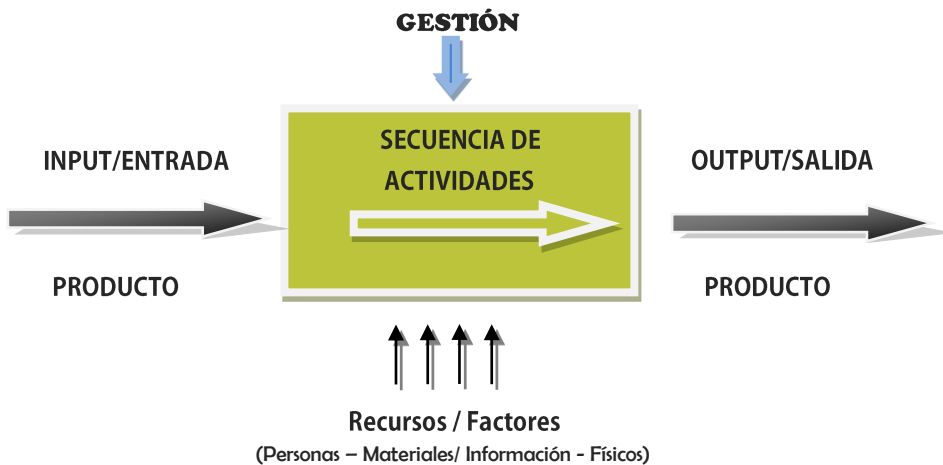


¿Qué es un Proceso?



Gestión por PROCESOS UNT

Octubre-2017

IDEAS CLAVE

SECUENCIA DE ACTIVIDADES CUYO PRODUCTO TIENE VALOR INTRINSECO PARA SU CLIENTE

Enfoque a Procesos

por Ing. César Herrera Vargas

Un proceso es un

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

Los procesos han existido siempre dentro de nuestra universidad ya que es la forma natural de organizar el trabajo sin embargo aun no los hemos identificado completamente, estos además tienen dos características básicas: Interactúan entre ellos y se pueden gestionar.

Todos los procesos tienen 3 elementos:

Input: Este es un producto con ciertas características que proviene de un proveedor externo o interno, es la salida de otro proceso.

Secuencia de actividades: Estas precisan de medios y recursos para ejecutarse, un método de trabajo y cómo y cuando entregar el producto resultante al siguiente proceso.

Output: Producto con calidad exigida por el estándar del proceso, este va destinado a un usuario o cliente.

El Trabajo Visto Como un Proceso

A un grupo de operarios realizando la misma tarea se les consultó que hacían:

El primero dijo "Estoy picando piedra": durante 8 horas se limitaba a hacer la tarea que le habían dado de acuerdo con las instrucciones recibidas.

El segundo dijo "Estoy haciendo una cruz": hacía lo mismo que el anterior pero ya relacionaba su trabajo con la responsabilidad de un producto.

El tercero dijo "Estamos haciendo una catedral": por sobre los demás tenía conciencia de grupo y de proceso global.

Parece bastante obvio con cual operario se podrá contar para eventuales esfuerzos de mejora.

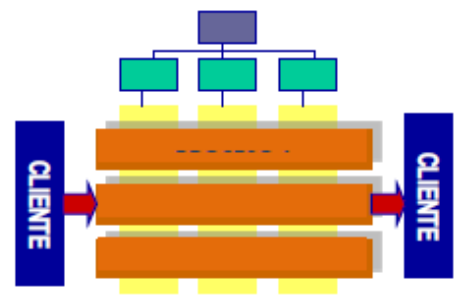
Las personas que son consientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido aceptan obligaciones y responsabilidades compartidas para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.

Por ejemplo supongamos que el responsable del proceso de Relaciones Interinstitucionales de la universidad requiere un profesional Especialista en Gestión de Becas para una determinada fecha.

Es razonable suponer que la solicitud al Proceso de Gestión de Talento Humano sea completada de mutuo acuerdo; trabajo en equipo para definir el input (competencias, fecha, etc.).

El Proceso de Gestión de Talento Humano hace su trabajo, pero ¿Cuándo termina su responsabilidad?

Alternativa A: Cuando a primera hora del día previsto le presenta a su cliente interno al nuevo integrante. Es probable que el responsable del Proceso de Relaciones Interinstitucionales lo único que sea capaz de percibir sean características físicas y curriculares. Esto sería una evidencia de cumplimiento y enfoque departamental.



Fuente: SGP/PCM 2014

Enfoque a Procesos Gestionan la Entidad

Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir.



Las Interacciones de los Procesos

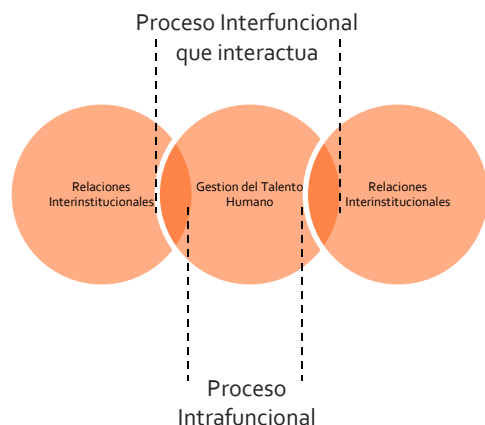
Los Procesos interactúan porque comparten productos evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente.

Alternativa B: Cuando pasado un cierto tiempo el cliente interno ha podido percibir el “valor del producto” en terminos de constatar la satisfacción de su autentica necesidad.

Durante el tiempo transcurrido desde la incorporación hay un auténtico trabajo de equipo entre los responsables de los procesos de Gestion del Talento y Relaciones Interinstitucionales, ambos trabajan en busca del objetivo común de la efectiva integración del nuevo personal.

En la alternativa B aparece un auténtico enfoque a proceso con un área de responsabilidad compartida en aras de la eficacia de la universidad. El cumplimiento se da por supuesto y lo que se persigue es la satisfacción.

En este caso la eficacia del proceso de Gestión del Talento Humano lo evalúa su cliente interno, la eficiencia puede ser evaluada por el superior jerarquico.



Preparándonos para modelar nuestros Procesos

En esta guía haremos uso de unos símbolos básicos (VBPMN) para representar los ejemplos de procesos.

Valor / Output de Eficacia



Esta fuertemente relacionado con los productos o servicios resultantes de un proceso.

Transformación



Es el elemento que representa la transformación de entradas en salidas.

Conectores



Valores y transformaciones deben estar asociados y sincronizados para hacer posible la generación de resultados.

Roles

Este concepto esta relacionado al hecho de que no todas las entradas que contribuyen a la generación de un valor tienen el mismo rol en la

transformación y varían entre si.

Insumos



Las entradas de un proceso que se transforman en resultado se llaman insumos.

Referencias



Entradas que pretenden orientar la transformación.

Infraestructuras



Las entradas consumidas en parte o totalmente se les denomina recursos de infraestructura.

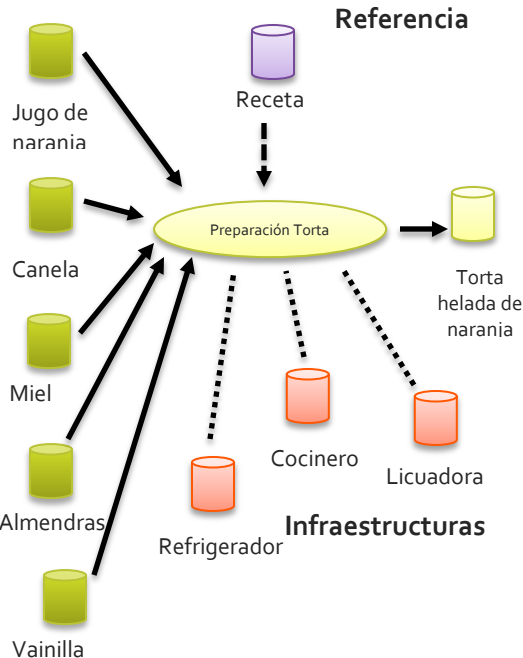
EJEMPLO:

Suponga que usted desea preparar una torta helada de naranja por lo que ha elaborado el siguiente listado de recursos necesarios:

- Jugo de naranja
- Miel
- Vainilla
- Canela
- Almendras
- Una licuadora
- Un refrigerador
- Un cocinero/Ud.

Identifique los roles de las entradas descritas anteriormente.

Insumos



Ejemplo de identificación de roles de las entradas en un proceso

En el ejemplo de la preparación de una torta helada de naranja, los elementos que serán transformados durante el proceso de preparación (ingredientes) de la torta serán:

- Jugo de naranja
- Almendras
- Canela
- Vainilla
- Miel

Los cuales luego de ser agregados en las cantidades correctas se convertirán en el resultado deseado, por lo que tendrán el rol de **Insumos**.

La receta asume un rol orientador de la transformación y debe seguirse si se desea un resultado adecuado. **Referencia**.

Finalmente los elementos que son consumidos total o parcialmente tales como la experiencia y competencia del cocinero, la fracción de energía del refrigerador y la licuadora tendrán el rol de **Infraestructura**.

Este ejemplo ilustra lo importante que es identificar correctamente los roles de las entradas en los procesos, imaginemos lo absurdo que resultaría utilizar la receta como un **insumo** y la mezcláramos con el jugo de naranja, o si tuviéramos que adquirir una nueva receta cada vez que preparásemos la torta.

Además un mismo valor puede asumir distintos roles según el proceso, en el ejemplo el cocinero es considerado como infraestructura sin embargo si el proceso fuera de capacitación en preparación de postres podría ser considerado como un **insumo**.

¿Cómo iniciar el modelado?

Para responder a esa pregunta, debemos preguntarnos: ¿qué estamos buscando al modelar el proceso? La respuesta más adecuada sería entregar mejores productos y servicios a los usuarios del proceso.

Entonces no hay mejor alternativa que comenzar por los **resultados**.(producto valor)

Dependiendo del proceso en el que participe su oficina puede encontrar información sobre los resultados pretendidos en las normas de creación institucional o de su unidad organizacional (reglamentos internos, manuales normativos), en planes estratégicos,etc,

Paso 1: Tomaremos como ejemplo un curso de capacitación en Gestión por Procesos dictado a los integrantes de la DDO de la UNT

El resultado podría ser denominado "Analista de Procesos preparado para orientar a los Equipos de Procesos de la UNT "



Analista de Procesos preparado para orientar a los Equipos de Procesos de la UNT

Paso 2: El siguiente paso será caracterizar este resultado, si no caracterizamos lo que consideramos aceptable para que un analista de procesos oriente correctamente a los equipos de procesos podríamos tener problemas y quejas por parte de estos.

Descripción	
1.	Experiencia mínima de un año en gestión por procesos comprobada mediante curriculum
2.	Frecuencia de asistencia al curso de capacitación mínima del 90%
3.	Nota mínima de 16 en la evaluación final

Acabamos de definir el norte hacia donde orientaremos el procesos.

Como ayuda para identificar características útiles para nuestros clientes podríamos trabajarlas en base a 3 aspectos:

Calidad intrínseca (Q): Son las características propias del producto: dimensiones, formatos, capacidades, etc.

Calidad de Servicio(S): Normalmente orientada de la disponibilidad o entrega del producto, no es lo mismo el informe de tardanzas después del día de pago que una semana antes.

Costo(P): Aunque normalmente no se tome en cuenta por los clientes internos, esta asociado a la elaboración del producto y es evaluable por un cliente externo.

Añadiremos el motivo por el cual entregamos este producto (un dispositivo legal, una amenaza u oportunidad, un requerimiento de los equipos de procesos)

Describiremos el objetivo o el impacto que los clientes percibirán una vez les hayamos entregado el producto.

Motivación	
1.	Plan de Gestión Institucional plantea la implementación de Gestión por procesos en toda la entidad.
Descripción	
1.	Experiencia mínima de un año en gestión por procesos comprobada mediante curriculum
2.	Frecuencia de asistencia al curso de capacitación mínima del 90%
3.	Nota mínima de 16 en la evaluación final
Objetivo/Impacto	
1.	Contar con personal calificado para la implementación de gestión por procesos.
2.	Incrementar la eficacia y eficiencia organizacional en un 20% para el siguiente año.

Paso 3: Identificar las entradas, para el ejemplo el insumo principal serán los empleados de la DDO que tienen conocimiento del negocio y cierta experiencia en gestión por procesos, estos serán transformados en Analistas de Procesos.

Como referencia podemos encontrar al contenido programático del curso de gestión por procesos. La infraestructura vendrá dada por el capacitador, una PC, proyector y oficinas de trabajo.



Contenido programático



Empleado de la DDO con conocimiento técnico y experiencia.



Analista de Procesos preparado para orientar a los Equipos de Procesos de la UNT



Capacitador



PC



Proyector



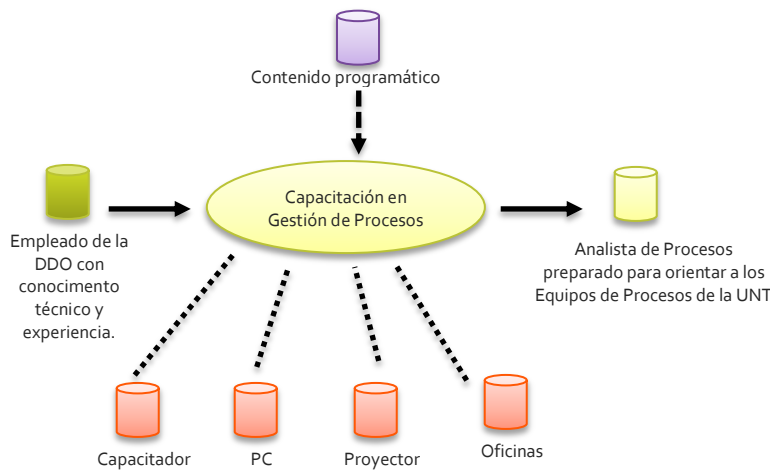
Oficinas

Luego de la identificación de las entradas y sus roles es necesario identificar también las características de estos. Esta información debería ser proporcionada por el proveedor interno.

Para nuestro caso el proceso de Gestión del Talento Humano, ya debería tener caracterizado el insumo "Empleado de la DDO con conocimiento técnico y experiencia"

Motivación	
1.	Personal calificado y actualizado acorde con los requisitos de su puesto garantizan una mayor satisfacción organizacional.
Descripción	
1.	Instrucción mínima de nivel universitario.
2.	Vínculo institucional según DL 728
3.	Nota aprobatoria en las evaluaciones de capacitación y rendimiento.
Objetivo/Impacto	
1.	Cumplimiento de la misión institucional.

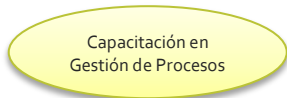
Se deberá buscar las características de validez para todas las entradas identificadas.



Transformando entradas en salidas

Paso 4: Debido a que las entradas que se deben sincronizar serán producidas por otros procesos, se debe especificar también en la descripción de la transformación los criterios mínimos de calidad de las entradas.

Por ejemplo el proceso de Gestión Logística podría enviarle un capacitador del curso y el de Gestión del Talento Humano un listado de empleados candidatos ¿Cuáles son los criterios mínimos, para que usted como dueño del proceso, pueda aceptar tales candidatos?



Paso 5: Condiciones, acciones y actividades
Durante la ejecución del proceso podemos percibir la existencia de algunas condiciones que exigirán tomar acciones para garantizar el resultado.

Por ejemplo podríamos introducir acciones respecto a la frecuencia de asistencia, considerando el requisito mínimo de 90% estipulado en la caracterización del producto.

La descripción de las actividades deben incluir los pasos necesarios para producir resultados con la calidad descrita y preservando las características mencionadas del proceso.

Criterios de aceptación

- Empleados con mínimo un año de experiencia en la organización.
- Inscripción hecha en los plazos y condiciones del proceso selectivo interno.
- Contenido Programático en formato digital.
- Infraestructura tecnológica compatible con el software a utilizar.
- Instructor con certificación internacional en Gestión de Procesos.

Estos criterios deberán definirse considerando todas las entradas al proceso.

INFORMACIÓN PARA SU OFICINA

Debido a que nos encontramos en una etapa de identificación de procesos en la universidad, se le solicita modelar los procesos a nivel intradepartamental (dentro del alcance de su oficina), para esto:

- Identifique el producto y las entradas del principal proceso en el que participa su oficina .
- Realice las caracterizaciones del producto y la transformación, de acuerdo a los pasos presentados en esta guía. Puede auxiliarse de la hoja de excel propuesta.

Remita la información por correo electrónico hasta el día 13/10/2017 a la Dirección de Desarrollo Organizacional de la UNT.

CONTACTO
Eco. Betty Acosta Jarama
b.acosta.j@hotmail.com

Ing. César Herrera Vargas
edwherrera@gmail.com

Criterios de aceptación

- Empleados con mínimo un año de experiencia en la organización.
- Inscripción hecha en los plazos y condiciones del proceso selectivo interno.
- Contenido Programático en formato digital.
- Infraestructura tecnológica compatible con el software a utilizar.
- Instructor con certificación internacional en Gestión de Procesos.

Condiciones /Acciones

- Faltando 10 días para el plazo límite de entrega de los trabajos finales se enviará un correo electrónico a los alumnos recordándoles la fecha convenida.
- Faltando 3 días para el plazo límite de entrega de los trabajos finales se enviará un correo electrónico a los jefes inmediatos de los alumnos, reforzando la importancia de la intervención en capacitación.

Actividades

2. Presentar contenido programático
3. Impartir clases presenciales en aula
4. Resolver dudas relativas al contenido
5. Aplicar prueba final
6. Corregir trabajos, prueba final y publicar resultados

BIBLIOGRAFÍA

Palvarini, Bruno/ Quezado, Cláudia/ Sobrinho, Fuad Gattaz (2013) , *GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADA A LOS RESULTADOS*

Pérez Fernández de Velazco/ José Antonio (2010) , *GESTIÓN DE PROCESOS*

Diagrama del Proceso (opcional)

Unidad Organizacional:

Responsable:

Elaborado por:

Nombre del Proceso:

Producto Identificado:

Motivación
Descripción
Objetivo/Impacto

Entrada Identificada:

Rol:

Proveedor:

Motivación

Descripción

Objetivo/Impacto

Entrada Identificada:

Rol:

Proveedor:

Motivación

Descripción

Objetivo/Impacto

Entrada Identificada:

Rol:

Proveedor:

Motivación

Descripción

Objetivo/Impacto

Entrada Identificada:

Rol:

Proveedor:

Motivación

Descripción

Objetivo/Impacto

Nombre de la Transformación:

Criterios de Aceptación
Condiciones Acciones
Actividades

FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL 0				
Nombre		Responsable		
Objetivo		Requisitos		
Alcance		Clasificación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos Nivel 1	Salidas	Cliente
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
Controles o Inspecciones		Recursos		Documentos y Formatos
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Registros			Indicadores	

FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL 1

Nombre				
Objetivo				
Descripción				
Alcance				
Proveedores	Entradas	Procesos Nivel 2	Salidas	Destinatario de Bienes y servicios
Indicadores				
Registros				
Elaborado por:				
Revisado por:				

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO					
Nombre					
Objetivo					
Alcance					
Proveedores	Entradas	Descripción de Actividades		Salida	Destinatario de los bienes y servicios
		Actividades	Ejecutor		
Indicadores					
Registros					

Proceso	Nombre y código del proceso
Indicador	Nombre del indicador
Finalidad del Indicador	Descripción de la finalidad de la medición
Objetivo	Resultado previsto de la ejecución del proceso
Formula	Fórmula de cálculo del indicador
Frecuencia	Frecuencia de medición
Fuente de Datos	Origen de la información con la que se construye el indicador
Responsable	Área responsable del reporte del indicador
Meta	Fin al que se dirige las acciones

Resultados					
1	2	3	4	5	6