” to participate in the re-engineering process. The partners are those organizations that have implemented or participated in the implementation of USAID funded projects. They include organizations such as: the Ministry of Health; Clapp and Mayne; Asociación Pro Familia (APROFAM) (the IPPF Family Planning Affiliate); Christian Children’s Fund (CARE); Population Council; GuateSalud, the Guatemalan Social Security Institute, the Institute of Nutrition of Central America and Panama (INCAP); and the Basic Support for Institutionalizing Child Survival (BASICS) project.

### **III. TRIP ACTIVITIES**

The initiation of the re-engineering process took three days. The first day was internal to USAID; USAID partners did not participate. The schedule for the second two days was as follows:

#### **Day One**

- a.m. The framework of re-engineering  
Definition of terms and expectations of their work
  
- p.m. Results orientation  
Strategic objectives  
Development of expected results

#### **Day Two**

- a.m. Consumer orientation  
Current research methodologies  
Definition of expected change  
Identification of candidates for re-engineering
  
- p.m. The road ahead - actions and work plan

The results of the activities are included in the Appendix to this report.

### **IV. CONCLUSION**

This was the initiation of a process to try to improve the impact of USAID's investment in health. Seen as a process, there were no final conclusions from this meeting. A working team composed of several of the members will attempt to try to develop a results-oriented framework for presentation to the larger group at a later date.

### **V. RECOMMENDATION**

BASICS should try to stay engaged in the process.

## **APPENDIX**

## LABORATORIO DE REINGENIERIA

### Grupo de Reingeniería

- Identificar los resultados que esperamos del RET durante los próximos 3 días
- Identificar un recurso que usted personalmente pueda aportar al equipo
- Identificar uno de los retos que anticipa de este ejercicio

### OBJETIVOS DEL TALLER

1. Entender tanto como sea posible el marco de trabajo de reingeniería y lo que significa para USAID/G y sus asociados.
2. Definir los roles requeridos de los miembros del equipo para lograr la reingeniería del Objetivo estratégico de Salud y Población. Iniciar el proceso de trabajo en equipo. Identificar los cambios que se esperan en los roles--definir la delegación requerida para obtener resultados.
3. Identificar una lista para iniciar procesos claves como candidatos para la reingeniería.
4. Examinar los resultados del marco de trabajo actual (O.E) y traer los resultados a marcos de tiempo manejables. Identificar los resultados de la muestra.
5. Comunicar los instrumentos de investigación para el cliente existentes y definir las necesidades - actividades centradas.
6. Identificar las expectativas de USAID/G del aprendizaje de Reingeniería y como serán identificadas y comunicadas.
7. Definir los próximos pasos en un marco referencial, plan de trabajo/tareas para los próximos 3 meses para ejecutar la reingeniería.

5

## EL MARCO DE TRABAJO PARA REINGENIERIA

- Es un cambio fundamental
- 4 principios básicos
  1. Cuestionar las presunciones  
"Vale la pena hacer este trabajo"
  2. Enfoque en los procesos de trabajo
    - No en funciones, departamento o piezas de trabajo pequeñas
  3. Organización alrededor de los resultados
    - Resultados, no insumos
    - Resultados, no "tareas realizadas"
  4. Enfoque en los clientes/<sup>consumidor</sup>  
Que es lo que el cliente puede aceptar; cuales son sus necesidades.
- Orientación hacia sistemas
  - Las organizaciones operan sistemas, el cambio en una parte afecta las otras partes - El cambio es requerido en forma sistémica.
- Por que hacerlo?
  - El presente es demasiado doloroso y no obtiene resultados
  - Amenazas externas

### PASOS BASICOS EN REINGENIERIA

1. Localizar los procesos existentes
  - Identificar value adding y non value adding y los pasos discrecionales necesarios.
2. Principiar al final con las expectativas de los clientes
- why - 3. Fijar un objetivo "stretch"
  - Que proporcionaría una mejora valiosa.
4. Diseñar con una hoja limpia
  - Actué "como si" usted pudiera hacerlo y averigue si no puede mas adelante.

### CLIENTES E INTERESADOS (STAKEHOLDERS)

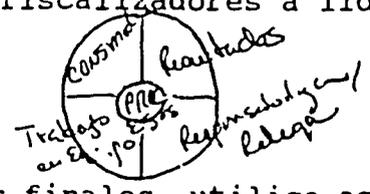
- Los que pagan
- Consumidores - Usuarios finales
- Socios - Los que nos ayudan en la entrega de servicios.

How to AID

### LA CLASE DE CAMBIOS QUE OCURREN

- o Las unidades de trabajo de departamentos funcionales a "equipos de procesos y resultados"
- o El rol de las personas cambian de <sup>ser</sup> controlado a - responsabilizado.
- o Los trabajos llegan a ser multidimensionales en lugar de simplemente repetitivos o escasamente diseñados.
- o La medición del desempeño y recursos se cambian a resultados
- o Se eliminan o minimizan los pasos sin valor para proteger los intereses de los que pagan y maximizar la satisfacción de los clientes y los socios.
- o Los valores cambian de protectores a productivos. — AID auditors
- o Los Administradores cambian de supervisores a facilitadores.
- o La organización se realiza en forma horizontal
- o Los ejecutivos cambian de fiscalizadores a líderes.

### - REINGENIERIA PARA USAID

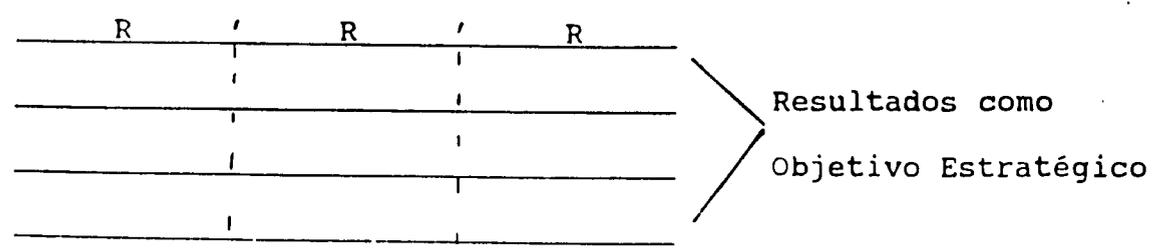


### CLIENTES/CONSUMIDOR

- Principiar con los usuarios finales, utilice esta información para localizar los recursos en búsqueda de lograr un impacto en la comunidad deseada por los clientes y AID.
- Proporcionar un punto de contacto integrado para los clientes siempre que sea posible. (lo mismo aplica para los socios)
- Los clientes participan en la planificación, logro y evaluación de los resultados y satisfacción.
- Respuesta rápida y flexible.
- Trabajar dentro del punto de vista/necesidades de los clientes a nivel mundial, en lugar de imponer que encuentren
- Desarrollar y mantener métodos para:
  - contacto
  - determinación de necesidades
  - medición de resultados
 con los clientes. (Plan de Servicio a los Clientes)

### RESULTADOS

#### Flujo del Proceso



Resultados	Resultados	Resultados
año	año	año
I	II	III

- Definir lo que se necesita lograr, procesos de reingeniería según se necesiten para lograr resultados.
  - Pregunte "qué necesita cambiar para obtener X resultado"?
- Definir un calendario de resultados para planear el logro de los mismos.
 

Establecer un Programa de Administración de Resultados.
- Desarrollar un programa de compartir información como una herramienta de monitoreo- transparente, accesible a todos, informativa. Obtener información una vez en la fuente - Usar la automatización como una herramienta penetrante.

#### TRABAJO EN EQUIPO

- Definir los grupos para la reingeniería y organizar el trabajo en grupos de "procesos-resultados". Integrarse según sea necesario para lograr impacto en los clientes.
- Desarrollar una cultura y metodología para una organización de aprendizaje:
  - Aprendizaje/calidad continuo
  - Examen continuo de los supuestos
- Definir y mantener las sociedades - determinar las reglas deseadas para maximizar los recursos.
- Capacitar y aprender habilidades para trabajar en equipo
  - Formación
  - Administración
  - Mantenimiento

Configuración de grupos:

  - Grupos con dirección
  - Grupo de resultados compartidos

#### AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD

- Delegar autoridad para obtener resultados en el nivel donde la información existe y donde se requieren las decisiones para obtener resultados.
 

"Una vez se le ha delegado alguna función, no pida permiso, solamente hágalo".
- Determinar las responsabilidades específicas de los oficiales de AID, socios, miembros del grupo. Sea claro en cuanto a los resultados esperados y colabore en su diseño.

- Determinar la responsabilidad para los grupos y socios y enfocarse en los resultados logrados. Permita que los ejecutores ejecuten - no micro-administre.

# REINGENIERIA

"Un enfoque renovador dirigido a la re-estructuración de los servicios de salud para satisfacer al usuario"

Guatemala, diciembre de 1994

# REINGENIERIA EN USAID/G

## INTRODUCCION

"EMPEZAR DE NUEVO", significa volver a empezar arrancando de CERO. En otras palabras, todo lo que ha acontecido en el pasado queda como un testimonio de lo que hicimos. Empezar de nuevo significa una renovación de nuestras prácticas y actitudes para emprender de manera eficaz una nueva MISION. De esta forma, nace el concepto de REINGENIERIA, que no es mas que la re-estructuración de un esquema que ha sido desarrollado en las compañías de negocios, oficinas de mercadeo y promoción, para llevar un servicio de calidad al cliente (consumidor).

Hoy en día es un desafío hablar de reingeniería en las instituciones de desarrollo debido a las exigencias y el potencial que esta trae como una renovación total de ideas nuevas y concretas. Los gerentes y directores de programas de beneficio social, tendrán que abandonar viejas ideas de procedimientos operativos y organizacionales que en la actualidad se está usando y cambiarlos por otras enteramente renovadores.

La reingenieria es un proceso dinámico y cambiante que sufren las diferentes estructuras de alguna organización que van en beneficio a satisfacer al "cliente" o usuario. En muchas instituciones se desarrollan actividades y tareas que a veces se desconoce si el producto o esfuerzo final llega al usuario. Algunas entidades trabajan simple y sencillamente para satisfacer a las autoridades superiores.

## CONCEPTO DE REINGENIERIA

La revisión de reingenieria puede darse como: "LA REVISION FUNDAMENTAL Y EL REDISEÑO RADICAL DE PROCESOS PARA ALCANZAR MEJORAS ESPECTACULARES EN MEDIDAS CRITICAS DE RENDIMIENTO, TALES COMO COSTOS, CALIDAD DE SERVICIO Y RAPIDEZ"<sup>1</sup>

En el concepto anterior podemos observar cuatro palabras claves: 1. Fundamental, 2. Radical, 3. Espectacular, 4. Proceso, al tratar de definir cada una de estas palabras obtendremos lo siguiente:

### a. FUNDAMENTAL

El rediseño empieza sin ninguna concepción de lo que puede ser o los supuestos en que podría resultar "el cambio". La tarea es determinar QUE debe hacer una institución y después COMO hacerlo. Es decir que no da nada por hecho.

---

<sup>1</sup> Hammer & Champy James, "REINGENIERIA", Edit. Norma. Pag. 34

#### **b. RADICAL**

El cambio de estructuras inicia desde la raíz y como dice el refran popular "no irse por las ramas, hay que inicar por la raíz". En otras palabras, descartar todas las estructuras y procedimientos viejos e inventar y desarrollar nuevas maneras de realizar el trabajo.

#### **c. ESPECTACULAR**

Los resultados que pueden esperarse de una re-estructuración deben ser grandes y no simplemente hacer mejoras a menor escala. Las mejorías pequeñas requieren de una dedicación cuidadosa mientras que la mejoría espectacular exige tirar todo lo viejo por algo nuevo.

#### **d. PROCESOS**

Se entiende por procesos el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un servicio para el usuario. El proceso es muy importante para la prestación de servicios de una entidad hacia la comunidad, ya que en este punto puede darse la satisfacción al usuario. El proceso de acción puede contribuir en la calidad de servicios que puede otorgarse al usuario mediante la asignación de tareas más simples y definidas a los empleados de acuerdo a su capacidad y especialidad. Las actividades personales son importantes dentro de un proceso, pero no tienen importancia si los esfuerzos y frutos no le llegan al usuario.

En síntesis, la perspectiva de un cambio es muy grande debido a que las personas reconozcan y acepten la idea de cambio radical en su trabajo, no es cosa de la noche a la mañana, es unicamente una campaña educativa y de comunicación que acompaña a la reingeniería desde "el principio hasta el fin"

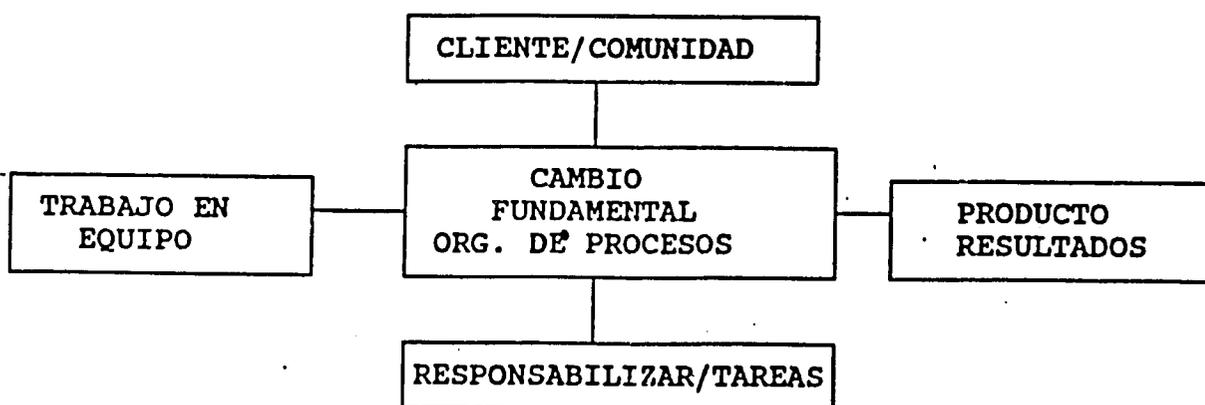
#### **REINGENIERIA PARA USAID/G**

La Oficina de Salud y Educación de la Misión AID de Guatemala con el afán de proyectar sus acciones hacia el usuario, ha iniciado la gran aventura de rediseñar el proceso administrativo y de servicios conjutamente con los "socios" para satisfacer las necesidades de la población beneficiaria. Para lograr este cambio el personal de la Oficina de Salud y Educación ha iniciado una serie de tareas tales como reuniones, talleres para analisis de procesos, revisión de bibliografía, etc., pero lo más importante hasta ahora es el TRABAJO EN EQUIPO.

Para la Oficina de Salud y Educación de la Misión AID/G representa un reto de lo que significa reingeniería a nivel interno y sus asociados. En primer lugar, el inicio de la reingeniería se basa en definir los roles de cada miembro del equipo mediante el análisis de trabajo de cada una de los socios.

En segundo lugar, la comunicación será imprescindible para las expectativas de USAID/G dentro marco conceptual y aprendizaje de reingeniería aplicada a los procesos que éste conlleva.

#### EL MARCO DE TRABAJO PARA REINGENIERIA



#### PASOS BASICOS EN REINGENIERIA

- Esquematizar los procesos existentes para tener una visión de lo que está aconteciendo para poder detectar problemas que entorpecen la buena marcha de las actividades.
- Rediseñar comenzando con las expectativas de la comunidad.
- Establecer un objetivo que pueda ser flexible para actuar en el corto o mediano plazo.
- Rediseñar de manera real tomando en cuenta los recursos disponibles tales como humanos, económicos, infraestructura entre otros.

#### a. EL CLIENTE

El enfoque primordial de la Oficina de Salud y Educación en cuanto a la reingeniería es el "cliente", en este caso el usuario, la comunidad, la población vulnerable que de una u otra forma se benefician con los diferentes proyectos. En tal sentido, el cliente toma un papel protagónico para que los servicios que los socios les proveen sean de calidad. Para que esto suceda es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Principiar con los usuarios para recopilar información para localizar los recursos en búsqueda de lograr un impacto en la comunidad deseada por los clientes y AID.
- Proporcionar un punto de contacto integrado tanto para los clientes como para los socios.
- Los clientes participan en la planificación, logro y evaluación de los resultados y satisfacción.
- Respuesta rápida y flexible.
- Desarrollar y mantener métodos para: contactar, determinar necesidades y medición de resultados con los clientes.

#### b. RESULTADOS

- Definir lo que se necesita lograr, procesos de reingeniería según se necesiten para lograr los resultados.
- Definir un calendario de resultados para planear el logro de los mismos.
- Desarrollar un programa de compartir información como una herramienta de monitoreo (transparente, accesible a todos) para obtener información una vez en la fuente.

#### c. TRABAJO EN EQUIPO

- Definir los grupos para la reingeniería y organizar el trabajo en grupos de "procesos-resultados". Integrarse según sea necesario para lograr impacto en los clientes.
- Desarrollar una cultura y metodología para una organización de aprendizaje.
- Definir y mantener las sociedades para determinar las reglas deseadas para maximizar y agilizar los recursos.
- Capacitar y aprender habilidades para trabajar en equipo.

**d. AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD**

- Delegar autoridad para obtener resultados en el nivel donde la información existe y donde se requieren las decisiones para obtener resultados.
- Determinar las responsabilidades específicas de los oficiales de AID, socios, miembros del grupo. Ser claro en cuanto a los resultados esperados y colaborar en el diseño.
- Determinar la responsabilidad para los grupos y socios y enfocar los resultados logrados. Permitir que los ejecutores ejecuten.

**REINGENIERIA DE PROCESOS**

**DEFINICION DE PROCESO:**

Una serie de pasos inter-relacionados que comienzan con una necesidad identificada; transforma en resultados para la satisfacción del consumidor.

**TIPOS DE PROCESO:**

- a. Programático: Dirigido a la satisfacción del cliente externo.
- b. Apoyo: Dirigido a la satisfacción del consumidor interno.

**PROGRAMACION DE REINGENIERIA**

**FASE I PREPARACION**

- Capacitación
- Selección de equipo básico (funciones/roles)
- Investigación con consumidores
- Selección preliminar de "Candidatos de Procesos", Qué quiere, qué necesita.

**FASE II ANALISIS Y DESARROLLO**

- 4 pasos de esquematización  
Hasta donde se quiere llegar en cuánto a la selección de los candidatos, hacer el análisis paso a paso.

### **FASE III PRUEBA/ENSAYO Y TRANSICION**

- Funciona (?), si se pone en practica antes para ver si funciona se le pueden hacer las mejoras que necesite.

### **FASE IV ADAPTACION Y EJECUCION**

#### **APRENDIZAJE SOBRE ESQUEMATIZACION DE PROCESOS**

- Trabajo en equipo
  - Diferentes puntos de vista
  - Experiencia
  - Es educacional
- Brinda la oportunidad de analizar resultados actuales
- Dedicar menos tiempo en esquematización original
- Involucrar el cliente (usuario) es importante en la solución
- Permite identificar la necesidad de cambiar en otras partes del sistema (socios internos)
- Poner más énfasis en cuestionar las presunciones para quitar el prejuicio y prevenir la resistencia al cambio
- Implicación de la dificultad
- El liderazgo es importante en la toma de decisiones y requieren la realidad del equipo y su análisis. Proceso de comunicación grupal.

#### **LA REINGENIERIA PUEDE SER DIVERTIDA...**

Claro! la reingeniería puede ser divertida cuando realmente el equipo y las personas que participan en ella se han acomodado y vivir los procesos rediseñados por el mismo equipo. El trabajo en equipo es esencial para concebir ideas para ponerlas en obra; esta parte del proceso puede ser divertida... Así que **MANOS A LA OBRA!**

## REENGINEERING LAB

### Reengineering Team

- o Identify our expected result for the R.E.T. for the next 3 days
- o Identify one resource you personally bring to the team
- o Identify one challenge you anticipate

### THINGS PEOPLE BRING AS RESOURCES

1. Organizational development training (lessons learned from exp.)
2. Knowledge of how Missio. works. Good notion of Mission's operations.
3. Knowledge of legal aspects. Know what can and what can't be done  
Broad overview of the design process and advise the Mission of problems that can be expected from an action.
4. Motivation to change the structures that needs to be changed for providing a better service.
5. Excitement to change and knowledge of AID managing
6. Open mind skepticism. About what can be changed.
7. Knowledge of working as a team. If we think as a team we can accelerate the process.
8. Financial Experience. Lessons learned from processes that were to be implemented and didn't work or did work, without forgetting our focus.
9. Understanding of Guatemalan Health sector. A perspective of the history of Guatemala.
10. Regulations about finance
11. Commitment to work hard to make this function.
12. Knowledge of food aid programs. To get to our beneficiaries in a better and a more efficient way.
13. Knowledge of actions, approaches and resources. A great difference between the political view and the field needs.

### ANTICIPATED CHALLENGES

1. Maintain a good attitude
2. Change is a big challenge
3. \_\_\_\_\_ of things to learn
4. To define reengineering for a developing process
5. Having problems with teamwork
6. Lot of things to learn and comprehend
7. USAID bureaucratic is a challenge
8. To put the results into practice

2000.10.10

## DESIRED RESULTS FOR THE TEAM: next 3 DAYS

1. Specific actional timeframe for "radical change"
2. Start a process
3. Clear vision of where we are going
4. An agreement
5. Expected results
6. To find what current practices we can expect
7. An agreement on exactly what we will change in existing procedures
8. Clear vision of where are we going.
9. Better understanding of what reengineering is and how it might be applied to USAID
10. Clear understanding of "reengineering" as it relates to USAID
11. Emergent sense of teamwork (USAID-partners) that can be nurtured/strengthened
12. Define what current practices we can expect to improve as a result of reengineering our operations.
13. Easy, straight way to do things (work)
14. To obtain a clear knowledge of what does the Mission need to do under its reengineering effort.

## WORKSHOP OBJECTIVES

1. To understand as fully as possible the Reengineering framework and what it means for USAID/G and partners.
2. Define the roles required of team members to accomplish reengineering in the health and pop S.O.--Begin team building. Identify expected changes in roles--define delegation required for results.
3. Identify a beginning list of key processes as candidates for reengineering.
4. Examine the current results framework (S.O.) and begin to break results down into manageable time frames. Identify sample results measures.
5. Communicate existing customer surveying instruments and define further needs for customer-centered activities.
6. Identify expectations for R.E. learning for USAID/G and how it will be identified and communicated within and above.
7. Define next steps in a workplan/task framework for the next 3 months to implement reengineering.

## AGENDA/SCHEDULE

### DAY I

a.m. Opening climate setting.  
The reengineering framework  
Anticipate consequences of R.E.

p.m.  
Defining learning and how to communicate it.  
Expectations for partners.

### DAY II/DIA II

a.m. Opening/welcoming - Bienvenida  
El marco de Reingenieria  
Definir equipos y expectativas para su desempeño

p.m. Orientacion hacia resultados  
Objetivos estrategicos  
Elaboracion de resultados

### DAY III/DIA III

a.m. Orientacion hacia el consumidor  
Metodologias actuales de investigacion  
Definir cambios anticipados  
Identificacion de candidatos para la Reingenieria

p.m. El sendero adelante - acciones y plan de trabajo

- Hammer & Champy  
Reengineering the Corporation

- Russell Lindan Government

## THE FRAMEWORK FOR REENGINEERING

- o It is about fundamental change
- o 4 basic principles
  1. Challenge assumptions  
"Is a given piece of work worth doing?"
  2. Focus on work processes
    - Not functions, department/or small pieces
  3. Organize around outcomes
    - Results not inputs
    - Results not "task carried out"
  4. Focus on customers  
What the customer can accept, what is their need.
- o Systems Orientation
  - Organizations are operating SYSTEMS, change in one part affects the other parts - Change is required systematically.
- o Why do it?
  - The present is too painful and does not get results.
  - Outside threats

## BASIC STEPS IN REENGINEERING

1. Map the existing process
  - Identify value adding and a non-value adding and necessary and discretionary steps.
2. Start at the end with customers expectations
3. Set a "stretch" objective
  - What would provide a quantum improvement?
4. Design with a clean sheet
  - Act "as if" you could do it and find out if you can't later.

## CUSTOMERS & STAKEHOLDERS

- Those who pay
- Consumers - End users
- Partners - Those who help deliver services.

## THE KINDS OF CHANGES THAT OCCUR

- o Work units change from functional department to "process teams".
- o People's roles change from controlled to empowered.
- o Jobs become multi-dimensional rather than simple repetition or narrowly designed.
- o Performance measures and resourcing shift to results.
- o Non-value adding steps are eliminated or minimized to protect payers interests and maximize customer and partner satisfaction.
- o Values change from protective to productive.
- o Managers change from supervisors to coaches.
- o Organization is made horizontal
- o Executives change from Score keepers to Leaders.

## CUSTOMERS

- o Start with the end users and work back-focus on the "community impact" desired by customers and AID.
- o Provide a single point of integrated contact for customers whenever possible. (same applies to partners)
- o Customers participate in planning, achieving and evaluating/judging results and satisfaction.
- o Flexible, rapid response.
- o Work from within the world view/need of customers out rather than impose find a meeting ground for buy-in.
- o Develop and maintain methods for:
  - contact
  - determining needs
  - measuring resultswith customers. (Customers Service Plan)

**RESULTS**

**Process Streams**

    R    '    R    '    R    

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Results as the  
Strategic Objective

Results Results Results Results  
year year year year  
I II III IV

Results .....  
measures

- o Define what needs to be accomplished, reengineer processes as required to achieve results.  
    . Ask "what needs to change for X to result?"
- o Define a results timeline to plan for achievement of results.  
    Set up a Results Management Program.
- o Develop information sharing as a monitoring tool - transparent, accessible for all, reporting. Capture information once at the source - Use automation as a pervasive tool.

**TEAMWORK**

- o Define teams to reengineer and organize work under "process-results" teams. Integrate as needed for customer impact.  
    You have two type of teams. One
- o Develop a culture and a methodology for a learning organization
  - Continuous learning/quality
  - Continuous examination of assumption  
    Why are we working with the GOV., why are you doing this or that.
- o Define and maintain partnerships - determine desired rules to maximize resources.  
    Look at your existing resources and find the way to

obtain better results.

- o Train and learn teamwork skills
  - Formation
  - Management
  - Maintenance

Team configurations:

Directed team: Much more of a -need orientation-

Shared-Results team: Much more of a leadership

You can have teams of different offices that will help  
you on getting the results.

#### EMPOWERMENT/RESPONSIBILITY

- o Delegate authority for results to the level where information exists and decisions are required for results.
  - "Don't ask permission once delegated, just do it".

Layout management needs: contracts, financial matters, technical aspects and based on these form the necessary teams.

- o Determine specific responsibilities of AID officers, partners, team members - Be clear about expected outcomes and collaborate in their design.
  
- o Determine accountability for teams and partners and focus on results achieved - Let the implementors implement -don't micro manage.

## GROUP TASKS

### CUSTOMERS

AID = Facilitator  
We can join the agencies

#### Opportunities

Customer has a say in what we, our partners do, how we do it and whether we succeed.

By involving partners along the way, easier to replicate + experiences.

We should re-examine/use existing data.

Opportunity to develop more culturally

#### Challenges

- Identify needs vs. want
- Involve customer in cost-effective way
- Identifying the different teams and team membership - when to add customer/organization membership.
- Might be threatening to some partners - at a time when we want better relationships.
- Sustainability

### TEAMWORK

#### Opportunities

1. Take greater advantage of technical/field experience of partners.
2. Bring some continuity and institutional memory to the development process. (
3. Eliminate special interest-policemen functions.
4. Teams exist and are functioning --we have good experience

#### Challenges

1. We can't do teamwork without destroying current structures.
2. Not all skill levels/personalities translate
3. Hierarchy squelches  
To incorporate into the hiring criteria.
4. Change in how USAID officers, FSNs and contractors view their work.

5. Changing twenty years of partners' history with USAID big money.  
Change partner, convince them of result orientation/of their buy-in
6. Defining new roles and responsibilities for USAID staff and responsibilities for USAID staff and partners and getting commitment from all involved to try new roles and relationships.  
As a result of workshop, define team building to work as a team.
7. Being able to take advantage of the various skills team members bring.  
  
1,3,4 empowerment - more delegation and training.
8. That new USDHs coming to the Mission won't think they should/could change teams that are already working.

## RESULTS

### Challenge

- o Measurement of results/impact
  - Not being so rigid in design of activities
  - Intermediate "result measures" --toughest working backward indicators/process vs. impact/instit. specific
  - People-level (easier in health)
- o Integration of services
- o Consider/analyze impact of non-team members
- o Open to new suggestion

### Opportunities

- o Increase impact: Work with partners/other donors  
Definition of framework (consistent tests -- a feasibility)
- o Some S.O. framework/generally acceptable indicators
- o Risk-taking/creativity/accountability -- results

## EMPOWERMENT/RESPONSIBILITY

### Team accountability

- Define parameters of what can be offered as options.
- Willingness to take responsibility for making decisions.
- Increase flexibility of project design.
- Increase ability of a team to make decisions and commit resources.

### Opportunities

- Greater team responsibility
- Increased job satisfaction/increased responsibility;
- P.O. plays more critical role
- More technical training (through central projects.)
- Capable committed staff

### Challenges

- Mission management/AID/W - cede authority?
- Change IG MENTALITY?
- Is framework conducive to strict accountability?
- Maintaining trained staff?
- Resistance to Change.

Too many steps between Mission and beneficiaries.

## WHO REENGINEERS?

- o Leader - Senior Executive can make decisions
- o Process owner - Responsible for processes being re-engineered
- o Reengineering team - Diagnose, design, implement
- o Steering Committee - Policy body
- o Reengineering CZAR - Responsible across the company

## ROLES IN RE-ENGINEERING LAB (Liz and Gary in charge)

Programmatic leadership -  
Gary & Pat

Reengineering leader

Reengineering team members -

Full time

Advisors

Steering Committee

## TEAMWORK

- o What key responsibilities are required of

## EXPECTATIONS FOR PARTNERS

- o What are the key messages about reengineering that we want to transmit to partners?

Reengine.1gx

## LABORATORIO DE REINGENIERIA

### Grupo de Reingeniería

- Identificar los resultados que esperamos del RET durante los próximos 3 días
- Identificar un recurso que usted personalmente pueda aportar al equipo
- Identificar uno de los retos que anticipa de este ejercicio

### OBJETIVOS DEL TALLER

1. Entender tanto como sea posible el marco de trabajo de reingeniería y lo que significa para USAID/G y sus asociados.
2. Definir los roles requeridos de los miembros del equipo para lograr la reingeniería del Objetivo estratégico de Salud y Población. Iniciar el proceso de trabajo en equipo. Identificar los cambios que se esperan en los roles--definir la delegación requerida para obtener resultados.
3. Identificar una lista para iniciar procesos claves como candidatos para la reingeniería.
4. Examinar los resultados del marco de trabajo actual (O.E) y traer los resultados a marcos de tiempo manejables. Identificar los resultados de la muestra.
5. Comunicar los instrumentos de investigación para el cliente existentes y definir las necesidades - actividades centradas.
6. Identificar las expectativas de USAID/G del aprendizaje de Reingeniería y como serán identificadas y comunicadas.
7. Definir los próximos pasos en un marco referencial, plan de trabajo/tareas para los próximos 3 meses para ejecutar la reingeniería.

## EL MARCO DE TRABAJO PARA REINGENIERIA

- Es un cambio fundamental
- 4 principios básicos
  1. Cuestionar las presunciones  
"Vale la pena hacer este trabajo." Por qué?
  2. Enfoque en los procesos de trabajo
    - No en divisiones funcionales de organización, o departamentos
  3. Organización alrededor de los resultados
    - Resultados, no insumos
    - Resultados, no "tareas cumplidas"Bajo procesos que den resultados
  4. Enfoque en los clientes/consumidor  
Que es lo que el cliente quiere, entiende, acepta; cuales son sus necesidades.
- Orientación hacia sistemas
  - Las organizaciones operan sistemas, el cambio en una parte afecta las otras partes - El cambio es requerido en forma sistémica.
- Por que hacerlo?
  - El presente es demasiado doloroso y no obtiene resultados
  - Amenazas externas.

### PASOS BASICOS EN REINGENIERIA:

1. Esquematizar o analizar los procesos existentes
  - Identificar los pasos que incrementan el valor y los que no. (value adding y non value adding) Considerar si son discrecionales o necesarios.
2. Principiar al final: con las expectativas del cliente/consumidor
3. Fijar un objetivo "má allá" (stretch) de lo que uno haría.
  - Que proporcionaría un valor fuera de lo común. Algo espectacular, super especial, que podemos realizar.
4. Diseñar con una hoja limpia
  - Actué "como si" usted pudiera hacerlo y averigüe si no puede mas adelante.

## CLIENTES E INTERESADOS (STAKEHOLDERS)

- Los que pagan
- Consumidores - Usuarios finales
- Socios - Los que nos ayudan en la entrega de servicios.

## LA CLASE DE CAMBIOS QUE OCURREN

- o Las unidades de trabajo de departamentos funcionales a "equipos de procesos y resultados"
- o El rol de las personas cambian de controlado a - responsabilizado.
- o Los trabajos llegan a ser multidimensionales en lugar de simplemente repetitivos o escasamente diseñados.
- o La medición del desempeño y recursos se cambian a resultados
- o Se eliminan o minimizan los pasos sin valor para proteger los intereses de los que pagan y maximizar la satisfacción de los clientes y los socios.
- o Los valores cambian de protectores a productivos.
- o Los Administradores cambian de supervisores a facilitadores.
- o La organización se realiza en forma horizontal
- o Los ejecutivos cambian de fiscalizadores a líderes.

## - REINGENIERIA PARA USAID

### CLIENTES

- Principiar con los usuarios finales, utilicé esta información para localizar los recursos en búsqueda de lograr un impacto en la comunidad deseada por los clientes y AID.
- Proporcionar un punto de contacto integrado para los clientes siempre que sea posible. (lo mismo aplica para los socios)
- Los clientes participan en la planificación, logro y evaluación de los resultados y satisfacción.
- Respuesta rápida y flexible.
- Trabajar dentro del punto de vista/necesidades de la visión y estructura conceptual de los clientes, en lugar de imponer nuestra visión. Hacer el nexo entre los dos mundos.
- Desarrollar y mantener métodos para:
  - contacto
  - determinación de necesidades

medición de resultados  
con los clientes. (Plan de Servicio a los Clientes)



- Capacitar y aprender habilidades para trabajar en equipo
  - Formación
  - Gerencia
  - Mantenimiento

Configuración de grupos:

- Grupos dirigidos
- Grupo de resultados compartidos

#### AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD

- Delegar autoridad para obtener resultados en el nivel donde la información existe y donde se requieren las decisiones para obtener resultados.

"Una vez se le ha delegado alguna función, no pida permiso, solamente hágalo".

- Determinar las responsabilidades específicas de los oficiales de AID, socios, miembros del grupo. Sea claro en cuanto a los resultados esperados y colabore en su diseño.
- Determinar la responsabilidad para los grupos y socios y enfocarse en los resultados logrados. Permita que los ejecutores ejecuten - no micro-administre.

## REINGENIERIA DE PROCESOS

### Definición de proceso:

Una serie de pasos inter-relacionados que comienzan con una necesidad identificada; transforma insumos en resultados para la satisfacción del consumidor.

### Ejemplo:

El Restaurante Bueno

Que es lo que produce que le afecte?

1. Entrar ----> Sentar
2. Toma orden de trago
3. Entrega de trago
4. Toma orden de comida
5. Entrega orden al cocinero
6. Cocina la comida
7. Recibirla y Transportarla
8. Entrega la comida
9. Averigua si esta bien
10. Entrega la cuenta
11. Pagarla
12. Salir

### Dos tipos de procesos:

- Programático: Dirigido a la satisfacción del consumidor externo
- Apoyo: Dirigido a la satisfacción del consumidor interno

Selección de "candidatos" para la reingeniería

### Criterios:

- Impacto en el desempeño
  - Importancia al usuario final (consumidor)
- o Candidato = un proceso para someter al proceso

Tarea de grupo: (10 min.)

Generar un listado de cuatro (o menos) "candidatos" de proceso para la reingeniería dentro del marco de cliente interno de AID, relacionado con algo que participen los socios.

1. El uso y manejo de fondos
2. Los informes programáticos
3. Planificación interna de proyectos
4. Compras - adquisición insumos para proyectos
5. Preparación/diseño de proyectos
6. El proceso de entrar en convenio con una ONG
7. Contratación de servicios
8. Proceso de seguridad en el edificio
9. Proceso de "arreglar" servicios con contratos centrales (buy-in)

Ejercicio: Esquematizar un proceso y hacer/aplicar principios de reingeniería

1. Detallar-esquematizar el proceso actual

- Diagrama de flujo
- Análisis:
  - . Tiempo
  - . Posibles costos
  - . Calidad
  - . Es necesario el paso, el proceso?  
(valor adicional?)

(45 min. max.)

2. Comenzar/enfocar el consumidor

- Determinar lo que el consumidor/usuario final espera(n) del proceso (resultado final).

(15 min)

3. Fijar una meta ambiciosa

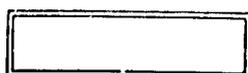
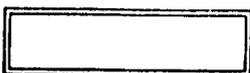
- Lluvia de ideas
- Cuestionar presunciones
- Tiempo, calidad, eficiencia  
Selección

(15 min)

4. Comenzar con una hoja en blanco

- "Como lo haría comenzando de nuevo?"
- Esquematizar un nuevo proceso

(20 min)



Tarea de grupo: (10 min.)

Generar un listado de cuatro (o menos) "candidatos" de proceso para la reingeniería dentro del marco de cliente interno de AID, relacionado con algo que participen los socios.

1. El uso y manejo de fondos
2. Los informes programáticos
3. Planificación interna de proyectos
4. Compras - adquisición insumos para proyectos
5. Preparación/diseño de proyectos
6. El proceso de entrar en convenio con una ONG
7. Contratación de servicios
8. Proceso de seguridad en el edificio
9. Proceso de "arreglar" servicios con contratos centrales (buy-in)

**Ejercicio: Esquematizar un proceso y hacer/aplicar principios de reingeniería**

1. Detallar-esquematizar el proceso actual

- Diagrama de flujo
- Análisis:
  - . Tiempo
  - . Posibles costos
  - . Calidad
  - . Es necesario el paso, el proceso?  
(valor adicional?)

(45 min. max.)

2. Comenzar/enfocar el consumidor

- Determinar lo que el consumidor/usuario final espera(n) del proceso (resultado final).

(15 min)

3. Fijar una meta ambiciosa

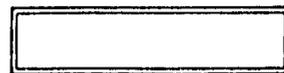
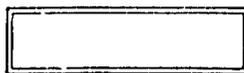
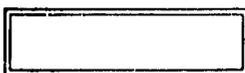
- Lluvia de ideas
- Cuestionar presunciones
- Tiempo, calidad, eficiencia  
Selección

(15 min)

4. Comenzar con una hoja en blanco

- "Como lo haría comenzando de nuevo?"
- Esquematizar un nuevo proceso

(20 min)



## APRENDIZAJE SOBRE ESQUEMATIZACION DE PROCESOS

- Se hace bien en equipo:
  - . Diferentes puntos de vista
  - . Experiencia
  - . Es educacional conocer el proceso
- Brinda la oportunidad de analizar resultados actuales
- Dedicar menos tiempo en esquematizacion original
- Involucrar el cliente es importante en la solucion
- Permite identificar la necesidad de cambiar en otras partes del sistema. Socios internos.
- Poner mas enfasis en cuestionar las presunciones para quitar el prejuicio y prevenir la resistencia al cambio.
- Implicacion de la dificultad: "tenemos que organizarnos"
- El liderazgo es importante en la toma de decisiones y requieren la realidad del equipo y su analisis. Proceso de comunicacion grupal. Es esencial para informar las decisiones.
- Es dificil aislar procesos para la aplicacion - y/o solo unos procesos
- Es importante simplificar y aislar la "corriente principal" en el proceso.

## PROGRAMACION DE REINGENIERIA

### Fase I      Preparación

- . Capacitación
- . Selección de equipo básico (roles)
- . Investigación con consumidores
- . Selección preliminar de "candidatos de Procesos"  
Qué quiere, qué necesita

### Fase II      Análisis y Desarrollo

- . 4 pasos de esquematización

Hasta donde se quiere llegar en cuánto a la selección de los candidatos Hacer el análisis paso a paso.

### Fase III      Prueba/Ensayo y Transición

Funciona?

Si se pone en practica antes para ver si funciona se le pueden hacer los mejoras que necesite.

### Fase IV      Adaptación y Ejecución

## COMENTARIOS SOBRE LA APLICACION

1. Falta de incentivos entre el trabajo y los resultados.
2. Como realizar la integración de los equipos. Sectorial y Multisectorial.
3. Identificar resultados esperados.
  - Barreras
  - Medios
  - Entendimiento
  - Incentivos
4. Como medir expectativas del consumidor?
  - Cabildeo? (metodología)
5. Identificar necesidades y resultados. - Por localidad descentralizar/desconcentrar
6. Dotación de capacidad para cambios duraderos y autosostenible.
  - Responsabilidad a nivel comunitario.
7. Resultados en satisfacción del cliente y costos/eficiencia.
8. Utilizar capacidad de los socios y consumidores para evaluación/medición de resultados.
9. Agilizar la dotación del recurso humano/financiero.
10. Coincidencia entre re-ingeniería y cambio en el sector social.
11. Buscar el consenso entre criterios/visiones - comunidad y nosotros.
12. Como actualizar la R. con los socios?
  - El papel de los socios en la reingeniería.
13. La difusión del concepto y proceso a nivel de implementación.
  - Gente implementada
14. La aplicación de desarrollo es diferente en salud y sector privado.
15. El papel de los auditores en el proceso de re-ingeniería?
16. El compromiso de X y D a largo plazo.
17. Aprender de intervenciones exitosas.
18. Aprovechar el momento y demostrar resultados.

RESULTADO ESPERADO  
OBJETIVO ESTRATEGICO  
SECTORIAL DE AID

---

Zonas de Impacto  
- Altiplano -

Resultados  
en 5-7 anos

Resultados  
en 3-5 anos

Resultados  
en 1-3 anos

-  
APRENDIZAJE - MIRANDO LOS RESULTADOS  
Al nivel Sectorial

- o Necesitamos definir los resultados en una forma que considera los sistemas, y/o la integración del impacto. -Resultado real.
- o Resultado manifestable/alcanzable
- o Tenemos que analizar profundamente antes de fijar los resultados requeridos.
- o Hay que definir variables dependientes.
- o Consultar con el consumidor para fijar resultados.
- o Tenemos que definir "desarrollo y salud" de mejor forma para identificar resultados.

## Comentario del Ministro de Salud:

AID ha tratado de operar en los diferentes países bajo los estándares que operan en los E.E.U.U. Debería haber estándares mas agilizados.

AID debía pensar en un proceso de descentralización: no tener la oficina grande en la ciudad sino esparcirse hacia el campo, en los proyectos.

Que sus programas sean mas adaptados a cada uno de los procesos que llevan los diferentes países. Orientado hacia la reforma del país.

En términos generales si han habido mejoras en los indicadores, pero en las áreas mas necesitadas los indicadores siguen igual o peor.

Hay mucha dispersión de recursos: Los resultados tienen que tener un impacto real. La única manera de lograrlo es hacer un "survey" de indicadores, como el que se esta haciendo en la actualidad.

Se debe tener en cuenta el papel que debe jugar a nivel local AID. Debe haber participación de la comunidad a nivel local.

## ENFOQUE AL CONSUMIDOR

- o Cuales metodologías existentes pueden servir para:
  - . Detectar necesidades
  - . Involucrar al consumidor en la planificación
  - . Mantener el contacto necesario
- o Cuales se pueden adaptar o modificar?
- o Cuales metodologías nuevas se sugieren

### 1o. grupo

#### METODOLOGIAS EXISTENTES

- o Información de registros de servicios y registro civil
- o Encuestas
  - De salud
  - Preferencias
  - Satisfacción
  - CPC - Comunitaria (diagnostico)
- o Grupos focales
- o Entrevistas con informantes claves
- o Cabildos

Como involucrar al Consumidor en el proceso de Planificación

Que la planificación se haga con base en las necesidades locales, en forma participativa.

- Formación/fortalecimiento de los comites
- existentes/participación de comites
- Proyectos de movilización social
- Consejos de desarrollo
- Fondos de inversión social

#### Metodologias Nuevas

- o Promover asociaciones de usuarios o consumidores
- o Difusión de información a los consumidores
- o Movilización social comunitaria

### Grupo 2

#### Metodologias existentes

- o Grupos focales
- o Entrevistas a profundidad
- o Encuestas rápidas

- En estas se puede involucrar a las comunidades. Se pueden aprovechar las instancias que existen en las comunidades.
- o Adiestrando sin letras
  - o Investigaciones situacionales
2. Adaptables o modificables:  
todos
3. Metodologías nuevas

### Grupo 3

#### Metodologías existentes

- o Encuestas
- o DHS, Encuesta Materno/Infantil
- o Info. existente del MOH
  
- o Grupos focales

Todas se pueden modificar. Lo único sería utilizar el tipo de entrevista correctamente.  
Interpretación de los resultados en forma correcta.

#### Metodologías nuevas

- . Tablas de comunidad (community boards)
- . Grupos focales - mas frecuentemente
- . Un sistema bien montado de retroalimentación

La coordinación y el trabajo en equipo es extremadamente importante.

#### Propuesta de Pat

- Hay varias fuentes y tipos de info. disponibles
- Debemos analizar las fuentes y tipos y ver que nos es de utilidad
- Determinar que hace falta.
- Creemos que hay recursos dentro de las instituciones

#### Propuestas surgidas

- Debemos preguntar a la comunidad cuales son sus necesidades (EDuarte)
- Debemos priorizar y ponderar las necesidades existentes a través de metodologías existentes. Pero debe haber un dialogo/democratización de la información con la comunidad basado en los datos que tenemos y en lo que nosotros podemos ofrecer. (BLopez)

- Responsabilidades como técnicos
- Como vamos a responder a lo que ya sabemos del consumidor (cultura, educación, religión, idioma) (RSantiso)
- Debemos hacer un plan de servicios al cliente.
- Discutir los problemas con la comunidad y llegar a una conclusión de interés mutuo. (GLopez)
- Utilizar la info. existente para cubrir las necesidades
- Como involucrar a la comunidad desde el inicio. Se puede hacer en las comunidades que están en el sectorial para este ejercicio.
- Revisión en la formulación de las preguntas(en las metodologías) para detectar las necesidades. Que es lo prioritario, lo real y lo factible con la participación de la comunidad.
- Como vamos a desarrollar el marco de resultados. Que info. nos puede dar el consumidor para desarrollarlo.
- Definir involucramiento del consumidor en el desarrollo del plan del consumidor, pensando en proyectos y en el marco de resultados.
- Enfocar "los procesos" existentes en el sector.

#### SEGUIMIENTO

- o Selección de procesos - candidatos -Usar información de clientes internos
- o Organizar en equipos
- o Investigación con los consumidores
- o Procesos de desarrollo con los consumidores

Punto de Partida/objetivo estratégico: Salud Materno Infantil

Formación de equipos:

COMPROMISOS:

- 1) Definir el marco de resultados: TODOS  
Reunión: jueves 15 de diciembre a las 8:00 a.m.
- 2) Grupo que preparara la agenda para la reunión arriba mencionada:
  - Kjell Enge
  - Enrique Duarte
  - Pat O'Connor
  - Gustavo Gutiérrez, IGSS

Los siguientes equipos se formaran después de haber definido el marco de resultados:

Procesos básicos

Plan de Información cliente

- Debemos pensar en procesos. Los actores, consumidores,

**resultados.**

**Reingeni.3**