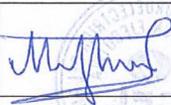
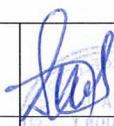


Tipo de Documento	<input type="checkbox"/> 1. Política	<input type="checkbox"/> 2. Normativa	Código	PRA06-02
	<input type="checkbox"/> 3. Reglamento	<input type="checkbox"/> 4. Manual	Revisión	12
	<input type="checkbox"/> 5. Proceso	<input checked="" type="checkbox"/> 6. Procedimiento	Fecha de Emisión	23/05/2019
	<input type="checkbox"/> 7. Instructivo	<input type="checkbox"/> 8. Lineamiento		
	<input type="checkbox"/> 9. Planes	<input type="checkbox"/> 10. Programas	Copia Controlada	

Acceso Público (externo)		Acceso en la Intranet		Si	No
Confidencial	<input type="checkbox"/>	Art. 24 letra "d" (LAIP)	Todas las dependencias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reservada	<input type="checkbox"/>	Art. 19 letra "h" (LAIP)	Solo dependencia responsable del documento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oficiosa	<input checked="" type="checkbox"/>	Art. 10 (LAIP)			

PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO

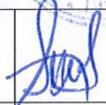
Firma:				Página 1 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

La información contenida en este documento fue originada por la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), sólo puede ser utilizada por la persona, entidad o institución a la cual está dirigida. Si no es el destinatario autorizado, cualquier retención, difusión, distribución o copia total o parcial de este documento es prohibida v será sancionada de acuerdo a la ley. **Derechos Reservados ©**

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

CONTENIDO

1. MOTIVOS DEL CAMBIO.....	3
2. OBJETIVO.....	4
3. ALCANCE.....	4
4. RESPONSABILIDADES.....	4
5. DEFINICIONES, SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	5
a. DEFINICIONES.....	5
b. SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	7
6. MARCO REGULATORIO O REQUISITOS (INTERNO Y EXTERNO).....	7
a. REQUISITOS GUBERNAMENTALES (LEYES, REGLAMENTOS, NORMAS Y OTROS).....	7
b. REQUISITOS INTERNACIONALES (ESTÁNDARES, CÓDIGOS Y NORMATIVAS TÉCNICAS).....	8
c. REQUISITOS INTERNOS (POLÍTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA, ACUERDOS DE JUNTA DIRECTIVA Y OTROS).....	8
7. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO.....	9
8. AMPLIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	12
9. ANEXOS.....	18
Anexo No. 1: Consideraciones para los miembros Equipo de Trabajo.....	19
Anexo No. 2: Método "Técnica de los 8 Pasos".....	20
Anexo No. 2.1: Formato de Técnica de los 8 Pasos.....	24
Anexo No. 3: Diagrama de Ishikawa.....	25
Anexo No. 3.1: Diagrama de Ishikawa.....	26

Firma:				Página 2 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro Z.	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



**PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO**

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

1. MOTIVOS DEL CAMBIO

Revisión	Fecha	Elaboró	Validó	Aprobó
12	23/05/2019	MECZ	RDMdeC	JRZS
<p>Como parte de la mejora continua, se realizaron los siguientes cambios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se modificó el formato, de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento para la elaboración, modificación y control de documentos, PRA06-01. 2. Se modificó el procedimiento, para dejar únicamente lo relacionado a la metodología para la Implementación de los proyectos de mejora continua. Los temas relacionados a seguimiento de indicadores de Procesos, programas de gestión y Revisión de los sistemas por la Dirección, se incluirán en un nuevo procedimiento. 3. Las actividades relacionadas a la Evaluación del Desempeño y el Anexo No. 3 “Desempeño Individual”, fueron integradas en el PRA22-15 Procedimiento para la Evaluación Anual del Desempeño del Personal de la Gerencia de Desarrollo Humano. 4. Se eliminan de este procedimiento los siguientes anexos: <ul style="list-style-type: none"> RC06-008 - Programa de gestión ambiental. RC06-010 - Matriz medición trimestral de procesos. RC06-016 - Formulario de evaluación del desempeño individual. RC06-037 - Programa de gestión de seguridad y salud en el trabajo. RC06-060 - Medición anual de procesos. RC06-066 - Resultados individuales de la evaluación del desempeño. 				

Firma:				Página 3 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro Z.	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

2. OBJETIVO

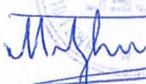
Establecer la metodología para la gestión de mejoras en los procesos, con el fin de obtener resultados eficientes y de calidad en las operaciones de CEL, por medio de la cultura del trabajo en equipo.

3. ALCANCE

Aplica a los procesos establecidos para la generación de energía, obras y proyectos, y procesos de apoyo.

4. RESPONSABILIDADES

- **Todos los empleados:** Identificar la oportunidad de realizar mejoras en los procesos que desarrolla y proponiendo a su jefatura inmediata/Responsable de Proceso.
- **Jefes de Dependencia/Responsables de Proceso:** Analizar el costo/beneficio de la oportunidad de mejora, en caso de estar de acuerdo; identificar al equipo de mejora y remitir propuesta a la Unidad de Gestión Integrada para aprobación del Director Ejecutivo, previa validación de los Jefes de Unidades de Staff, Gerente o Coordinación correspondiente; remitir las propuestas en el último trimestre del año.
- **Coordinadores, Jefaturas de Staff y Director Ejecutivo:** Analizar, validar y apoyar la propuesta planteada identificando las deficiencias y adopción de las soluciones pertinentes, proyectando en el tiempo los resultados de la mejora para beneficio de la Comisión.
- **Líder del Equipo de Mejora:** Dirigir el Equipo de Mejora, aplicando lo establecido en este procedimiento.

Firma:				Página 4 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro Z.	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

- **Unidad de Gestión Integrada:** Elaborar el Programa de Mejora Continua y someter a autorización del Director Ejecutivo, para su posterior seguimiento y cumplimiento.
- **Área de Gestión y Desarrollo Institucional:** Apoyar a los equipos de mejora en el desarrollo del método.
- **Equipo de Mejora:** Desarrollar Prueba Piloto o Propuesta del proyecto de mejora, aplicando la metodología de los 8 pasos y prácticas de conductas establecidas en este procedimiento.
- **Responsables de Proceso involucrados en la Oportunidad de Mejora:** Desarrollar el rol de facilitador del Equipo Trabajo, orientando las actividades hacia las mejores alternativas para lograr la eficiencia y eficacia que permita alcanzar los objetivos del proyecto bajo su responsabilidad.

5. DEFINICIONES, SIGLAS Y ABREVIATURAS

a. DEFINICIONES

- **Proceso:** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procesos de apoyo:** Son los procesos responsables de proveer a la organización todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos clave de la entidad.
- **Procesos de negocio (clave):** Son los que expresan el objeto y la razón de ser de la institución; y que tienen impacto directo en el cliente externo. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio.
- **Proyecto de Mejora Continua:** Son todas aquellas acciones identificadas para hacer mejoras para que los procesos sean más eficientes, y optimizar los

Firma:				Página 5 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

recursos en el momento de realizar una actividad, a fin de mejorar un servicio y/o producto.

- **Mejora Continua:** Es una estrategia de carácter cíclico formada por una serie de procedimientos y actividades, que permiten lograr los objetivos y metas de calidad de la manera más eficiente y efectiva en una Institución. Se aplica a través de equipos multidisciplinarios para detectar los problemas que afectan los resultados de una institución, sus causas, lo cual posibilita el desarrollo de planes de acción que rompen con los paradigmas y preconceptos instalados.
- **Oportunidad de Mejora:** Condición o circunstancia que posibilita el incremento del desempeño de los procesos. No se debe confundir con la No Conformidad que es el incumplimiento real o potencial de un requisito establecido, por las que derivan las acciones correctivas/preventivas establecidas en el PRA06-03 "Procedimiento para la elaboración, seguimiento y control de acciones correctivas y preventivas".
- **Proyecto:** Es un conjunto de actividades realizadas por una persona, un equipo de trabajo, o una entidad para alcanzar un objetivo específico; dichas actividades son planificadas y se encuentran relacionadas entre sí y se desarrollan de manera conjunta.
- **Equipo:** Es un grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo específico y con un conjunto de metas en común. Sus miembros están unidos para trabajar a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos.
- **Grupo:** Es la unión de dos o más personas que pueden o no, tener características en común.
- **Cliente Interno:** Persona perteneciente a una institución u organización que integra un proceso y recibe un producto o servicio.

Firma:				Página 6 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro Z.	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

- **Cliente Externo:** Persona externa a una institución u organización que solicita y recibe un producto o servicio.
- **Parte Interesada:** Son cualquier individuo, grupo u organización que forme parte o se vea afectado por el mismo, obteniendo algún beneficio o perjuicio. Cada organización tiene sus partes interesadas, también conocidas como grupos de interés o públicos de interés.

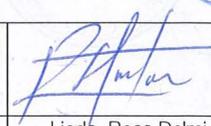
b. SIGLAS Y ABREVIATURAS

- **CEL:** Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa.
- **PRA:** Procedimiento Administrativo.
- **RC:** Registro de Calidad.
- **UGI:** Unidad de Gestión Integrada.
- **OM:** Oportunidad de Mejora.

6. MARCO REGULATORIO O REQUISITOS (INTERNO Y EXTERNO)

a. REQUISITOS GUBERNAMENTALES (LEYES, REGLAMENTOS, NORMAS Y OTROS)

- Normas Técnicas de Control Interno Específicas de CEL, Art. 17. Estilo de Gestión.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas para las Instituciones Autónomas, del 19 de febrero de 2019, Art. Art.3 Objetivos del Sistema de Control Interno, literal a. Lograr, eficiencia, efectividad, eficacia y transparencia de las operaciones, y Art. 47 Principio 13. Información relevante y de calidad.

Firma:				Página 7 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro Z.	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

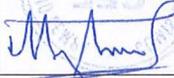
	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

b. REQUISITOS INTERNACIONALES (ESTÁNDARES, CÓDIGOS Y NORMATIVAS TÉCNICAS)

- Sistema de Gestión Integrado (ISO 50001, ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001).

c. REQUISITOS INTERNOS (POLÍTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA, ACUERDOS DE JUNTA DIRECTIVA Y OTROS)

- Pensamiento Estratégico - Sesión No. 3842 del 5 de noviembre de 2018
 - Objetivo Estratégico: Incrementar la producción competitiva.
 - Política Estratégica: Optimizar los procesos y procedimientos.
 - Valor: Trabajo en Equipo.

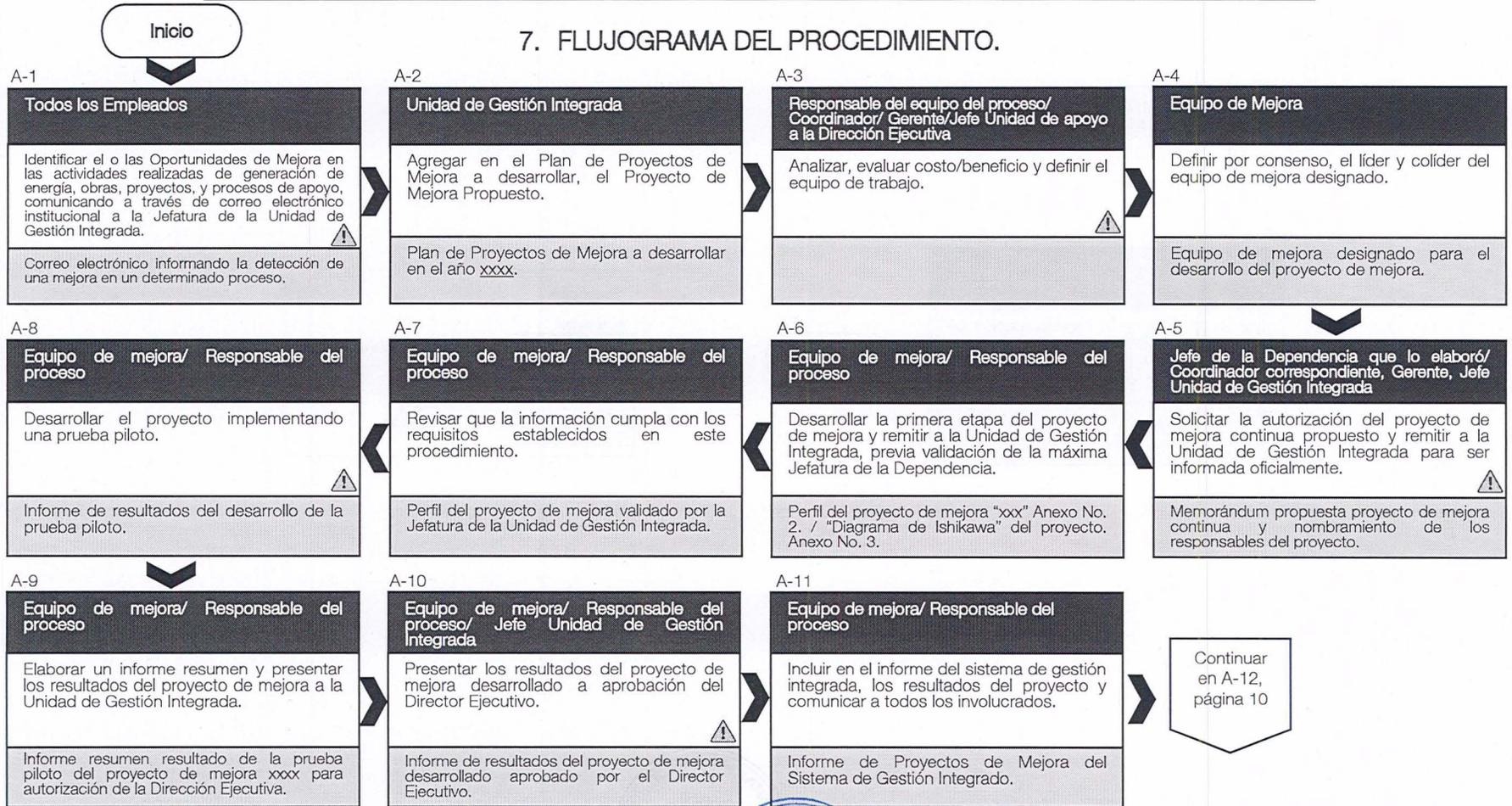
Firma:				Página 8 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro Z.	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	28/05/2019
Copia Controlada	

7. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO.



Firma:				Página 9 de 26
Nombre:	Lcda. María Elizabeth Castro	Lcda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

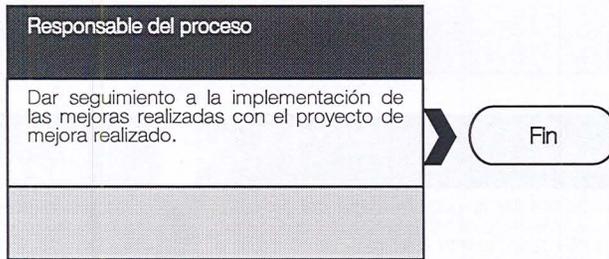


PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	28/05/2019
Copia Controlada	

De A-11,
página 9

A-12



Firma:				Página 10 de 26
Nombre:	Lcda. María Elizabeth Castro	Lcda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



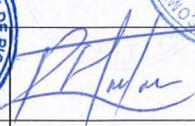
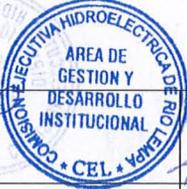
PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

Productos obtenidos del Diagrama de Flujo.

PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

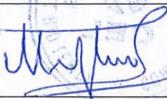
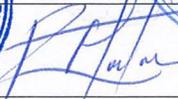
1. Correo electrónico informando la detección de una mejora en un determinado proceso.
2. Plan de Proyectos de Mejora a desarrollar en el año xxxx.
3. Equipo de mejora y Líder designado para el desarrollo del proyecto de mejora.
4. Memorándum propuesta proyecto de mejora continua y nombramiento de los responsables del proyecto.
5. Perfil del proyecto de mejora "xxx" Anexo No. 2.
6. "Diagrama de Ishikawa" del proyecto. Anexo No. 3.
7. Perfil del proyecto de mejora validado por la Jefatura de la Unidad de Gestión Integrada.
8. Informe de resultados del desarrollo de la prueba piloto.
9. Informe resumen resultado de la prueba piloto del proyecto de mejora xxxx para autorización de la Dirección Ejecutiva.
10. Informe de resultados del proyecto de mejora desarrollado aprobado por el Director Ejecutivo.
11. Informe de Proyectos de Mejora del Sistema de Gestión Integrado.

Firma:				Página 11 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	 Elaboró	 Validó	 Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

8. AMPLIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
A-1	Identificar el o las Oportunidades de Mejora en las actividades realizadas de generación de energía, obras, proyectos, y procesos de apoyo, comunicando a través de correo electrónico institucional a la Jefatura inmediata/ Responsable de Proceso. 	Todos los Empleados	Las oportunidades de mejora pueden variar desde pequeñas mejoras en los lugares de trabajo hasta las mejoras significativas para toda la organización. Las oportunidades de mejora pueden ser identificadas en: <ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones de los resultados del cumplimiento de objetivos institucionales y por Dependencias; - Evaluaciones del cliente interno, externo y de proveedores; - Desempeño de los procesos; - Auditorías internas y externas del Sistema de Gestión Integrado, y, - Sistema de Control Interno, entre otros. 	Correo electrónico informando la detección de una mejora en un determinado proceso.
A-2	Analizar, evaluar costo/beneficio y definir el equipo de trabajo.	Responsable del equipo del proceso/ Coordinador/	Una vez identificada la mejora, debe evaluarse el costo/beneficio, así como las estrategias de desarrollo	

Firma:				Página 12 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	





PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
		Gerente/Jefe Unidad de apoyo a la Dirección Ejecutiva	de las actividades/acciones a realizarse, a fin de determinar las proyecciones durante su ejecución. Se recomienda que el equipo de mejora sea multidisciplinario y contar con un máximo de 6 integrantes. Para el desarrollo de esta actividad deberá aplicarse el Anexo No. 1 "Consideraciones para los miembros del Equipo de Trabajo". Los miembros del equipo deberán estar relacionados con el proyecto de mejora a ser desarrollado.	
A-3	Agregar en el Plan de Proyectos de Mejora a desarrollar, el Proyecto de Mejora Propuesto.	Unidad de Gestión Integrada	Se deberá incluir, a fin de brindar el apoyo al equipo que lo desarrollará y darle seguimiento hasta su finalización.	Plan de Proyectos de Mejora a desarrollar en el año <u>xxxx</u> .
A-4	Definir por consenso, el líder y colíder del equipo de mejora designado.	Equipo de Mejora	Los miembros del equipo de Trabajo deberán considerar las siguientes características para definir	Equipo de mejora designado para el desarrollo del

Firma:				Página 13 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	





PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
			<p>al Líder y Co-Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad. ▪ Capacidad de comunicarse. ▪ Capacidad de establecer metas y objetivos. ▪ Capacidad de planeación. ▪ Capacidad de toma de decisiones para el desarrollo del proyecto. ▪ Manejo de Conflictos. ▪ Conocimiento y/o experiencia en el tema. 	proyecto de mejora.
A-5	<p>Solicitar la autorización del proyecto de mejora continua propuesto y remitir a la Unidad de Gestión Integrada para ser informada oficialmente.</p> 	<p>Jefe de la Dependencia/ Responsable de Proceso que lo elaboró/ Coordinador correspondiente, Gerente, Jefe Unidad de Gestión Integrada</p>	<p>Una vez definido el proyecto a ejecutar, se deberá contar con el apoyo de la Unidad de Gestión Integrada para la implementación del Proyecto y la aplicación de la Técnica de los ocho pasos, por medio del Área de Gestión y Desarrollo Institucional..</p>	<p>Memorándum propuesta proyecto de mejora continua y nombramiento de los responsables del proyecto.</p>
A-6	<p>Desarrollar la primera etapa del proyecto de mejora y remitir a la Unidad de Gestión Integrada, previa validación de la máxima</p>	<p>Equipo de mejora/ Responsable del proceso</p>	<p>Elaborar el perfil del proyecto, debe considerarse el Anexo No. 2 "Técnica de los ocho pasos", el cual describe la situación actual, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil del proyecto de mejora "xxx" Anexo No. 2. ▪ "Diagrama de Ishikawa" del

Firma:				<p>Página 14 de 26</p>
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
	Jefatura de la Dependencia.		propuesta de la mejora, los integrantes del equipo y denota su validación. El equipo de trabajo debe elaborar el diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado considerado en el Anexo No. 3 para representar gráficamente las causas que explican la deficiencia encontrada, esto permitirá orientar al equipo de trabajo en la toma de decisiones que se abordarán para realizar las mejoras.	proyecto. Anexo No. 3.
A-7	Revisar que la información cumpla con los requisitos establecidos en este procedimiento.	Equipo de mejora/ Responsable del proceso	Llevar a cabo reunión con el equipo de mejora y personal de la Unidad de Gestión Integrada para dar a conocer la propuesta. En la presentación se deberán considerar los Anexos 2 "Método de los ocho pasos" y Anexo No. 3 Diagrama de Ishikawa. Las reuniones deberán ser registradas en actas.	Perfil del proyecto de mejora validado por la Jefatura de la Unidad de Gestión Integrada.

Firma:				Página 15 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

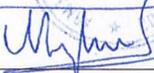




PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
A-8	<p>Desarrollar el proyecto implementando una prueba piloto.</p> 	Equipo de mejora/ Responsable del proceso	<p>Una vez consensuado el proyecto entre los miembros del equipo de mejora y la Unidad de Gestión Integrada deberá realizarse una estrategia para desarrollar el proyecto piloto, debe considerarse el tiempo que tomará la elaboración del proyecto y el tiempo de la implementación de la prueba piloto, así como el personal o dependencias involucradas.</p> <p>Se elaborará un informe de los resultados de la prueba piloto desarrollada; modificaciones a implementar o eliminar, entre otros.</p>	Informe de resultados del desarrollo de la prueba piloto.
A-9	Elaborar un informe resumen y presentar los resultados del proyecto de mejora a la Unidad de Gestión Integrada.	Equipo de mejora/ Responsable del proceso	Se deberá elaborar un informe resumen sobre los resultados, en el cual se considerarán los logros del proyecto para su implementación oficial, o caso contrario la anulación, debiéndose presentar nueva propuesta.	Informe resumen resultado de la prueba piloto del proyecto de mejora xxx para autorización de la Dirección

Firma:				Página 16 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	





PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA
DEL DESEMPEÑO

Código	PRA06-02
Revisión	12
Fecha de Emisión	23/05/2019
Copia Controlada	

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
			<p>En ambos casos se deberá enviar a la Unidad de Gestión Integrada copia de dicho informe.</p> <p>De considerar la anulación del proyecto debe hacerse del cocimiento del Equipo de Mejora y a la Jefatura de la Gestión Integrada.</p> <p>En el informe se deberá confirmar que el problema y su causa raíz han sido superados o sus efectos disminuidos, que la solución propuesta ha funcionado y que se ha logrado la meta de la mejora.</p> <p>Los resultados deberán ser presentados considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar cada medida por separado. - Usar gráficas de metas para comparar. 	Ejecutiva.

Firma:				Página 17 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

No.	Actividades	Responsable	Especificaciones	Producto
			- Graficar situación anterior Vrs. situación actual.	
A-10	Presentar los resultados del proyecto de mejora desarrollado a aprobación del Director Ejecutivo. 	Equipo de mejora/ Responsable del proceso/ Jefe Unidad de Gestión Integrada	Una vez verificada la prueba piloto se someterá a la autorización del Director Ejecutivo, con el fin de implementar y estandarizar la mejora en el proceso.	Informe de resultados del proyecto de mejora aprobado por el Director Ejecutivo.
A-11	Elaborar informe de los resultados del proyecto y comunicar a todos los involucrados.	Equipo de mejora/ Responsable del proceso	En el informe se presentará la información del proyecto implementado y desarrollado.	Informe de Resultados de Proyectos de Mejora.
A-12	Dar seguimiento a la implementación de las mejoras realizadas con el proyecto de mejora realizado.	Responsable del proceso	Se deberá verificar si las mejoras implementadas fueron eficaces y seguir con la cultura de la mejora continua.	

9. ANEXOS

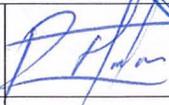
Anexo No. 1: Consideraciones para los miembros Equipo de Trabajo.

Anexo No. 2: Método "Técnica de los 8 Pasos".

Anexo No. 2.1: Formato de Técnica de los 8 Pasos.

Anexo No 3: Diagrama de Ishikawa.

Anexo No. 3.1: Diagrama de Ishikawa.

Firma:				Página 18 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	 Elaboró	 Validó	 Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

Anexo No. 1: Consideraciones para los miembros Equipo de Trabajo

DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO

- Grupo de trabajo.
- Líder fuerte.
- Responsabilidades individuales.
- Se mide la efectividad directa por influencia sobre otros.
- Discute, decide y delega.

EQUIPO DE TRABAJO

- Rol de liderazgo compartido.
- Responsabilidad mutua e individual.
- Objetivo específico desde equipo.
- Producto de trabajo colectivo.
- Se promueven discusiones abiertas y reuniones activas para la solución de problemas.
- Discute, decide y hace trabajo real continuamente.

AUTORIDAD DE LOS MIEMBROS DE LOS EQUIPOS DE MEJORA

- Los miembros de los equipos de mejora de los procesos deben estar dotados:
 - Autoridad.
 - Apoyo técnico.
 - Los recursos necesarios para los cambios asociados con la mejora.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS DE EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA

- Son personas que cooperan.
- Están en contacto continuo.
- Tienen en común un trabajo que desarrollar, conocimientos y experiencias sobre tema o problema determinado por mala calidad y cuyos miembros contribuyen de una manera responsable y entusiasta a la tarea propuesta.

Firma:				Página 19 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
				
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

Anexo No. 2: Método “Técnica de los 8 Pasos”

Para ayudar en el aseguramiento del futuro de la organización y la satisfacción de los clientes y partes interesadas la Administración Superior apoya para la creación de una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos.

Para contribuir en la eficiencia y eficacia del desempeño de CEL, se define el siguiente método de mejora continua “Técnica de los 8 pasos”.

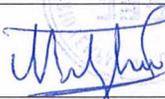
Técnicas de los 8 Pasos.

1. Escoger el tema.
2. Analizar la situación actual.
3. Establecimiento de metas.
4. Acciones inmediatas.
5. Análisis de causa.
6. Acciones correctivas.
7. Evaluar resultados.
8. Estandarizar procesos.
9. Repasar y reflexionar.

PLANEAR

1. Escoger el tema.

- El tema seleccionado es el proyecto que será tratado para su mejora por el equipo de trabajo.
- Debe escogerse de común acuerdo entre los miembros del equipo.
- Puntos de vista a considerar para seleccionar un tema:
 - a) Común con todos los miembros del equipo.
 - b) Afecta a la continuidad del proceso siguiente.
 - c) Orientado a la política, meta u objetivo de la Dependencia/Proceso.

Firma:				Página 20 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

2. Análisis de la situación actual.

Se debe analizar la realidad de los efectos que causa la problemática identificada, la cual limita el desarrollo de un determinado proceso, en tal sentido debe valorarse las posibles soluciones de mejora, a fin de agilizar el proceso que tendrá como resultado beneficiar el producto final.

Para llegar a la conclusión de la situación actual se debe comunicar los hechos con datos y estadísticas, esto permitirá verificar la necesidad de una mejora en el proceso y evitará basarse en hechos no reales y en comportamientos de costumbres realizadas en el tiempo bloqueando la posibilidad de la mejora.

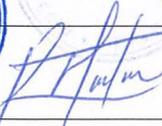
Deberá utilizarse las herramientas de calidad tales como: Diagrama de flujo e Ishikawa, Histograma y Tormenta de ideas.

3. Establecimiento de metas.

Una meta debe:

- Ser objetiva, cuantificable, de fácil comparación.
- Mostrar el nivel actual.
- Poder lograrse.
- Tener un tiempo definido para alcanzarse. O sea, hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué? es lo que se mejorará,
- ¿Por qué? razón del cambio,
- ¿Cuánto? es lo que mejoraremos,
- ¿Cómo? se logrará,
- ¿Cuándo? lo lograremos.

Firma:				Página 21 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

4. Acciones inmediatas.

Las acciones inmediatas a realizarse pueden ser consideradas operativas, técnicas o administrativas, entre ellas puede considerarse elaboración de encuestas, nuevas medidas, en otras, que se realizarán para mejorar un proceso.

5. Análisis de la causa.

Herramientas a utilizar:

- Diagrama de Causa Efecto o espina de pescado.
- Cinco porqués.
- Votación múltiple.

a) Diagrama de Causa Efecto o espina de pescado.

Definición de técnica: Se utiliza para identificar los diferentes factores que afectan un resultado.

b) Cinco Porqués.

Definición de técnica: Permite investigar, ¿indagar un hecho o situación hasta las últimas consecuencias de tal manera de focalizar preguntado PORQUÉ?

c) Votación Múltiple.

Definición de la técnica: Es una técnica que permite acortar, reducir de una lista a uno pocos (2 o 3). Es útil usar luego de tempestad de ideas para reducir la lista.

Análisis e identificación de causas. (Considerar el PRA06-03 "Procedimiento para el control y seguimiento de acciones correctivas/preventivas").

- Se investigan las causas de la situación actual.
- Se buscan las posibles causas del problema.
- Se escogen las que más influyen.
- Si la(s) causa(s) escogida(s), no es la que ocasiona el problema hay que buscar otra(s).

Firma:				Página 22 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

HACER / VERIFICAR

6. Establecer tipo de acciones a realizar.

Se toman medidas para atacar las causas escogidas, existen dos tipos de medidas: acciones correctivas y preventivas.

- **Acciones correctivas:** Son aquellas que llevamos a cabo para eliminar la causa de un problema.
- **Acciones preventivas:** Son aquellas que se anticipan a la causa y pretenden eliminarla antes de su existencia evitando los problemas identificados como riesgos.

7. Evaluar resultados:

Se evalúan nuevamente la situación comparándolas antes y después para analizar si las medidas tomadas lograron mejorarla.

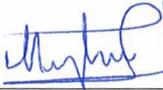
ACTUAR

8. Estandarizar procesos.

- Implementar y normalizar la mejora, aclarando la descripción de las nuevas actividades tomando en cuenta las siguientes preguntas: ¿QUÉ?, ¿QUIÉN?, ¿CUÁNDO? ¿DÓNDE?, ¿POR QUÉ?
- Comunicar claramente y por escrito el nuevo definido.
- Capacitar.

9. Repasar y reflexionar.

- ¿Qué problemas han quedado pendientes?
- Aclarar hasta dónde se solucionó y que partes quedaron pendientes.
- Se debe explicar qué se va hacer al respecto.

Firma:				Página 23 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

Anexo No. 2.1: Formato de Técnica de los 8 Pasos

Fecha: _____

PROYECTO DE MEJORA CONTINUA			
Proceso:	Clasificación:	Responsable del Proceso:	Cargo:
Facilitador:	Cargo:	Coordinador:	Cargo:

Equipo de trabajo:	Líder del Equipo:	Cargo:	Cargo:
Miembros del Equipo	1. Cargo:	3. Cargo:	5. Cargo:
	2. Cargo:	4. Cargo:	6. Cargo:

1. Tema

Identificar al nombre que se le dará al problema.

3. Establecimiento de metas

Determinar el objetivo, predecir la condición futura, estimar el alcance de alivio que brindará el cambio en el proceso.

6. Implementar controles/preventivas

Considerar las alternativas, ahora deberán realizar un plan detallado para la implementación de los controles/preventivos.

2. Análisis de la situación actual

Se trata de comprender profundamente el proceso o sistema que originó el problema y en el contexto donde ocurrió.

4. Análisis de las causas

Se escribirá el por qué. Se puede utilizar el método de los 5 por qué, y también diagrama de causa o efecto.

7. Evaluar resultados y procesos

Escribir los estudios sobre los resultados obtenidos para compararlos con los objetivos formulados del paso 3 y establecer las diferencias.

5. Acciones correctivas y preventivas

Escribir una tormenta de ideas sobre cambios específicos atacando la causa raíz, como operará el proceso con los cambios, considerar múltiples alternativas.

8. Estandarizar Procesos exitosos

Escribir cambios sobre cosas o hechos para que sean similares y consistentes y que estén de acuerdo con las reglas acerca de lo que es correcto y aceptable.

Elaborado por: Líder del Equipo	Validado por: Responsable del Proceso	Autorizado por: Coordinador/Unidades de Staff
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Firma:				Página 24 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	



	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

Anexo No. 3: Diagrama de Ishikawa

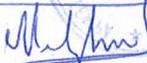
El diagrama de Ishikawa (conocido como Diagrama de Causa y Efecto) es empleado para facilitar el análisis de los problemas a través de las visualizaciones gráficas, permitiendo recrear el entorno de una determinada situación problemática, además detecta rápidamente las posibles soluciones al mismo, el método permite crear, clasificar y orienta al personal sobre ideas, hipótesis o en la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.

El diagrama de Ishikawa consta de cuatro categorías o añadir nuevas según sea el caso:

1. Personas.
2. Materiales.
3. Maquinaria.
4. Procesos o Métodos.

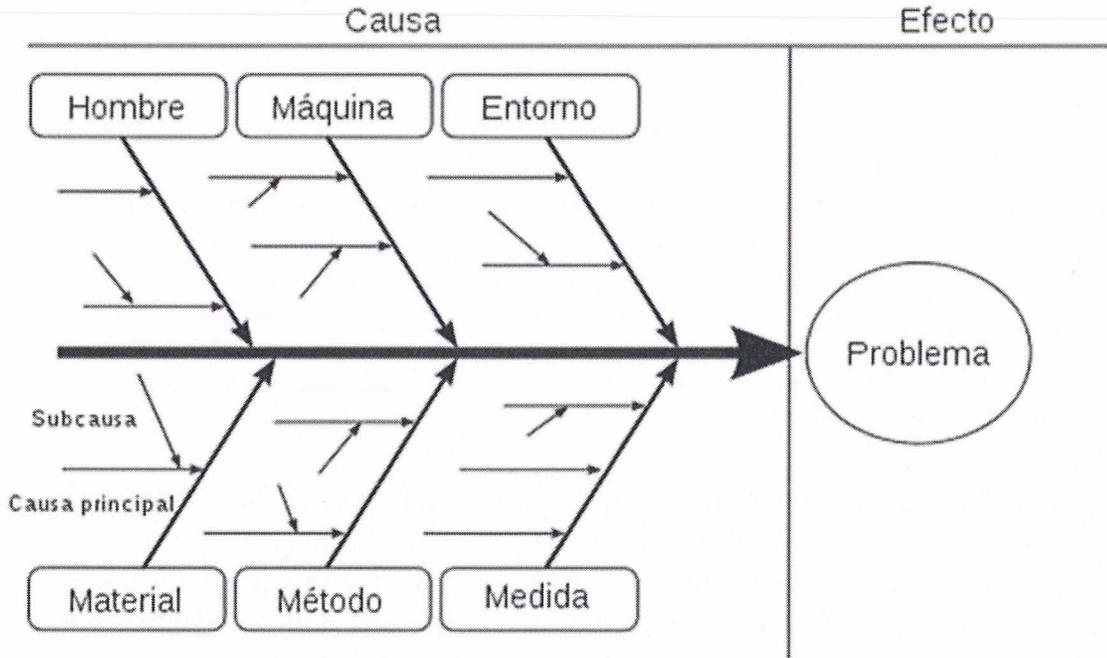
Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, el equipo debe ir identificando las diferentes causas para el problema. Por lo general estas causas serán aspectos específicos, propios de cada categoría, y que al estar presentes de una u otra forma están generando el problema. Las causas que se identifiquen se deberán ubicar en las espinas que confluyen hacia las espinas principales del pescado.

Al preguntarse el porqué de cada causa, en este punto el equipo debe utilizar la técnica de los 5 porqués. El objeto es averiguar el porqué de cada una de las causas anteriores.

Firma:				Página 25 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO	Código	PRA06-02
		Revisión	12
		Fecha de Emisión	23/05/2019
		Copia Controlada	

Anexo No. 3.1: Diagrama de Ishikawa



Firma:				Página 26 de 26
Nombre:	Licda. María Elizabeth Castro	Licda. Rosa Delmi Montano de Cerna	Ing. José Ricardo Zepeda Salguero	
Cargo:	Jefe Área de Gestión y Desarrollo Institucional	Jefe Unidad de Gestión Integrada	Director Ejecutivo	
	Elaboró	Validó	Aprobó	

