

Implementación de la Gestión por Procesos

A 3D rendering of a white, stylized human figure standing on a grid of white cubes. The figure is positioned in the center, with its arms slightly out. The cubes are arranged in a grid pattern, with some cubes being taller than others, creating a sense of depth and perspective. The background is a light, neutral color.

**Mejora de Procesos
para la Simplificación
Administrativa**

Jorge Lira Camargo

Autor:

Jorge Lira Camargo

Editado por:

Jorge Lira Camargo

Av. Paseo de la República 4095 – Lima

jlira@sesu.net.pe

Diseño de portada:

autoreseditores.com

Primera edición digital, febrero 2021

ISBN: 978-612-00-6076-6

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-02447

Disponible en autoreseditores.com

Dedicatoria

A mis padres Jerónimo Lira y
Aurora Meza por sus enseñanzas.
A mi hijo Alexander por ser mi
motivación.

Sobre el autor

Jorge Lira es Ingeniero de Sistemas y Mag, en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial, enfocado en el diseño estratégico, diseño organizacional, gestión por procesos y transformación digital, con experiencia en docencia universitaria en varias universidades públicas y privadas del Perú. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector público y privado, ex Consultor en el Banco Interamericano de Desarrollo, ex. Servidor Público de MINEDU, consultor en la implementación de proyectos digitales orientados hacia la transformación digital.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR PROCESOS	13
PROCEDIMIENTOS	26
IMPLEMENTACIÓN	33
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO	35
MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	38
INVENTARIO Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS	61
DIAGRAMA ASIS	65
CÁLCULO DE TIEMPO Y COSTO	69
MODELADO DE PROCESOS EN NOTACIÓN BPMN	72
HERRAMIENTA BIZAGI	76
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE MEJORA	84
PROCEDIMIENTO TO-BE	86
DIFUSIÓN DE LA PROPUESTA	92
VALIDACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	93
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	98
PLAN DE CAPACITACIÓN	102

¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?



Aprendizaje esperado:

Conoce la Gestión por Procesos como estrategia para la modernización de la gestión pública.

Desde hace mucho tiempo se ha escuchado sobre la modernización de la gestión pública la cual tiene como uno de sus pilares centrales la gestión por procesos. Pero ¿Qué se entiende por gestión por procesos?, ¿Qué comprende la gestión por procesos?, ¿Cuáles son sus beneficios?, ¿Es necesario implementar en nuestras instituciones la gestión por procesos?, ¿Cuál es el grado de satisfacción de los servicios que brindamos?, ¿Cuál es el nivel de aceptación por nuestros usuarios de la atención a sus trámites?

Posiblemente haya visto o participado en alguna reunión parecida a la siguiente:

“Mi jefe me ha dicho que mi trabajo es bueno, pero debería esforzarme más pues no es suficiente para justificar mi permanencia en el trabajo, debo ser más productivo. Pero no depende solo de mí. Si la documentación que necesito no la entregan a tiempo o está incompleta debo realizar coordinaciones con las áreas correspondientes para solucionar estos problemas. Esto toma tiempo porque hay momentos que la otra persona está realizando otras tareas o no la encuentro en su puesto de trabajo. Además, mi jefe me pide que elabore un indicador. ¿Para qué me serviría?, ¿Cómo lo hago?”



Analicemos la situación en su contexto laboral a través de las siguientes preguntas:

1. ¿En su trabajo tiene algún documento elaborado en el cual se describa las tareas que debemos realizar para atender un determinado trámite? SI/NO
¿Por qué?

Aquello que respondieron afirmativamente, su organización busca el aseguramiento de la calidad, por tanto, la gestión por procesos se encuentra implementado. Tal vez, en las siguientes preguntas podemos identificar el nivel de madurez de la organización.

Para aquellos que respondieron negativamente, su organización se encuentra en un nivel inicial en la implementación de la gestión por procesos.

2. ¿Cómo se puede medir el rendimiento de la realización de su trabajo?

En la literatura encontraremos varias maneras de evaluar el rendimiento de la realización de su trabajo, pero en este libro basaremos en el cumplimiento de los objetivos de la organización, a través del logro de los resultados inmediatos generados por los productos que entrega la entidad. Además, aquellos empleados que se encuentran cercanos en la atención de los ciudadanos, pueden evaluar su rendimiento a través de la encuesta de percepción de los ciudadanos.

3. ¿Su trabajo está interrelacionado con otras áreas? ¿Si se demora o lo hace mal perjudicaría a otras personas? SI/NO ¿Por qué?

El hombre vive en un mundo interrelacionado, igualmente los puestos de trabajo se relacionan con otros, por ello, nuestro trabajo depende de otras personas. En estos casos, se debe formar una cultura organizacional que se promueva el trabajo colaborativo, y nuestro jefe y/o coordinador debe ser un líder que facilita las herramientas y materiales para que todos puedan cumplir correctamente sus tareas.



“La Gestión por Procesos es la clave para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural, lo cual la convierte en una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos al pensar en sus clientes”.

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR PROCESOS

Es un esfuerzo por parte del gobierno el modernizar la administración pública en beneficio de los ciudadanos. Como parte de ello se propone fortalecer una gestión con enfoque por procesos orientada a alcanzar los resultados para un mejor servicio. La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso debe permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir antes de que se produzca un resultado defectuoso lo cual generaría pérdidas y malestar.

En este libro, tomaremos la siguiente definición sobre **PROCESO**:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios) con valor agregado orientado a la obtención de los objetivos estratégicos”.

Para entender el proceso debemos conocer sus elementos:

Entrada	Es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor durante la ejecución del proceso.
Proveedor	Organización o persona que proporciona entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea internos (otros procesos) o externos.
Salida	Producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios.
Usuario (cliente)	Organización o persona que recibe un producto (puede ser un bien o servicio). El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización. Si el usuario es interno a la organización, el producto puede convertirse en entrada de otro proceso interno.
Dueño del proceso	Persona responsable de la administración del proceso en su totalidad, es decir, de verificar su correcta ejecución y mejoramiento continuo. También se le conoce como "responsable del proceso" o "propietario del proceso".

1.1. LA NORMA TÉCNICA -001-2018 PCM/SGP.

Mediante la Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP se prueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, cuyo ámbito de aplicación está contenida en el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. La norma es importante porque pone a disponibilidad de las entidades de la administración pública disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos como herramienta de gestión que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales y, en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

En esta normativa plantea características importantes de la Gestión por Procesos tales como:

FASES	TIPOS	NIVELES
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de procesos • Seguimiento, medición y análisis de procesos. • Mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativos o misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes o servicios) previstos por la entidad, por lo que tiene una relación directa con las personas que lo reciben. • Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguren la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad. • De soporte o apoyo: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Nivel 0 Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Diagrama de Contexto (enfoque sistémico de la empresa). • Proceso de Nivel 1 Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. • Proceso de Nivel 2 Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. • Proceso de Nivel N Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso.



Los procesos de ultimo nivel se componen de actividades y estas de tareas

- **Actividad**

Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.

- **Tarea**

Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

1.2. NIVELES DE PROCESOS

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. No todos los procesos tendrán el mismo nivel de descomposición, esto dependerá de su complejidad, de su propia naturaleza.



1.3. EL DIAGRAMA DEL CONTEXTO

Representa una vista de alto nivel de una empresa, sistema o proceso, define los límites entre la organización y su ambiente, mostrando las partes interesadas externas que interactúan con la organización y el flujo de información (requerimientos) que intercambian. Es conocido también como el diagrama de procesos de Nivel 0.

Un diagrama de contexto se utiliza para:

- Examinar una empresa o un proceso, determinando que usuarios y partes interesadas interactúan.
- Confirmar la identificación de las partes interesadas
- Examinar el impacto de un problema, identificando las partes afectadas y como resolverlos.

1.4. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las fases y pasos que comprende la metodología de gestión por procesos para la administración pública, esta detallada en la NT N° 001-2018-PCM-SGP. A manera de resumen se mencionan a continuación.



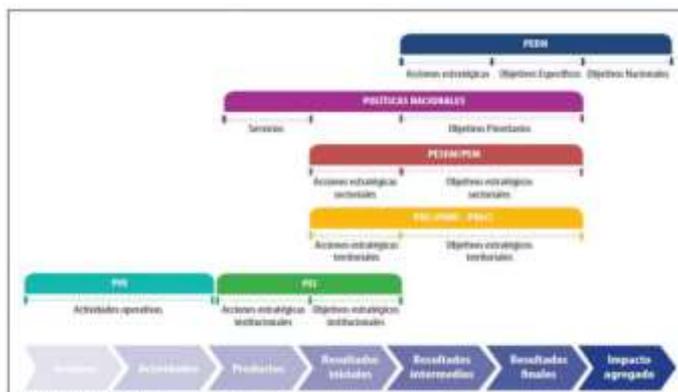
1.5. CADENA DE VALOR

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final.

El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio.



La visión de los procesos nos permite comprender de qué forma y cuándo desarrollamos valor para el cliente o el usuario.



Fuente: Extracto de la Guía de políticas nacionales.

1.6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

Una de las actividades más importantes de la gestión por procesos es la identificación de los mismos para la cual se necesitan varias herramientas que nos permitirán hacerlo.

a. Mapa de Procesos

Se puede definir como la representación gráfica de los procesos de una empresa y su relación con el exterior, concretamente, con las partes interesadas.

Los mapas de procesos han de cumplir con las siguientes condiciones: que su lectura sea comprensible y que sean funcionales. Es un gráfico concebido para una lectura rápida y, por lo tanto, no hay que obviar estos elementos.

1. **Determinar las partes interesadas:** Los **clientes** son la principal parte interesada en los procesos, pero no la única. También hay que tener en cuenta a los proveedores o a los accionistas para saber cómo se verán afectados por el proceso. No hay que desdeñar la aparición de otros agentes externos, compañías que implementen políticas de responsabilidad social, la opinión del entorno es importante.
Como principio general, se puede afirmar que, cuanto más compleja es la actividad de la empresa y más recursos utiliza, más agentes interesados habrá en lo que hace.
2. **Determinar los distintos procesos:** Como principio general, hay que tener en cuenta que existen distintos procesos en función de la institución y conviene conocerlos para tener una perspectiva global.
3. **Delimitar qué procesos forman parte de una organización:** Si bien es cierto que en la mayoría de las instituciones existen procesos determinados,

hay variaciones en función del tipo de empresa, así como del bien o servicio que se oferte.

4. **Dibujar el mapa:** Una vez que se tenga toda la información, se procede a dibujar el mapa e incluir todos los detalles. La orientación ideal es de izquierda a derecha, incluyendo en primer lugar los actores implicados, en el centro, los procesos a aplicar y, a la derecha, el resultado que se consigue en relación a los actores implicados.

b. Interrelación de Procesos: Diagrama SIPOC.

El SIPOC es una herramienta que nos permite analizar el proceso de una manera más detallada reconociendo al respectivo abastecedor, así como también identificando todas las entradas y salidas del proceso, además nos permite determinar los clientes vinculados a cada paso del proceso.

SIPOC significa:

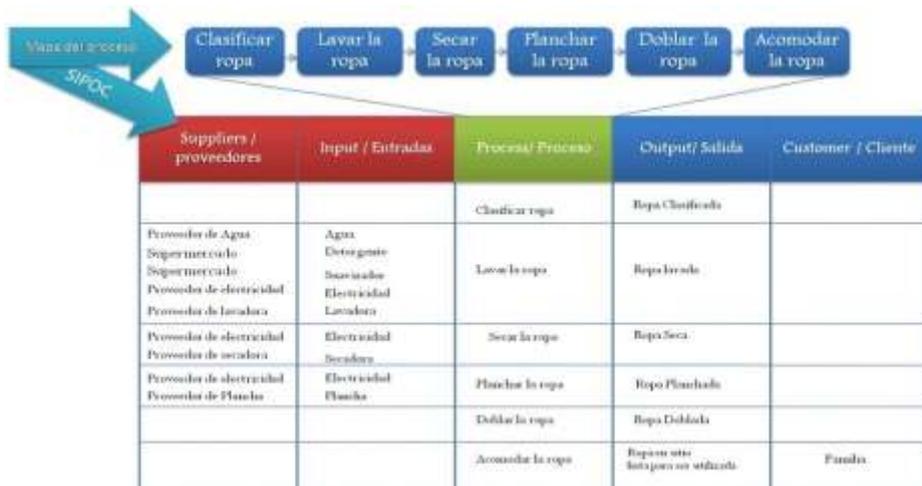
- **Supplier (proveedor):** El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso
- **Input (entrada):** Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso
- **Process (proceso):** Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas.
- **Output (salida):** Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente
- **Customer (cliente):** El usuario de la salida del proceso

Los pasos para elaborar el SIPOC, son:

1. Elaborar el mapa de procesos de alto nivel: pasos del proceso sin ser muy detallado. Ejemplo:



2. laborar el SIPOC: Con el mapa del proceso anteriormente elaborada, cada actividad se coloca en la columna de Procesos como puede verse en la siguiente gráfica.
3. Identificar las salidas (Outputs) del proceso.
4. Identificar a los ciudadanos y/o usuarios que van a recibir estas salidas del proceso.
5. Identificar las entradas (Inputs) que se necesitan para realizar el proceso correctamente.
6. Identificar a los proveedores (Suppliers) de las entradas necesarias.



c. Ficha Técnica de Procesos.

Se puede considerar a la ficha de proceso, como el soporte de información que tiene por objeto recoger todas aquellas características relevantes para el control de las actividades reflejadas en el diagrama de proceso, y también para su correcta gestión.

Cuando caracterizas un proceso tienes una visión 360° de lo que pasa alrededor de ese proceso y de ahí que sea una herramienta tan exigente y potente a la vez.

A continuación, se presenta una ficha técnica de procesos utilizada en una asistencia técnica realizada a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y sus Unidades de Gestión Local (UGEL), el formato es una adecuación del modelo propuesto por la NT N° 001-2018-PCM-SGP.

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO	VERSION	FECHA
PO.03	Supervisar y evaluar la gestión pedagógica, administrativa e institucional de UGEL, IES y EES (HIEE y CETPRO) y gestionar resultados.	1.0	20/02/2020
TIPO DE PROCESO	Operativo/Misional.	CRITICIDAD	CDD
OBJETIVO DEL PROCESO			
Orientar y evaluar la supervisión a la Gestión Pedagógica, administrativa e Institucional de UGEL, IES y EES (HIEE, y CETPRO) para gestionar resultados.			
DUÑO DEL PROCESO	Director de UGEL / JEFE DE AGP / JEFE DE AGI.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO		
1) POI. 2) Resultados e informes anteriores. 3) Balance trimestral.	1) Resultados ECE. 2) Resultados de CDD. 3) Informes de resultados según actas finales de evaluación.		
PROCESOS RELACIONADOS			
PE.01 Gestionar la Planificación Educativa Regional. PE.02 Gestionar el Desarrollo Institucional. PE.03 Gestionar el Sistema de Control Interno. PE.04 Gestionar la Imagen Institucional y Relaciones Interinstitucionales. PO.01 Gestionar el suministro de recursos educativos. PO.02 Asegurar la calidad de la gestión pedagógica, administrativa e institucional de UGEL, IES y EES. PS.01 Gestionar el Talento Humano. PS.02 Gestionar los Servicios Logísticos. PS.03 Gestionar los Recursos Financieros. PS.05 Gestionar las TIC.			
CLIENTE (Persona que recibe el producto)	Director de la DRE / UGEL		
RECURSOS NECESARIOS			
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR DE UGEL. Jefaturas de Áreas UGEL. Especialistas de Planificación y Presupuesto.		
INSTALACIONES	Oficinas debidamente implementadas.		
MATERIALES	Administrativos y de oficina.		
EQUIPOS	Computadoras.		
SISTEMAS INFORMATICOS	CEPLAN, SIRA, ESCALE, SIAGIE, SIMON, ML, SIGA, AIRSHIP, SIAF, MAD, SUP		
INDICADORES			

% de cumplimiento de ii.ee. con plazas cubiertas. % de estudiantes en nivel satisfactorio. % de II.EE que cuentan con documentos de gestión aprobados. % cumplimiento de compromisos de gestión escolar en II.EE.	
REGISTROS / ARCHIVOS	
Consolidado de actas de evaluación final. Sistematización de resultados de evaluación.	
PUNTOS DE CONTROL-CONTROLES	
INICIO /DURANTE /FINAL, (informes preliminares).	
NORMATIVA APLICABLE	
RVM 220-2019-MINEDU. LEY 28716, Norma del Sistema Nacional de Control Interno	
ACTIVIDADES (ETAPAS/FASES) QUE CONFORMAN EL PROCESO	
N°	DESCRIPCION
01	Elaboración de planes de Supervisión y Evaluación de la Gestión Pedagógica, Administrativa e Institucional.
02	Ejecución de planes elaborados.
03	Evaluación de resultados encontrados.
04	Reporte de resultados.
ELABORADO POR: Gestión pedagógica	
APROBADO POR: DRE/UGEL	

1.7. MODELAMIENTO DE PROCESOS

Es el estudio de los procesos de negocio con el fin de desarrollar un modelo abstracto, para la representación, comunicación, análisis, diseño, síntesis, toma de decisiones y control, que permita comprender el proceso y relacionarlo con otros.

Su objetivo es comprender el funcionamiento interno de la organización – de extremo a extremo – y para ello, se utilizan varios artefactos tales como organigramas, diagramas de posicionamiento, flujos de procesos, entre otros, que proporcionan una visión general de las actividades realizadas diariamente por los empleados, creando una base para estudios, mejora de procesos, estimaciones de costos y para la correcta comprensión de los procesos de negocio.

El modelado de procesos está relacionado con las pruebas (simulación) que se realizan para ver las posibilidades que trae cada proceso. Permite un conocimiento más profundo de las pruebas y los resultados, estableciendo un

sólido comienzo para la optimización de procesos. Es esencial contar con un software fiable para realizar el modelado de procesos.

Para el modelamiento de procesos hay que tener en cuenta dos aspectos importantes:

a) **Modelo**

Un modelo de procesos es una expresión abstracta de los procesos principales de una organización.

Existen **tres tipos** de modelos de procesos:

- El primero de ellos es el llamado Modelo de Procesos que *solamente muestra los procesos principales o procesos de nivel 0* los que a su vez pueden contener otros procesos y que usualmente se corresponde fácilmente con modelos de negocio.
- El segundo tipo de modelo de procesos es aquel que *muestra las relaciones que se establecen entre los procesos*, dentro de una organización y define los servicios que un proceso entrega a otro para obtener un bien, un servicio o información, este mapa es útil para identificar que niveles de servicio debe dar cada área a la organización.
- En tercer lugar, están los modelos o mapas de procesos de tercer nivel que *muestran las secuencias lógicas de actividades que se llevan a cabo entre una o varias áreas de la organización para la entrega de un bien o un servicio*, estas secuencias enlazan normatividad, recursos e información. Estos procesos o mapas de procesos de tercer nivel pueden documentarse y constituir la base para los manuales de organización. Los procesos de tercer nivel tienen un solo responsable, por lo general estos procesos comienzan por una solicitud y terminan con la entrega de un bien o un servicio.

b) **Diagramado**

Es establecer una representación visual de los procesos en todos sus niveles, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades. La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

1.8. INDICADORES

Con la finalidad de conocer el desempeño de los procesos y de acuerdo a los resultados poder evaluarlos se utilizan los indicadores.

Es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas.



¿Qué son los indicadores SMART?

Generalmente, un indicador bien definido debe contar con ciertos criterios que usted puede encontrar establecidos en la metodología SMART, ideada por George T. Doran. Esta metodología tiene su título como regla mnemotécnica para los criterios:

- **S:** Specific / Específico, ¿Es su meta específica?
- **M:** Measurable / Medible, ¿El progreso hacia esa meta es medible?
- **A:** Attainable / Alcanzable, ¿El objetivo es realmente alcanzable?

- **R:** Relevant / Relevante, ¿Qué tan relevante es el objetivo para su organización?
- **T:** Time-Related / Marco de Tiempo, ¿Cuál es el tiempo destinado para lograr esta meta?

Los tipos de indicadores más relevantes para la gestión por procesos son:

a) **Eficacia**

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000 numeral 3.2.14).

- Relacionados con aspectos externos (cliente).
- Alcanzan o no alcanzan resultados
- Maneja diferentes variables
$$\text{Ventas realizadas por semana} * 100 / \text{visitas realizadas por semana}$$

b) **Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000 numeral 3.2.15)

- Relacionados con aspectos internos.
- Son mejores o peores que algo (relativos).
- Dados en unidades producidas por recursos utilizados con respecto a lo esperado.
- Orientados al manejo de los parámetros de los procesos.
- Manejan la misma variable.
$$\text{Visitas realizadas por semana} * 100 / \text{visitas esperadas por semana}.$$

PROCEDIMIENTOS

Otro de los puntos importantes de la Gestión por Procesos son los procedimientos, por medio de los cuales se conoce la forma de cómo realizarlos. Para fines del libro tomaremos la definición siguiente: Un procedimiento es una secuencia definida de tareas o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse para realizar correctamente una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras de áreas organizacionales.

Un **procedimiento administrativo**, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo.

La administración pública los establece para garantizar a los ciudadanos que las medidas tomadas por el gobierno serán coherentes entre sí, y que estarán siempre documentadas. Las personas tienen derecho a conocer dicha información, de manera que nunca sean sorprendidas por medidas que atenten contra su seguridad o integridad.

Este procedimiento deberá estar documentado (escrito en papel o formato digital) y conocerse por parte de todos los integrantes de una empresa.



Siempre que existe un proceso en una empresa existe un procedimiento. Así mismo siempre que existe un procedimiento en una empresa es porque existe un proceso detrás.



La elaboración de los procedimientos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO). Para una mejor comprensión y detalle de lo mencionado, revisar la NT N° 001-2018-PCM-SGP, los conceptos que se dan a continuación les permitirá entender que es un procedimiento y su diferencia con el proceso.

La diferencia entre proceso y procedimiento radica en que los procesos son actividades generales para lograr un objetivo y los procedimientos son pasos puntuales que se deben seguir para completar una tarea.

	Proceso	Procedimiento
Definición	Es el compendio de etapas, eventos o actividades necesarias para obtener un resultado.	Es el método que se va a implementar para llevar adelante un proceso.

	Proceso	Procedimiento
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Es gestionado. • Está estructurado en etapas generales. • Es dinámico, puede cambiar con el tiempo. • Puede prescindir de un procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es implementado. • Está estructurado en pasos específicos. • Es estático, sus pasos deben mantenerse fijos en el tiempo. • Requiere un proceso.
Ejemplo	Una receta de cocina.	Los pasos a seguir para elaborar la receta.

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Para elaborar un procedimiento se siguen los siguientes pasos:

1. **Recopilación de información:** Se realiza a través de entrevistas directas con las personas que realizan el procedimiento. Esta actividad se repite varias veces hasta tener una descripción detallada, secuencial y lógica de las áreas que participan, las personas que intervienen en la realización de las tareas. Para realizar esta actividad se utiliza el formato “Levantamiento de Información”.
2. **Elaborar el *Diagrama de Actividades del Proceso DAP*,** es una representación gráfica simbólica del trabajo realizado o que se va a realizar en un producto a medida que pasa por algunas o por todas las etapas de un proceso. Se utiliza el formato DAP.

3. Elaborar el diagrama de flujo: representación gráfica de los pasos contemplados en el diagrama DAP utilizando una determinada notación (símbolos y artefactos)
4. Elaborar el manual de procedimientos respectivo según el formato establecido por la institución.

Para la elaboración de los procedimientos y la documentación de los mismos se utilizan los siguientes formatos:

a) Diagrama de Actividades del Proceso - DAP

En el Diagrama de Actividades del Proceso-DAP se usan los siguientes símbolos:

Operación

Se usa cuando en la tarea se modifican intencionalmente las características físicas o químicas de un objeto o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Se produce también una operación cuando el operario proporciona o recibe información y cuando planea o calcula. Se representa por

un círculo. 

Transporte

Se usa cuando en la tarea se traslada un objeto o cuando una persona va de un lugar a otro, excepto cuando el movimiento forma parte de la operación o es causado por el operador en la estación de trabajo. Se representa por una flecha.



Inspección

Se usa cuando en la tarea se examina un objeto para identificarlo o cuando se verifica la calidad o cantidad de cualquier de sus características. Se representa por

un cuadrado. 

Demora

Se produce cuando en la tarea un objeto o persona espera la acción planeada siguiente. Se representa por un símbolo en forma de la letra D. 

Almacenamiento

Se usa cuando en la tarea un objeto se guarda y protege contra el retiro no autorizado. Se representa por un triángulo invertido. 

Ventajas de usar Diagrama de Actividades – DAP

- Favorecen la comprensión del proceso al tratarse de un dibujo, y resume en tan solo una ilustración todo un proceso que podría ocupar páginas si se redactara.
- Permiten identificar los problemas y conocer en qué lugar surgen estos problemas, lo que posibilita ver con más facilidad dónde es necesario mejorar el proceso.
- Pueden servir como herramienta para la capacitación de nuevos empleados y para la continua formación de aquellos que forman parte del proceso, para que éste sea cada vez más eficiente, gracias a las posibles mejoras extraídas del análisis del diagrama.
- Permite definir los límites del proceso de una manera clara al tratarse de operaciones y acciones que van continuamente relacionadas.
- Ayuda a establecer el valor agregado de cada operación que forma parte del proceso.
- Facilita el estudio y la aplicación de acciones para mejorar la actividad y su eficiencia, y se convierte en un modo de referencia para controlar y medir los procesos y las operaciones realizadas.

Con la información contenida en los formatos DAP se pueden elaborar los diagramas de flujo del procedimiento y las **tablas ASME** necesarias para determinar los costos de cada proceso/procedimiento.

Los formatos mencionados se presentan en las siguientes páginas a manera de ejemplo.

b) Puntos de control.

Un Punto de Control, es una etapa o actividad en el proceso en el que se puede aplicar una medida de control y evitar así que se presenten problemas en la realización de un proceso.

En un proceso puede existir más de un punto de control y en ellos se aplican los indicadores de calidad para poder asegurar como se reciben los insumos o entradas del proceso, como se entregan los productos a los clientes o las salidas al proceso subsiguiente con la finalidad de minimizar los reprocesos.

Un punto de control también puede ser la actividad en la cual se genera un cuello de botella, lo cual es detectado por los indicadores de producción.

Formato. Levantamiento de información

Actividad		Roles / Responsabilidades		
ID Actividad	Actividad	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
1	Actividad 1			
2	Actividad 2			
3	Actividad 3			
4	Actividad 4			
5	Actividad 5			
6	Actividad 6			
7	Actividad 7			
8	Actividad 8			
9	Actividad 9			
10	Actividad 10			

Formato DAP

DAP		OPERARIO/MATERIAL/EQUIPO							
Diagrama N° 1	Hoja N° 1	RESUMEN							
OBJETO: Tubería corrugada para alcantarilla		ACTIVIDAD	ACTUAL	PPROUESTA	ECONOMÍA				
Proceso: de manufactura		Operación	○						
Método: actual propuesto		Transporte	⇒						
Lugar: toda la planta		Espera	D						
Operario: _____	Ficha N°: _____	Inspección	□						
		Almacenamiento	▽						
Compuesto por: _____		Distancia	metros						
Fecha: _____		Tiempo	minutos						
Aprobado por: _____		Costo							
Fecha: _____		Mano de obra							
		Material							
		TOTAL							
Descripción	Cant.	Dist.	Tiem po	Símbolo					Observaciones
				○	⇒	D	□	▽	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
TOTAL									

IMPLEMENTACIÓN

La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan o misión. Uno de los grandes retos que se vive dentro de las empresas es la constante necesidad de realizar mejoras a los productos o servicios

Puntos clave que se deben hacer para implementar procesos de forma eficiente:

A.	Identificar qué procesos implementar.	En función de su finalidad: Procesos estratégicos, Procesos misionales, Procesos auxiliares o de apoyo.
B.	Documentar los procesos	La documentación de procesos consiste en: diagrama de procesos, las fichas de procesos, lo que sigue a continuación es describir de forma textual lo que hace cada proceso, quiénes participan en él, las reglas de negocio, pre-condiciones, post-condiciones, entradas, salidas, entre otros elementos.
C.	Capacitar para implementar procesos documentados	Capacitar sobre los nuevos procesos documentados a todos los involucrados. Bastará con organizar sesiones en donde se les muestre el documento, los pasos que sigue y quien es responsable de qué y en qué momento. La práctica recomendada es que, durante la definición y documentación de procesos, se involucre a las personas para que participen, para que ya vayan con cierto conocimiento al iniciar la capacitación.
D.	Asegurar que se siga el proceso	Una vez documentados los procesos y capacitadas a las personas, debemos asegurarnos que los procesos se sigan. Un mecanismo es nombrar a alguien que sea el supervisor o área de calidad. Su tarea consistirá en realizar revisiones periódicas con base en criterios predefinidos para corroborar que los procesos, con sus tareas, entradas y salidas se cumplan. Posteriormente podemos facilitarnos aún más las cosas si implementamos herramientas de software que ya existen para modelar y controlar de forma automática nuestros procesos.

Son muchos los beneficios de implementar procesos. Éstos te ayudan a ahorrar tiempo, tener consistencia en tus resultados, a delegar con total tranquilidad y mejorar la productividad. La creencia de que sólo las grandes organizaciones pueden controlar sus procesos es un gran mito. Los negocios pequeños y medianos también pueden lograrlo de manera simple y sin implicar grandes inversiones en herramientas.

3.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Consiste en identificar las actividades que se deben realizar con la finalidad de que el o los procesos se liberen (entren en funcionamiento) en una fecha determinada. Para esto se debe considerar que toda la documentación necesaria, esté lista y aprobada por la dirección, que se tenga disponible los recursos necesarios para realizar el proceso, que el personal involucrado esté capacitado en la realización del proceso y que se haya realizado la difusión a toda la institución. Si es que, para la implementación del proceso se necesita de alguna herramienta o aplicación informática, esta debe estar lista para su puesta en marcha (en producción) lo cual debe ser la misma fecha en que se libere el proceso.

3.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Consiste en determinar las fechas de inicio y fin de cada una de las actividades contempladas en el plan de implementación, así como también asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para que se realicen de acuerdo a lo planeado.

3.3 LIBERACIÓN

Esta última fase consiste en fijar una fecha (consensuada por todos los interesados) en la cual se pondrá en marcha el proceso a implementar. Una de las actividades principales de esta fase es la elaboración y firma del Acta de Liberación del proceso, la cual debe ser firmada por los involucra

SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO

Una vez implementado nuestros procesos se deberá definir, planificar e implantar actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación con el fin de verificar que los procesos y sus procedimientos se estén realizando correctamente.

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El Monitoreo sugiere una posición estática, como quien está viendo un monitor desde su lugar o está a la par de un trabajador para verificar que cumpla con los procedimientos. Seguimiento implica el movimiento hacia una ruta de un proceso. De ahí que hablemos de un viaje, un trayecto y de los recursos técnicos para emprenderlo.

Monitoreo significa observar y recolectar información de cada etapa del proceso. Seguimiento significa un análisis sistemático de todos los procesos en su conjunto para así verificar si seguimos ‘en el rumbo’ correcto. El monitoreo garantiza el resultado.

El seguimiento evalúa el resultado. El monitoreo evalúa los medios empleados y los resultados intermedios para ver si son congruentes con el resultado final.

El monitoreo es un componente del Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, el cual en su esencia constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo de un proceso.

El seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo

de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es de vital importancia que el seguimiento se realice como una parte integrante del proceso, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una mera supervisión. Recordemos que la función del seguimiento consiste en aportar aprendizaje institucional y no en emitir dictámenes sobre resultados de un proceso

Como parte de todo este sistema se deberán definir las siguientes actividades:

1. Medición periódica de los resultados de los indicadores establecidos para evaluar la satisfacción e insatisfacción de los clientes.
2. Realización de auditorías internas o revisiones periódicas, para comprobar su cumplimiento y eficacia.
3. Comprobación de los procesos que se deben mantener dentro de los parámetros adecuados que garantizan su adecuado control.
4. Mediciones, inspecciones y ensayos sobre las características de los productos o servicios para garantizar que cumplen los requisitos establecidos.

Es importante llevar un **registro** de todas las mediciones que se obtenga en cada uno de los procesos a los que se les debe de dar seguimiento, pues esto ayudará a corregir lo que se esté haciendo mal para poder mejorarlo.

Para conseguir un adecuado control del producto será necesario detallar los requisitos de cada producto o servicio, los cuales deberán ser **cuantificables** para poder realizar la respectiva medición.

El análisis deberá comprender también a los proveedores, pues en cierto modo estos también pueden llegar a influir en la satisfacción del cliente.

MEDICIÓN

Es la acción de medir, es decir, determinar mediante instrumentos o mediante una relación o fórmula previa un **resultado dentro de los parámetros escogidos**.

El **medir** es esencial a los procesos cotidianos de las empresas y se ha convertido en una de las actividades más importantes hasta ser considerada de vital importancia para la toma de decisiones lo cual requiere de un análisis exhaustivo de los resultados.

De acuerdo a los procedimientos establecidos, utilizar los indicadores según su frecuencia y en los lugares indicados (puntos de control).

Utilizar las gráficas de control para representar los resultados de las mediciones de nuestros procesos según los indicadores definidos y establecidos

EVALUACIÓN DEL PROCESO

La Evaluación es un proceso de análisis crítico de todas las actividades y resultados de un proceso, con el objeto de determinar la pertinencia de los métodos utilizados y la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en los beneficiarios.

La evaluación es un proceso general de aprendizaje cuyos fines son, básicamente:

- 1) Mejorar las condiciones presentes del proceso.
- 2) Sacar a flote las posibles insuficiencias o errores del proceso para contrarrestarlos y prevenirlos en el futuro, y
- 3) Destacar lo útil, eficiente y aceptable para actualizarlo teniendo en cuenta las circunstancias que ayudaron a su éxito y las nuevas que se prevean.

La evaluación utiliza los resultados de la medición los cuales están representados en las respectivas gráficas de control establecidas que nos permite conocer en todo momento el comportamiento de los procesos según los parámetros definidos e implementados para cada proceso.

MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

En la implementación de procesos se contemplan dos etapas:

Etapa 1	Etapa 2
Cuando se empieza a levantar información para identificar, mapear, documentar los procesos por primera vez estamos en la etapa de la situación actual conocido también como modelo AS IS .	Al contar con la información de la etapa 1, se puede incorporar algunas mejoras. Esto correspondería a un modelo propuesto el cual debería ser aprobado por la Dirección para implementarlo. A este último modelo se conoce también como modelo TO BE .

Se debe tener en cuenta que, cuando se realiza todo este proceso por primera vez, se implementa el modelo de procesos mejorado, el cual tendrá cierto período de vigencia hasta que se presente una **propuesta de mejora** o se implemente alguna innovación tecnológica. El modelo en vigencia será el AS IS y el mejorado se convierte en el TO BE. Este ciclo se repite tomando el concepto de la **mejora continua**.

5.1. PROPUESTA DE MEJORA

Una propuesta de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades, eliminar desperdicios, etc.).
2. Normalizar la forma de realizar las actividades. Establecer un procedimiento.

3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (eliminar los productos no conformes).
4. Reducir el tiempo del ciclo.
5. Análisis del valor. Costos.
6. Alianzas, convenios (con proveedores).
7. Innovaciones tecnológicas.
8. Uso de las TIC's.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen el uso de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

5.2. LA MEJORA CONTINUA (el ciclo Deming)

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a un punto, tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

Para la mejora continua de los procesos se debe tener en cuenta lo siguiente:

REQUISITOS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. • Compromiso a largo plazo. Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar lo cual insume tiempo. • Metodología disciplinada y unificada. Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. • Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario). • Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. • Centrarse en los procesos y éstos en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos deben ser constantemente revisados, evaluados y mejorados. • La evaluación será posible, si se establecen indicadores y se registran las actividades realizadas. • Es importante tener en cuenta que los errores, las quejas y los reclamos, constituyen una importante oportunidad de aprendizaje, mejora e innovación, si éstos son analizados buscando las causas raíz de los problemas, a fin de identificar soluciones que los corrijan. • Medir la satisfacción del ciudadano o destinatario de bienes y servicios, es fundamental para conocer su percepción sobre el bien recibido o el servicio prestado. • La comparación y el aprendizaje de las actividades, servicios o procesos que realizan otras organizaciones tanto públicas como privadas, ayudan a identificar oportunidades para la mejora e innovación. • Las sugerencias y aportes de los servidores, que tienen conocimiento directo y participación en las actividades, son una fuente muy importante para identificar carencias, fallas y oportunidades de mejora. • La sostenibilidad de un cambio o mejora requiere estandarizarse, vale decir documentarse y convertirse en una “lección aprendida”.

5.3. FASES DE LA MEJORA CONTINUA

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos.

1ª Fase: Planificar

- a. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
- b. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
- c. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos
- d. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí. El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. Se pueden utilizar las herramientas para la calidad.
- e. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

2ª Fase: Ejecutar

Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

3ª Fase: Comprobar

- a. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
- b. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

4ª Fase: Actuar

- a. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).
- b. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. También debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización.

Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo.

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización exige gestionar tres requisitos:

1. **Querer.** Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de la Dirección.
2. **Saber.** El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas están comprometidas con la satisfacción del cliente (saber qué mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar).
3. **Poder.** Materializar el beneficio de la mejora continua exige invertir no sólo en horas sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

5.4. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Las organizaciones se enfrentan constantemente al reto de producir más gastando menos. Para crecer, las organizaciones están buscando maneras de optimizar sus procesos de una manera que resulte en la reducción de costes y en una conciencia de lo que realmente representa cada proceso dentro de la empresa.

No importa cuáles fueron las herramientas, tecnologías y los recursos invertidos. No importa las inversiones realizadas y ni siquiera los esfuerzos empleados por el equipo. Un proceso ineficiente y no optimizado nunca va a generar resultados más eficientes. **Si se hace correctamente, la optimización de procesos traerá a su institución la reducción de tiempo, dinero y errores en un proceso, lo que lleva a mejores resultados del negocio.**

El propósito de la optimización de procesos es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, llegando a la meta del proceso. **Nosotros sólo gastamos tiempo corrigiendo un error si este existe.** No es suficiente saber esto, pero sí, saber la forma de lograrlo.

A continuación, se muestra el paso a paso de cómo llegar a ese objetivo.

1. Identificar

Piense en un proceso de su empresa que le está costando más de lo debido, o que está causando el descontento de los clientes, o incluso provocando estrés a los empleados.

Ahora, haga preguntas acerca de este proceso, con el fin de determinar cuál es la columna vertebral del proceso, los aspectos o características que no pueden cambiar.

- ¿Cuál es el objetivo final de este proceso? ¿Cuál debe ser el resultado?
- ¿Dónde comienza el proceso y dónde termina?
- ¿Qué actividades son parte del proceso y lo llevan para adelante?
- ¿Qué departamentos y funcionarios están involucrados?
- ¿Qué información viaja entre los pasos?

Tenga en cuenta que nos preguntamos cuál es el proceso y no cómo lo hacemos.

2. Repensar

Este es el momento de mapear el proceso, con la preocupación de cómo los pasos se realizan, cómo fluye el proceso, como parte de la optimización de procesos. Pregúntese a sí mismo y a su equipo las siguientes preguntas:

- ¿Hay una mejor manera de llevar a cabo este proceso?
- ¿Cómo se conduce exactamente este proceso?
- ¿Cuánto recurso se utiliza en este proceso?
- ¿Cuánto tiempo demora para que el proceso sea realizado por completo?
- ¿Cuánto tiempo se pierde en la reanudación y corrección de errores?
- ¿Dónde se paraliza el proceso?

Es importante tener una visión micro y macro. Cada detalle es importante, desde la forma cómo se escribe un correo electrónico, hasta la percepción de lo que quiere el cliente.

Compare las respuestas a estas preguntas con el primer paso, tal vez así, usted descubrirá que las tareas que parecían esenciales, de hecho, son prescindibles.

3. Implementar

Después de conocer el proceso en detalle e identificar las posibilidades de cambio y la necesidad de mejoras, es el momento de poner en práctica el proceso de una manera nueva. Esta es una parte delicada de la optimización de procesos.

Es crucial tanto para los objetivos del proceso como para la optimización de los mismos, que todos adopten el nuevo proceso desde el principio y apliquen todos los cambios que se presentan.

Puede suceder que el proceso no termine como estaba previsto, que el equipo no se acostumbre, que la aplicación no se haya hecho correctamente. En tales casos, es necesario iniciar el proceso de nuevo.

4. Automatizar

Insistir en los mismos errores y esperar resultados diferentes, es la receta del fracaso. Repetir y aumentar las prácticas exitosas, es la clave para prosperar.

Automatice los procesos que han sido probados y aprobados, distribúyalos por la empresa y vea los resultados en la reducción de gastos, la prevención de errores, la disminución de desperdicios y una mayor productividad.

¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS?



Aprendizaje esperado:

Conoce las herramientas utilizadas para el análisis de procesos tales como mapas cross funcional, diagramas de flujo y tabla ASME, identificando los pasos que agregan valor o no.

Para hacer una reflexión sobre la simplificación administrativa, el trabajador se puede preguntar ¿Por qué simplificar o mejorar un proceso? ¿Cuál es su utilidad?, ¿Todo se puede simplificar?

Todo procedimiento administrativo, ya sea en mayor o menor medida se puede simplificar o mejorar. La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que generan el inadecuado funcionamiento de la administración pública. La Simplificación Administrativa, entonces, representa una de las principales acciones que debe ser implementada por las entidades públicas para orientar y optimizar la prestación de los servicios que brinda el Estado, lo cual se logra con el uso adecuado del marco normativo y las herramientas de simplificación y determinación de costos (PCM)



Es decir, que la simplificación administrativa es uno de los medios para modernizar el Estado. Revise el siguiente gráfico:





Esquema 1: Medios para modernizar el estado

(Fuente: IV seminario de modernización de la gestión pública, PCM 2019)

MAPA CROSS FUNCIONAL

La mayoría realizamos diversas tareas en el lugar de trabajo y estas tareas ocurren dentro de un proceso que quizá inicia con la tarea de otra persona en otra área de la organización y termina con la tarea de otra persona en otra área más, ¿cómo podemos conocer la forma en que nuestro trabajo aporta a todo el proceso? ¿podemos hacer algo en nuestra tarea para mejorar lo que entrega el proceso al cliente? Una herramienta muy útil para identificar estas tareas relacionadas es un modelo de proceso ya que permite hacer visible el proceso de principio a fin.

En esta sesión aprenderemos a modelar procesos cross-funcionales, este tipo de modelo contiene una secuencia de tareas de principio a fin y generalmente atraviesa varias áreas funcionales, es por eso el nombre cross-funcional.

1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Un mapa de procesos cross-funcional ilustra el flujo de trabajo en las organizaciones. Un flujo de trabajo consiste de una serie de actividades interrelacionadas que siguen un camino a medida que las entradas de trabajo (recursos) se transforman en productos (artículos) que los clientes/usuarios valoran.

El nombre, mapa de procesos cross-funcional, significa que todo el proceso de trabajo cruza varias funciones. También se denomina diagrama swimlane porque el patrón de las bandas horizontales es similar a los carriles de una piscina olímpica.

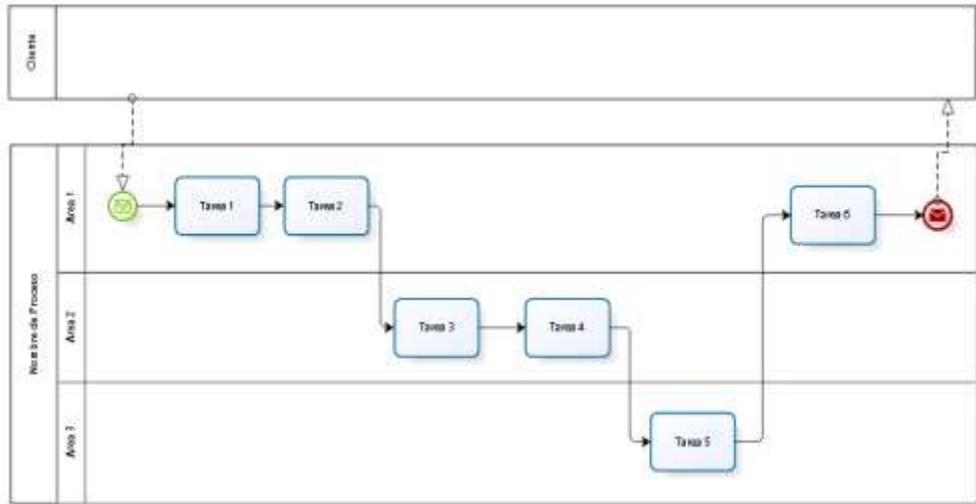


Figura 1: Mapa de procesos cross-funcional

Este tipo de mapa es útil para:

Mostrar los límites (principio y final) y un flujo de trabajo completo de un vistazo.

Resaltar los puntos de contacto del cliente/usuario.

Mostrar simultáneamente el trabajo y en qué lugar de la organización se realiza.

Identificar patrones en el flujo de trabajo (en serie, colaborativo, paralelo o una combinación de ellos).

1.2 CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA CROSS FUNCIONAL

Construir un mapa Cross-funcional no es una tarea trivial, para poder tener mejores resultados en la preparación de los modelos es mejor que tengamos una

manera simple con unos pasos definidos que pueda seguir cualquier persona que tiene interés en modelar un proceso de negocio.

A continuación, se describen los pasos para construir un Mapa Cross-funcional.

Dibujar los pools participantes del proceso:

- a. **Dibujar un pool** en la parte superior para el cliente, un pool debajo para la organización que realiza el proceso y un pool para el proveedor en la parte inferior.
- b. **Dibujar un lane** por cada área de la organización que participa en el proceso.
- c. **Etiquetar los lanes** de la organización de arriba hacia abajo, procurando que el lane superior sea el que tiene más contacto con el cliente externo y el inferior el que tiene más contacto con el proveedor.

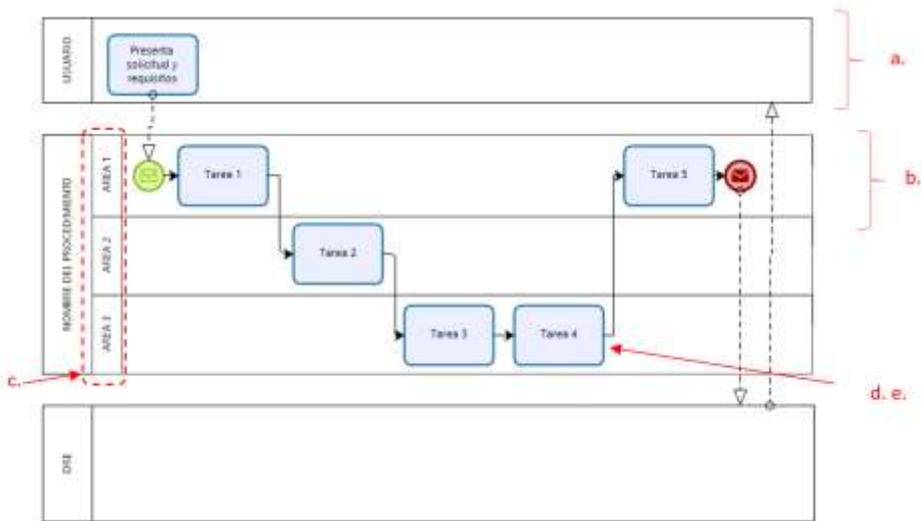


Figura 2: Mapa de procesos cross-funcional y la secuencia de pasos

Diagramar las actividades del proceso:

- d. **Agregar las actividades** (tareas y subprocesos) que se realizan en cada lane en la secuencia en que se realizan
- e. **Etiquetar los nombres** de las actividades con la forma: verbo – sustantivo

DIAGRAMA DE FLUJOS

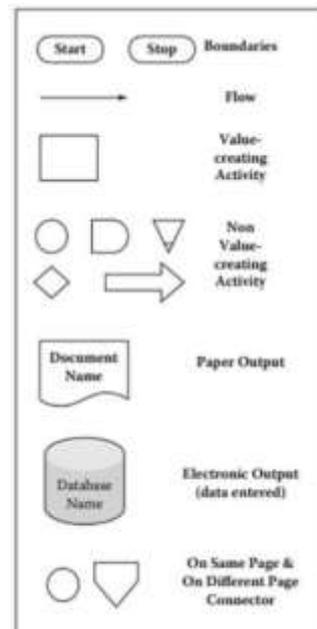
Cada tarea que realiza tiene un procedimiento a seguir para llevarla a cabo, algunas veces el procedimiento es muy estructurado y regulado por leyes externas a la organización o por normas internas. En otras, el procedimiento se ha ido modificando debido a los intereses propios del dueño del proceso o de quien realiza la tarea y no tiene una forma fija o pauteada de seguirse. De cualquier manera, este procedimiento sigue un flujo.

Se utilizarán los elementos de los flujogramas para determinar qué pasos crean o agregan valor a la salida específica de una tarea.

2.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica de la secuencia de pasos necesarios para realizar una tarea y producir una salida establecida. Esta tarea puede formar parte de un proceso que incluye a otras tareas, de manera que la salida de cada tarea debe agregar valor sucesivamente hasta que la última tarea entregue un producto que tiene valor a los ojos del cliente externo o interno que la recibe. En los diagramas de flujo cada paso es representado por **símbolos** llamados **actividades**, tales como:

- **Actividad de creación de valor:** Un símbolo (el rectángulo) se usa para representar el trabajo que transforma un recurso en una forma que el cliente valora y por la cual pagaría voluntariamente.



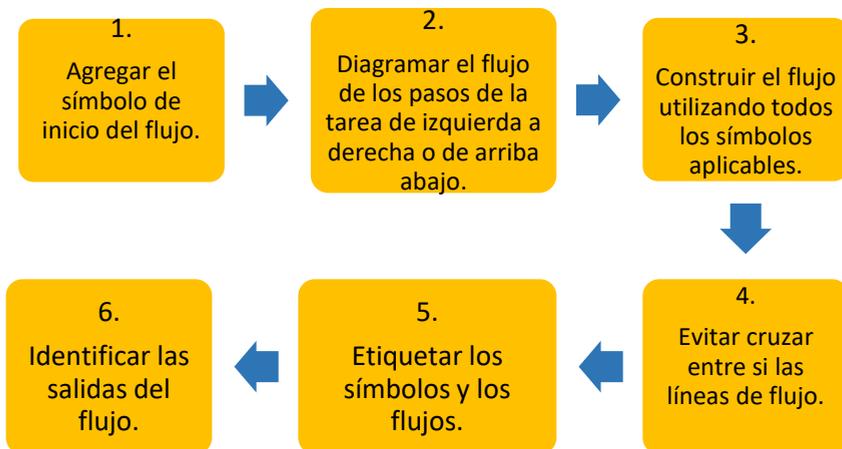
- **Actividad sin creación de valor:** Se utilizan un conjunto de símbolos diferentes para hacer visibles los tipos de desperdicios en la actividad que no crea valor, como retrasos, almacenamiento, procesamiento por lotes, movimiento, inspección, aprobación, retrabajo, etc. Trabajo que consume recursos y tiempo, pero no transforma el recurso (sería "visto" como un desperdicio por parte del cliente).

El diagrama de flujo es usado para:

- Tener más detalle sobre una tarea o en general de un subconjunto de tareas del proceso para mostrar cómo es que realmente se realizan.
- Distinguir entre tareas que agregan valor y tareas que no agregan valor.
- Hacer visible los tipos de desperdicio en las tareas que no agregan valor

2.2 CONSTRUCCIÓN DE UN DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación, se presentan los pasos para construir un Diagrama de Flujo:



2.3 INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de trabajo que conforma una actividad, que ayuda a identificar el trabajo inútil o que no crea valor. Tal vez sea apropiado documentar el desperdicio para que otros lo vean, pero también es posible que no haya que tomarse el tiempo para seleccionar y usar los símbolos correctos para mostrar el desperdicio una vez que ha sido descubierto y se haya decidido eliminar ese trabajo.

Dicho de otra manera, después de mejorar el trabajo, si se dibuja un diagrama de flujo para ese trabajo se utilizarán los símbolos correctos. En cualquier caso, cuanto mayor sea el análisis incorporado en el diagrama de flujo, mayor será su utilidad.

Análisis se refiere al uso de símbolos para representar lo que realmente ocurre en el trabajo, la mayoría de los usuarios de diagramas de flujo tienden a utilizar muy pocos símbolos y, por lo tanto, limitan la utilidad de las herramientas.

No es el número o la variedad de símbolos en sí lo que hace que el diagrama de flujo sea útil, es si está utilizando suficientes símbolos para ayudar a reconocer dónde se producen los desechos, retrasos, retrabajo, etc. en un proceso.

Un diagrama de flujo ayuda a identificar rápidamente qué tan complicada es realmente una actividad y dónde se producen los desperdicios en el trabajo.

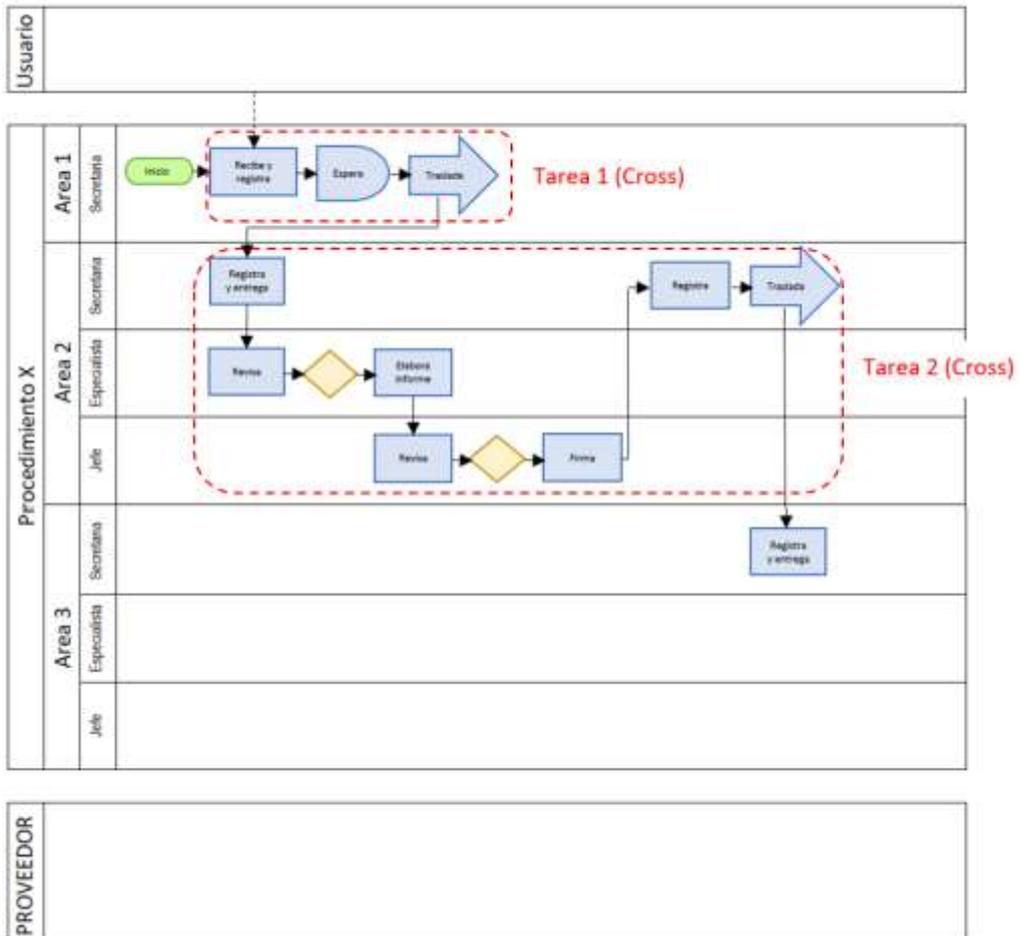


Figura 3: Diagrama de Flujo

TABLA ASME

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA TABLA ASME

Esta tabla es una herramienta que permite registrar ordenada, detallada y secuencialmente las actividades que conforman el "procedimiento administrativo". También permite registrar características de cada una de estas actividades: áreas, tiempo, recursos y calificación del tipo de actividad.

A continuación, presentaremos un ejemplo:

Paso	ACTIVIDAD	AREA	RESPONSABLE	TIEMPO CICLO MINUTOS	TIEMPO PROCESO MINUTOS	TIPO DE ACTIVIDAD (min)					Tipo Valor Agregado				
						OPACI ON	REVISI ON	TRABAJ O	ESPER A	ARCHIV O	Y A Control	R V A			
1	1. RECEPCION Y REGISTRO	Equipo de	Técnico Administrativo												
2	Recepcionar la solicitud	Equipo de	Técnico Administrativo	1	1			1					X		
3	Revisar foliación de solicitud	Equipo de	Técnico Administrativo	1	1										
4	Registrar en el SSIAD	Equipo de	Técnico Administrativo	1	1			1							
5	Generar número de expediente	Equipo de	Técnico Administrativo	1	1			1							
6	Entregar copia al solicitante / usuario	Equipo de	Técnico Administrativo	1	1			1							
7	Devolver expediente por SSIAD y flujo	Equipo de	Técnico Administrativo	120	120				120				X		
8	2. REVISION Y ELABORACION DE INFORME SOLICITUD	AGI	Especialista Reclamación												
9	Recepcionar expediente en físico y en SSIAD	AGI	Secretaria	2	1			1							
10	Devolver expediente en SSIAD y en físico	AGI	Secretaria	2	1			1							
11	Revisar expediente y evaluar requisitos	AGI	Especialista Reclamación	120	60			60							
12	Elaborar en forma anexando requisitos	AGI	Especialista Reclamación	120	120			120							
13	3. REVISION, VISITA DE ENTREGA DE ITI	AGI	Especialista Infraestructura												
14	Recepcionar expediente en físico y en SSIAD	AGI	Secretaria	1	1			1							
15	Devolver expediente en SSIAD y en físico	AGI	Secretaria	1	1			1							
16	Revisar expediente, evaluar requisitos	AGI	Especialista Infraestructura	120	60			60							
17	Visitar IE y emitir ITI	AGI	Especialista Infraestructura	480	360			360							
18	Devolver	AGI	Jefe	20	10			10							
19	Devolver conformidad al informe (Forma)	AGI	Jefe	10	5			5							
20	Recepcionar expediente en físico y en SSIAD	AGI	Secretaria	1	1			1							
21	Devolver expediente en SSIAD y en físico	AGI	Secretaria	1	1			1							
22	4. REVISION, VISITA DE ENTREGA DE	ASP	Especialista												
23	Recepcionar expediente en físico y en SSIAD	AGP	Secretaria	2	1			1							
24	Devolver expediente en SSIAD y en físico	AGP	Jefe	30	10			10							
25	Devolver expediente en SSIAD y en físico	AGP	Secretaria	2	1			1							
26	TOTAL	Equipo de	Técnico Administrativo	3.336	1.811			1.001	80	120	0	0	10	11	18
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															
35															
36															
37															
38															
39															
40															
41															
42															
43															
44															
45															
46															
47															
48															
49															
50															
51															
52															
53															
54															
55															
56															
57															
58															
59															
60															
61															
62															
63															
64															
65															
66															
67															
68															
69															
70															
71															
72															
73															
74															
75															

Tabla 1: Ejemplo de Tabla ASME

A continuación, desarrollaremos la información a rellenar en cada una de las columnas de la Tabla ASME-VM:

- En la columna "**pasos**" se registrará cada una de las actividades específicas, de manera ordenada y secuencial. Lo importante aquí es no interrumpir la secuencia así unos pasos se den en una sede y otros en otra.
- En la columna "**actividades**" se describirán aquellas que se realizan (informar, facilitar, revisar, recepcionar, etc.) y que constituyen los actos o diligencias que se concretarán en el otorgamiento de un derecho solicitado a través del procedimiento administrativo correspondiente.
- En la columna "**área**" se anota la unidad orgánica que realiza la actividad anotada.
- En la columna "**responsable**" se anota el personal que realiza la actividad anotada.
- En la columna "**tiempo de proceso**" (minutos efectivos) se consignará el tiempo, en minutos, que es el requerido para ejecutar el paso o tarea.
- En la siguiente columna "**tipo de actividad**", se insertan diversos símbolos que identifican actividades de operación, revisión, traslado, espera y archivo. (Ver próximo cuadro).
- Por último, en la columna "**valor agregado**", se realiza la calificación de cada actividad (aquella que contribuye al resultado final del procedimiento, o sea con "valor añadido" (**VA**), aquella que permite garantizar la calidad del mismo (control), aquella que no genera valor al procedimiento, o sea "sin valor añadido" (**SVA**).

Similarmente, pasamos a describir los símbolos por tipo de actividad que se encuentran en la tabla:

Tipo de Actividad	Símbolo
De Operación: son las actividades de creación, cambio o adición de algún elemento en el procedimiento. Son las actividades más relevantes del mismo. Ejemplo: orientar a un administrado, consultar una base de datos o firmar un documento.	
De Revisión: son las actividades dedicadas a verificar la "calidad" de algo. Ejemplo: verificar que los requisitos estén completos y sean los correctos.	
De Traslado: son las actividades en las que documentos o personas deben trasladarse. Es útil diferenciarlas pues permite analizar si este traslado es realmente necesario.	

<p>De Espera: son las actividades que no revisten acción y que detienen temporalmente el flujo del procedimiento. Idealmente, estas actividades debieran ser pocas o de corta duración.</p>	
<p>De Archivo: son las actividades orientadas a archivar documentos o expedientes; el detectar que se archivan demasiados documentos o expedientes, sugiere analizar si realmente es necesario solicitarlos.</p>	

Tabla 2: Significado de símbolos de la tabla ASME
 (Fuente: Metodología de Simplificación Administrativa PCM)

Finalmente, en la parte de Tipo de Valor Agregado existen tres columnas: **VA** que significa “actividad con valor agregado”, **Control** que indica que es “una actividad de control” y **SVA** que significa “actividad sin valor agregado”, por lo que se debe marcar "X" debajo según la actividad que corresponda.

Nota:

El Diagrama de Flujo (o Diagrama de Bloques) muestra el flujo de las actividades que fueron recogidas con la Tabla ASME VM (o viceversa). Su diagramación en líneas verticales y/o horizontales (en aplicación a la Disposición de la página 38 del D.S. 007-2011-PCM y/o a la Segunda Disposición Complementaria Final de la misma norma) , y señalización de las áreas que participan en el procedimiento administrativo; y en los rectángulos verticales y/o horizontales (en aplicación a la Disposición de la página 38 del D.S. 007-2011-PCM y/o a la Segunda Disposición Complementaria Final de la misma norma) que se generan en cada área, se registran las actividades representadas por "bloques", unidos por flechas, siguiendo el flujo del procedimiento administrativo, que es la secuencia de actividades de la tabla ASME VM. Su actualización debe hacerse el último trimestre de cada año. (Guía de Simplificación Administrativa PCM).

3.2 ESTIMACIÓN DE TIEMPO Y COSTO

En este paso se estima el tiempo de proceso (la suma del tiempo que toma ejecutar cada una de las tareas requeridas para realizar todo el proceso) y el tiempo de ciclo (cuánto tarda en realidad el proceso incluyendo los tiempos de desperdicio).

El tiempo de ciclo toma en cuenta interrupciones u otras tareas que no están relacionadas con la tarea del proceso de negocio de interés como:

- Llamadas telefónicas
- Reuniones
- Pedidos urgentes de su jefe



Esto hace que las tareas queden esperando para ser realizadas mucho más tiempo del que realmente cuesta ser realizada. Los tiempos de ciclo de cada tarea toman típicamente entre 2 y 3 veces el tiempo de proceso, un tiempo de ciclo que está 5 o más veces por encima que el tiempo de proceso es candidato a una mejora. Cuando existen tiempos de espera una tarea tan sencilla como firmar un informe puede llegar a tomar varios días.

Con base en el tiempo de proceso encontramos el costo del proceso actual, estos parámetros se usarán para establecer las metas de mejora. En este paso se realiza lo siguiente:

a). Listar las actividades y el tiempo de proceso:

Nro Actividad	Nombre	Tiempo Total (min)
1	Tarea 1	20
2	Tarea 2	10
3	Tarea 3	20
4	Tarea 4	30
5	Tarea 5	30
	Total	110

Figura 2: Plantilla para las actividades y el tiempo de ejecución

b). Obtener el volumen anual de instancias

Aquí calculamos el tiempo total que se requiere al año para este proceso:

Volumen anual x Tiempo por instancia = Total de tiempo por año

Ejemplo: 3,000 instancias x 110 minutos = 330,000 minutos por año

330,000 minutos / 60 minutos = 5,500 horas por año

c) Encontrar el número de trabajadores por proceso

Aquí calculamos el número de trabajadores para este proceso. El término FTE (full time equivalent) expresa el número total de horas que se paga a un trabajador en un año:

Si el trabajo se realiza de lunes a viernes, un FTE equivale a: 2,080 horas (40 horas x 52 semanas)

Descontando vacaciones, feriados y faltas: $2,080 - (20 + 10 + 5) \times 8 = 1,800$

El número de FTE resulta: $5,500 \text{ horas} / 1,800 \text{ horas} = 3.055 \text{ FTE}$

d) Calcular el costo dedicado al proceso

Finalmente, se calcula el costo dedicado al proceso anualmente:

Salario Anual x FTE = Costo de la labor dedicada al proceso

Ejemplo: S/. 36,000 x 3.055 FTE = S/. 109,980

INVENTARIO Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

El inventario es una lista completa de los procesos de negocio de un departamento o área. Este paso nos sirve para elegir de entre el grupo de procesos, cuál es el que le aporta mayor valor para que sea el primero que se mejora, ayudándonos a decidir por dónde empezar. En este paso se realiza lo siguiente:

1. Se identifican los procesos de negocio

Es frecuente que no exista un inventario de procesos en las organizaciones o si existen no están todos los procesos o están desactualizados, en cualquiera de estos casos lo que queda es construirlo o actualizarlo y para esto podemos:

- Revisar el trabajo que se hace en el área, o
- Revisar la descripción de los perfiles de puestos, o
- Entrevistar a las personas para identificar sus roles y responsabilidades

Cuando se tiene una lista con muchos procesos de negocio resulta conveniente agruparlos para que sea más fácil manejar el inventario.

2. Se establece un criterio de prioridad

Las siguientes cuatro categorías generales ayudan a determinar la importancia relativa de los procesos de negocio, estas categorías pueden variar dependiendo de la situación y podrían aumentarse para tomar una mejor decisión sobre dónde iniciar los esfuerzos de mejora.

2.1 Impacto: Mide cómo los procesos afectan el desarrollo de los negocios.

- Número de clientes: Tanto clientes externos e internos que participan del proceso.

2.2 Implementación: Mide qué tan factible es hacer el cambio.

- **Tiempo de realización:** Se refiere al tiempo total que toma realizar la mejora del proceso, depende de la complejidad del proceso, del conocimiento que existe del proceso y de la cantidad de personas que participan en él.
- **Presupuesto:** Se refiere al tamaño del presupuesto que se necesita, es suficiente con una idea de cuánto podría costar.
- **Frecuencia:** Se refiere a la cantidad de veces que se ejecuta en un periodo.

2.3 Estado Actual: Mide qué tan bien trabaja el proceso hoy.

- **Satisfacción del cliente:** Evalúa cuan bien o mal los clientes perciben el proceso, se relaciona con la efectividad.
- **Dificultad:** Evalúa cuan fácilmente el área maneja el proceso existente, se relaciona con la eficiencia.
- **¿Existe el proceso?:** Se refiere simplemente a si existe un proceso formal, documentado o no.

2.4 Valor: Mide cuál es el beneficio o retorno de mejorar el proceso.

- **Valor E/S:** Que puede ser valor económico o social (mejora de condiciones o calidad de vida).

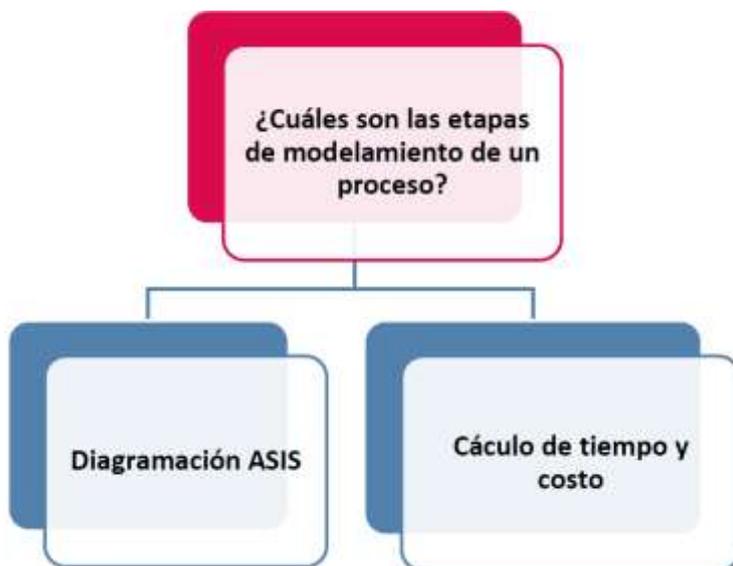
3. Se crea una tabla aplicando los criterios a los procesos para saber que procesos mejoramos primero

	35%		30%			20%			15%	Total
	Impacto	Implementación				Estado Actual			Valor	
No. De clientes	Tiempo de realización	Presupuesto	Frecuencia	Satisfacción del cliente	Dificultad	Existe el proceso?	Valor E/S			
Procedimiento 1	3	3	3	3	3	3	1	3	5.6	
Procedimiento 2	2	2	2	2	3	3	0	2	4	
Procedimiento 3									0	
Procedimiento 4									0	
Procedimiento 5									0	

3: alto 3: corto 3: poco 3: continuo 3: bajo 3: alto 1: no 3: alto
 2: medio 2: medio 2: medio 2: medio 2: medio 2: medio 0: si 2: medio
 1: bajo 1: largo 1: grande 1: lejano 1: alto 1: bajo 1: bajo 1: bajo

Figura 3: Tabla de procedimientos y criterios

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE MODELAMIENTO DE UN PROCESO PARA SU MEJORA?



Aprendizaje esperado:

Conoce una metodología de simplificación administrativa aplicada al sector educación

Empiece preguntándose ¿Por qué es necesario modelar el ASIS y el TOBE de un procedimiento?

Cada vez más las organizaciones están tomando conciencia que los procesos que llevan a cabo deben ser mejorados de manera continua, en casi todas las áreas se encuentran iniciativas de mejoras y buscan tener el impacto esperado en la satisfacción del cliente. Asimismo, a menudo en las organizaciones muchos usuarios clave no tienen una visión completa de los pasos y detalles del procedimiento. Por lo que es necesario realizar un proceso analítico-sintético para caracterizar, medir y explicar un procedimiento.

En esta sesión realizaremos el análisis de la situación actual del procedimiento, es decir veremos el AS-IS, para luego hacer el análisis de la situación esperada con las mejoras identificadas a ser implementadas, a ello lo denominamos TO-BE. Así mismo, en este procedimiento también realizaremos el cálculo del ahorro en costo y tiempo.

El análisis de la situación actual ASIS es una actividad necesaria debido a que tiene el propósito de identificar cómo se desarrolla un procedimiento, para poder formular procedimientos óptimos, sencillos, simplificados (TOBE) y brindar una mejor atención al usuario.

En ese sentido el presente documento es una herramienta práctica desarrollada para apoyar a los equipos del Sector Educativo, para cambiar o mejorar la situación de sus IGED.

DIAGRAMA ASIS

EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN ASIS es un proceso analítico - sintético que incluye diferentes métodos de estudio, a través de los cuales se puede caracterizar, medir y explicar un procedimiento. El ASIS constituye una de las principales herramientas conceptuales y metodológicas, al contar con la participación de los actores sociales se construye el procedimiento, desde lo local el diagnóstico y se analiza la realidad.

La elaboración del ASIS se sustenta en una metodología participativa y es un proceso dinámico, como se puede observar en el siguiente gráfico.



Esquema 1: Modelamiento ASIS y TOBE
(Elaboración propia)

Para empezar a diagramar es necesario revisar todas las fuentes de información disponibles acerca de los procedimientos a analizar. Como pueden ser los trabajos previamente realizados, los mapros de las IGED (una primera fuente puede ser la web), asimismo es necesario revisar la normativa y/u otras fuentes vinculadas al procedimiento.

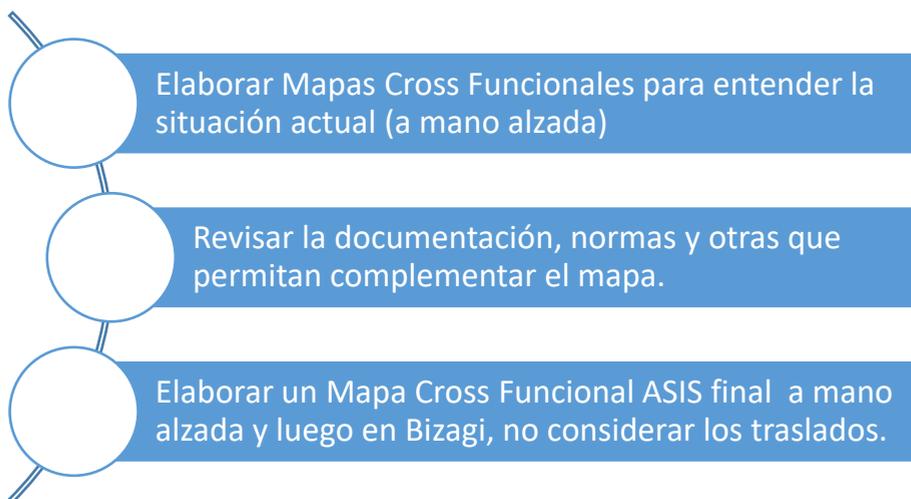
1.1 ELABORACIÓN DEL CROSS FUNCIONAL AS IS

Para elaborar el ASIS de un procedimiento, primeramente, debemos tener en cuenta que la responsabilidad es de todos los miembros del equipo y debe corresponder a una construcción colectiva, seguidamente se analizarán las distintas realidades de país, de cómo se ejecutan los procedimientos en el sector educación y su normativa vigente.

Es importante utilizar la información disponible, el fin es identificar un patrón eficiente, los ASIS deben estar orientados a hallazgos y proporcionar evidencia para adquirir relevancia técnica y decisoria.

Lo anterior nos permitirá conocer la caracterización de los procedimientos en las IGED, obteniendo como resultado un documento de análisis, que evidencie la necesidad de posibles ajustes en el TOBE, más adelante.

Concretamente seguiremos los siguientes pasos:



Ver el siguiente ejemplo:



Figura 1: Mapa ASIS Cross Funcional
(Elaboración propia)

1.3 ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO ASIS

A partir del cross funcional ASIS, elaborar un Diagrama de Flujo ASIS (a mano alzada y luego en bizagi). Considerar que las actividades del cross funcional se desagregarán en el diagrama de flujo, pero manteniendo un orden, ver ejemplo.

- En este punto ya se pueden estar anotando las posibles mejoras en ambos diagramas.

A. Diagrama de Flujo:

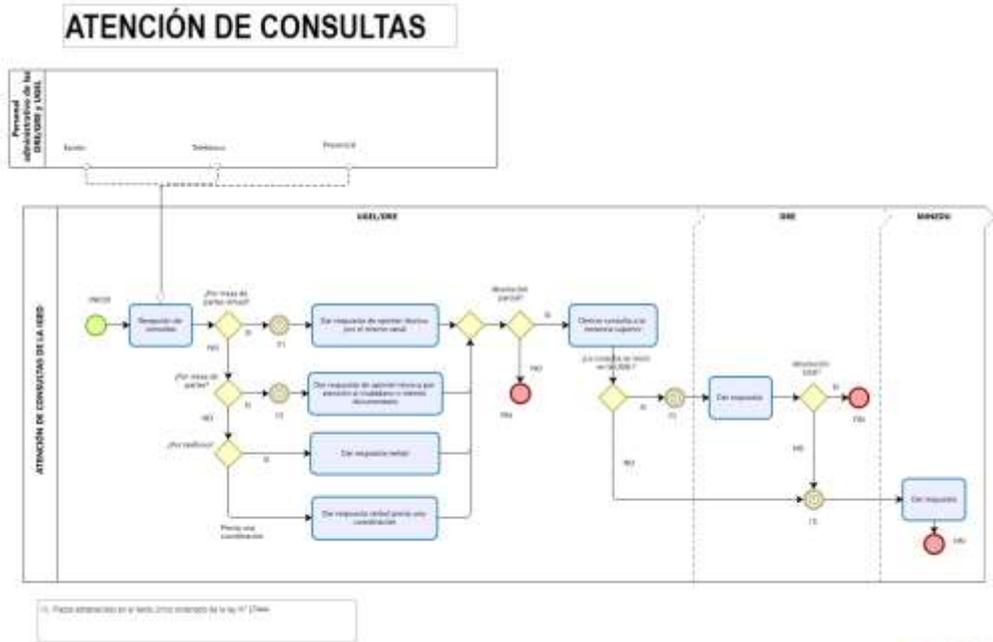


Figura 2: Diagrama de Flujo ASIS
 (Elaboración propia)

CÁLCULO DE TIEMPO Y COSTO

Para elaborar una tabla ASME, es importante revisar los conceptos de la tabla ASME:

1. Las actividades del Cross funcional estarán a manera de títulos
2. Las actividades del diagrama de flujo serán los desagregados y es lo que se enumerará.
3. Los responsables deben ser llenados de forma similar (existe un contador que después cuantificará los sueldos por cada uno de ellos).
4. Lo que la tabla considera son los tiempos de proceso. Se debe tener cuidado en que los tiempos para actividades parecidas no varíen.



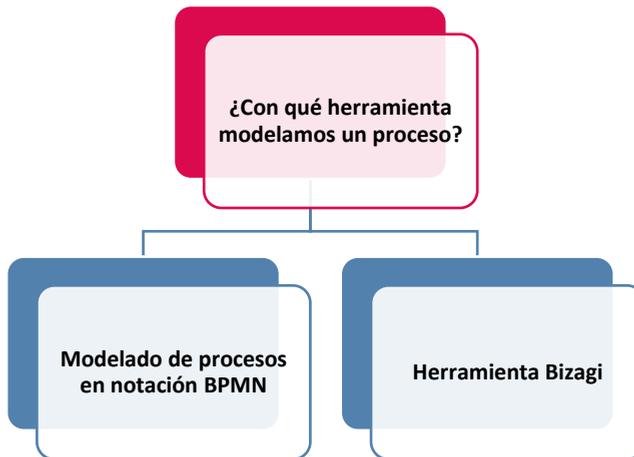
SUGERENCIA: ver la correspondencia entre las “cajas” del diagrama de flujo y las actividades en la tabla ASME.

	ASIS tabla ASME	TOBE tabla ASME		
Métrica	ASIS (1)	TOBE (2)	Ahorro (3)	% Ahorro (3/1)
A Pasos	57	29	28	49.1%
B tiempo	1,811	1,241	570	31.5%
C Eficiencia (**)	93%	90%		
D Areas	6	4	2	33.3%
E Personal (intervenciones)	9	7	2	22.2%
Cálculo del costo aprox.:				
F expedientes al año	10	10		
G tiempo total año (h)	302	207		B x F
H FTE (**)	1,800	1,800		
I FTEr (personal requerido)	0.17	0.11		G / H
J Sueldo promedio	S/ 3,014	S/ 2,062		
K Costo Anual	S/ 6,066	S/ 2,843	S/ 3,223	I x J x 12
Costo Unitario	S/ 607	S/ 284	S/ 322	K / F

Tabla 1: Ejemplo de cálculo de ahorro en tiempo y costo.

(Elaboración propia)

¿CON QUÉ HERRAMIENTA MODELAMOS UN PROCESO?



Aprendizaje esperado:

Conoce cada componente de la herramienta BIZAGI para el modelamiento de procesos.

En sesiones anteriores has conocido acerca de las herramientas que se emplean para el análisis de los procesos y como se incorporan estas herramientas en las etapas de la mejora de los procesos. Ahora, en esta sesión, se presenta la herramienta BIZAGI que es muy utilizada para el modelamiento de los procesos.



MODELADO DE PROCESOS EN NOTACIÓN BPMN

Se utiliza el Modelado de Procesos de Negocios, en inglés (BPMN)¹, que es un modelo de representación gráfica que plasma la lógica de las actividades que se dan en la Dirección Regional de Educación (DRE) o Unidad de Gestión de Educativa Local (UGEL). Sirve para diagramar los procesos a través de un lenguaje común, de entendimiento general y facilita la comunicación.

¿Por qué es importante BPMN?

BPMN es importante porque es un estándar para diagramar los modelos de negocios, facilita la comunicación, permite diagramar los procesos END TO END y permite la alineación entre el área tecnológica y el negocio².

El siguiente es un proceso de " REAPERTURA DE UNA I.E. PRIVADA"

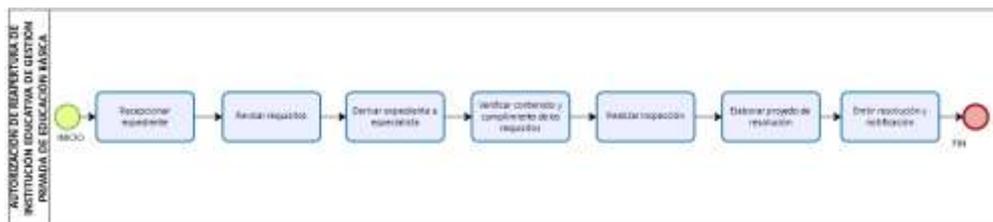


Figura 1. Recepción de expediente

Del proceso surge dudas importantes:

- ¿Quién ejecutará cada una de las actividades del procedimiento?
- ¿Qué pasa si el expediente tiene observaciones en el cumplimiento de los requisitos?
- ¿A quién se deriva el expediente que cumple con los requisitos?

¹ BPM: <https://youtu.be/NswNVPVDqk8>

² https://youtu.be/05J1r_brhBY

- ¿En qué determinado momento se deriva el expediente?
- ¿Qué pasa con el expediente que tiene observaciones al momento de verificar el contenido de los documentos?
- ¿Qué tareas se realizan en la inspección del centro educativo?
- ¿Qué pasa cuando contiene observaciones el proyecto de resolución?
- ¿En qué base de datos se registra la emisión de la resolución?
- ¿Qué medios utiliza para notificar la resolución?

DIAGRAMA BPM

Representan gráficamente el trabajo realizado dentro de la DRE/ UGEL a actividades que pueden ser simples o compuestas. Permite identificar lo que consume recursos y/o tiempo de los trabajadores, equipos, etc. Los diagramas están conformados por una serie de elementos fundamentales, los cuales pueden clasificarse en cuatro categorías (Sotomayor, 2017): Calles (Swinlanes), objetos de flujos (Flow objects), conectores (Connecting Objects) y artefactos (Artifacts).

a) Calles (Swinlanes)

Las calles o swinlanes son un mecanismo que permitirá clasificar las actividades de manera visual para ilustrar las distintas categorías o responsabilidades. Las distintas clases de este tipo de objetos se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tipo	Descripción	Imagen
Pool	Para indicar los participantes en el proceso	
Lane	Es una partición de POOL, ya sea vertical u horizontal que permitirá clasificar las actividades	

Tabla 1. Objetos Swinlanes en BPMN

b) Objetos de flujos (Flow objects)

BPMN posee un conjunto reducido de elementos de este tipo. El objetivo de que sea sencillo para que los modeladores no tengan que aprender y memorizar gran cantidad de iconos. Los tres objetos de flujo principales pueden verse en la siguiente tabla.

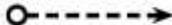
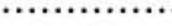
Tabla 2. Objetos de flujos en BPMN

Tipo	Descripción	Imagen
Eventos (events)	Algo que ocurre durante el transcurso de un proceso de negocio. Pueden ser de tres tipos, de Inicio, Intermedio y de Finalización	
Actividades (Activity)	El término genérico para denominar cualquier trabajo que realiza la compañía. Pueden ser atómicas o Compuestas	
Pasarelas (Gateway)	Para controlar el flujo, puede ser una decisión tradicional, un join, un merge y un fork.	

c) Conectores (Connecting Objects)

Son los elementos que servirán para conectar los diferentes Flow Objects con el objeto de crear el esqueleto estructural básico de los procesos de negocio. Existen tres tipos de conectores cuyas descripciones y símbolos que pueden verse en la siguiente tabla.

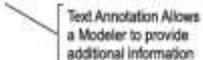
Tabla 3. Conectores en BPMN

Tipo	Descripción	Imagen
Flujo de secuencia (Sequence Flow)	Para indicar el orden en el cuál son ejecutadas las actividades del proceso de negocio.	
Flujo de mensaje (Message Flow)	Para mostrar el intercambio de mensajes entre dos participantes (entidades de negocio o roles).	
Asociación (Association)	Para asociar artefactos con flujo de objetos.	

d) Artefactos (Artifacts)

Existen tres tipos de artefactos predefinidos, aunque para un determinado dominio BPMN permite añadir artefactos adicionales. Los tres tipos predefinidos se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 4. Artefacto en BPMN

Tipo	Descripción	Imagen
Datos (Data Object)	Para mostrar los datos que son producidos o requeridos por las actividades.	
Grupo (Group)	Para agrupar distintos elementos del Diagrama.	
Anotaciones (Annotations)	Para proporcionar información adicional.	

HERRAMIENTA BIZAGI

Bizagi Modeler, es una aplicación de escritorio que se descarga³ sin costo alguno directamente desde el sitio oficial de Bizagi.com⁴. Con Bizagi Modeler usted y su equipo pueden colaborar al modelar visualmente, documentar, simular, publicar, y compartir procesos de negocio bajo un estándar de la industria como lo es BPMN.

Bizagi Modeler, es una aplicación de escritorio que se descarga sin costo alguno directamente desde el sitio oficial de Bizagi.com. Con Bizagi Modeler usted y su equipo pueden colaborar al modelar visualmente, documentar, simular, publicar, y compartir procesos de negocio bajo un estándar de la industria como lo es BPMN.

Para el modelado de procesos, generalmente se utiliza el Bizagi Modeler que tiene una interfaz muy simple, fácil e intuitiva. Sus principales componentes de la herramienta son:

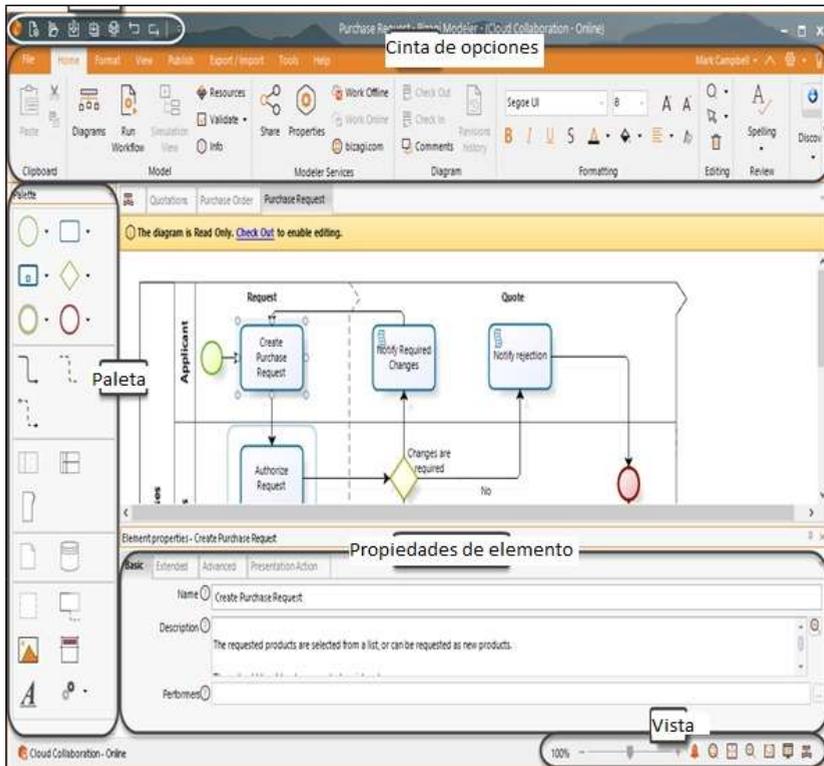
- ✓ Barra de Herramientas
- ✓ Cinta de Opciones
- ✓ Paleta
- ✓ Propiedades de Elemento
- ✓ Vista

En la siguiente imagen se muestra dónde se ubican los componentes dentro de la herramienta.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=ZSc5JWol0jU>

⁴ Sitio web: <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>

Figura 1. Componentes de la herramienta de Bizagi



ELEMENTOS EN BPMN

A continuación, conoceremos los elementos necesarios en BPMN⁵, para el caso de nuestros ejemplos hemos utilizado la herramienta Bizagi (Bizagi, Bizagi Modeler, 2020).

Pool

Cada proceso diagramado debe estar incluido dentro de uno o más pool (contenedor) y los flujos de secuencia no pueden cruzar los límites de este pool. El pool servirá según el uso:

⁵ http://resources.bizagi.com/docs/BPMN_Guia_de_Referencia_ESP.pdf

- a) Genérico: Agrupa los procesos generales.
- b) Detallado: Procesos genéricos por áreas.

Para ello se debe buscar en la paleta, la sección de artefactos de la pantalla principal de Bizagi Modeler y seleccionar “pool”, Finalmente arrastrar con el cursor hacia la hoja de trabajo. Para eliminar un pool, deberá hacer clic sobre el nombre del pool y presionar el botón “suprimir” del teclado de su computador

Figura 2. Pool de un proceso es el rectangulo punteado

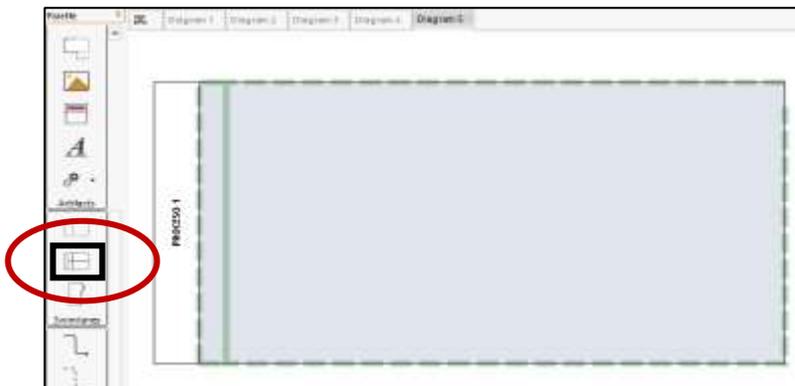


Lane

Se utiliza para representar a todos los actores o unidades orgánicas que participan en el proceso. Para ello deberá buscar en la paleta, la sección de artefactos de la pantalla principal de Bizagi Modeler y seleccionar “Lane”, Finalmente arrastrar con el cursor hacia la hoja de trabajo sobre el pool. Repetir esta operación según la cantidad de roles que intervienen en el proceso identificado en la entidad.

- Unidad Orgánica en negrita y mayúscula (Ej.: TRÁMITE DOCUMENTARIO).
- Rol en negrita, considerando solo la primera letra en mayúscula (Ej. Especialista).

Figura 3. Ejemplo de lanes de un proceso



Fases

Se usa para delimitar las etapas de un proceso y será representada colocando el número y nombre de la fase de la siguiente forma. Para ello deberá buscar en la paleta, la sección de artefactos de la pantalla principal de Bizagi Modeler y seleccionar “Milestone”.

Finalmente arrastrar con el cursor hacia la hoja de trabajo sobre el pool. Repetir esta operación según la cantidad de fases necesarias⁶.

Figura 4. Ejemplo de modelado de procesos por fases

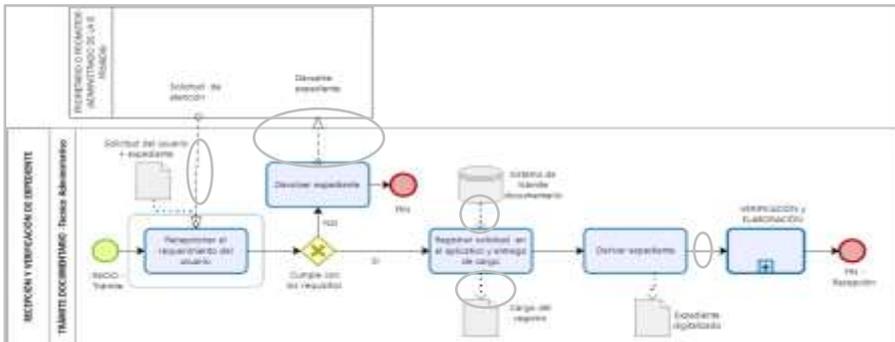


⁶ <https://youtu.be/qS3b1t9zBrA>

Artefacto

- Objeto de conexión: Secuencia entre actividades, mensajes entre procesos o entidades externas y relaciones de las actividades con los objetos de datos⁷.

Figura 5. Ejemplo de uso de línea de secuencia



- Anotaciones: Se usan para proporcionar información adicional sobre una actividad y debe estar diagramado con una línea de asociación.

Figura 6. Ejemplo de uso de anotaciones



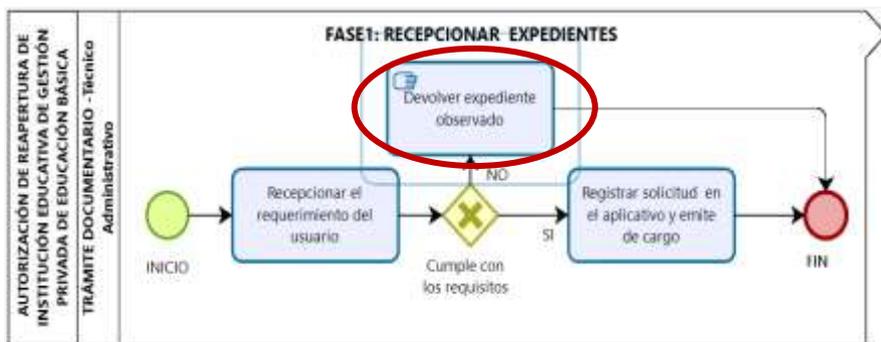
⁷ https://youtu.be/kY5KS_VmK2A

Tarea

La tarea puede ser de tipo manual, usuario o servicio (automatizado). Para el caso de las tareas de tipo usuario se desarrolla con el apoyo de una herramienta o aplicativo⁸:

- Tarea de tipo manual: Para el desarrollo de la tarea se ejecuta sin el apoyo de una herramienta o aplicativo.

Figura 7. Ejemplo de uso de actividad manual



- Tarea de tipo usuario: Se desarrolla con el apoyo de una herramienta o aplicativo

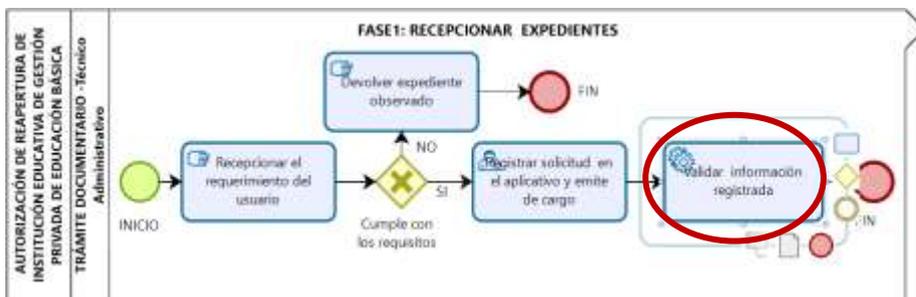
Figura 8. Ejemplo de uso de actividad de usuario



⁸ <https://youtu.be/0iiZOXOnraY>

- Tarea de tipo servicio: Se desarrolla la tarea de manera automática⁹.

Figura 9. Ejemplo de uso de actividad de servicio

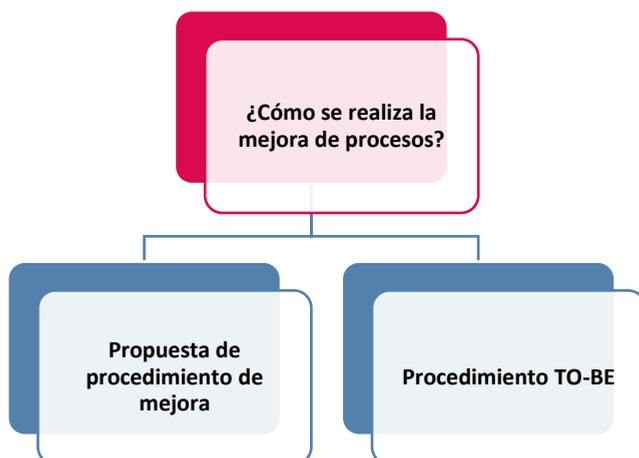


Reglas para las actividades:

- La descripción de la actividad se deberá colocar con un verbo infinitivo con la primera letra en mayúscula y el resto en minúscula.

⁹ http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmm_shapes.htm

¿CÓMO SE REALIZA LA MEJORA DE PROCESOS?



Aprendizaje esperado:

Conoce cada componente de la herramienta BIZAGI para el modelamiento de procesos.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE MEJORA

La modernización de la gestión del Estado nos beneficiará a todos. Por ello, la Política de Modernización es una política de Estado que compromete al Poder Ejecutivo, a los organismos autónomos, a los gobiernos descentralizados, a las instituciones políticas y a la- sociedad civil.



La modernización del Estado un compromiso de todos y todas.

Para la obtención de un enfoque específico para la construcción de los modelos de procesos de negocio actuales y futuros, se propone una metodología de BPM, la metodología de BPM propuesta; sirve para el diseño de modelos AS IS / TO BE, en el ámbito del Business Process Management y el Modelado Empresarial, al determinar los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta para el modelado.

Dentro de un esquema conceptual de la metodología de BPM propuesta, se expone la descripción de la situación actual del proceso de negocio, que debe contestar a la pregunta ¿dónde estamos ahora?, mientras que, para la situación futura, se tiene en cuenta tanto la pregunta ¿dónde queremos estar? como la pregunta ¿dónde podemos estar?, ya que puede suceder que no todas las situaciones y opciones deseables serán siempre factibles. La situación que se alcanza deberá surgir del equilibrio entre la situación deseada y la situación posible o factible. Finalmente, una vez definidos los escenarios actual y futuro, habría que pensar en ¿Cómo llegar?; desde la fase actual a la mejorada.

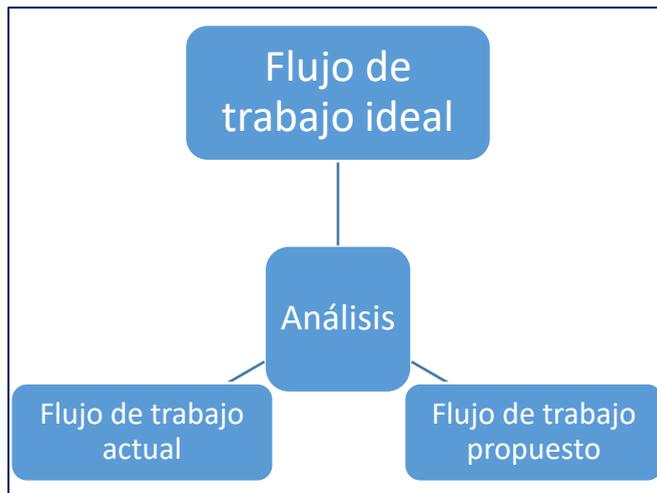


Figura 10. Relación de los modelos deseado, actual y propuesto. Fossland & Krogstie (2015).

Mejora continua

El proceso de mejora continua incluye:

- Identificación del problema;
- Análisis de los datos y de los procesos;
- Determinación de la causa fundamental del problema;
- Generación de ideas para las soluciones.

El mensaje es que es necesario trabajar constantemente para hacer que el proceso o procedimiento sea mejor; la mejora continua de procesos es un aspecto que nunca está finalizado, sino que continua para siempre.

PROCEDIMIENTO TO-BE

a) ¿Cómo se mejora un proceso?

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir, hay que:

- Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido?, ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”, mejorarlo una vez que lo hemos hecho ocurrir.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Para la generación del modelo To-Be se pueden trabajar con los siguientes enfoques:

- Utilizar Mejores Prácticas, que son modelos provistos, en general, por los fabricantes del software o por alguna otra organización. La ventaja de su uso es tiempo, costo y que son modelos probados.
- Prácticas Propias, son modelos generados por la propia organización y que se justifican, dado su alto costo de generación, cuando el proceso o parte de el –subproceso- no está presente en una Mejor Práctica y/o cuando su implementación genera una ventaja competitiva muy significativa.

b) **Etapas el diseño del To-Be**

Para que diseñemos los nuevos procesos correctamente, es necesario pasar por siete actividades principales. A continuación, detallamos cada una de estas actividades

1. Diseño del Proceso To Be

Al diseñar el nuevo proceso (To Be), el objetivo es asegurarse de que le ofrezca a la empresa exactamente lo que la empresa espera lograr con este nuevo proceso. Y tiene que ser debidamente documentado por escrito y debe contener, entre otros, los siguientes puntos:

- Las actividades detalladas
- Las reglas de negocio
- Las interacciones con los clientes
- Los Productos

Para lograrse este resultado, se utilizan diferentes metodologías, tales como estudios de escenarios, brainstorming o intercambio de ideas, el modelado en tiempo real, e incluso la vieja pizarra. Lo importante es definir con precisión cómo se lograrán los objetivos de la organización.

2. Definición de las actividades del proceso

La clave en esta etapa es ser tan simple como sea posible, idealizando actividades fáciles de entender y de explicar. Esta es una buena manera de

comprobar si la descripción de las actividades es eficiente y objetiva. Vea algunos consejos:

- |

En resumen, la definición de las actividades del proceso To Be debe incluir una visión sencilla y directa de lo que se debe hacer.

3. Análisis de lagunas y comparaciones

El proceso To Be debe ser diferente y mejor que el proceso actual. Para lograr esto, es necesario hacer una comparación entre los resultados obtenidos en la actualidad, con los resultados a alcanzar. Esto se puede hacer con herramientas de simulación. El propósito de este análisis comparativo es:

- Esbozar lo que se debe cambiar en el proceso To Be
- Hacer tangibles las ganancias que se pretende obtener con el nuevo proceso
- Documentar los resultados esperados
- Crear una mayor colaboración y apoyo a la forma en que el proceso To Be funcionará

4. Diseño y Análisis de la Infraestructura de la Tecnología de la Información

Esta es una etapa crucial en el diseño de nuevos procesos, que a menudo no se toma con la seriedad necesaria. Para lograr definir una infraestructura de TI correctamente, tenga en cuenta lo siguiente:

- El flujo de datos
- Las Aplicaciones
- Los Sistemas
- Las Interfaces entre sistemas
- Quién va a usar la información
- Cuando utilizará la información

- Por medio de qué sistema

Si usted puede entender todo esto, será más fácil definir la infraestructura de TI de los procesos To Be, sin comprometer su rendimiento ni utilizar recursos más allá de lo necesario.

5. Simulación, pruebas y aceptación del modelo

La simulación del proceso To Be, o cómo será el proceso en el futuro, debe aprovechar las tecnologías actuales que ayudan a predecir los resultados con seguridad, confiabilidad y también con agilidad. Dado que se trata de una simulación, este es el momento de hacer las pruebas para poner límites. No tenga miedo de imitar la realidad al máximo, para ser capaz de predecir los fallos y resolverlos ahora. Después, ya será tarde, y pueden causar graves pérdidas a la organización.

Como esta es la certificación definitiva de las etapas del proceso, es necesario estimar los riesgos con mucho cuidado.

Tras la aceptación formal, siempre hay que contar con el responsable del proceso, que dará la última palabra.

6. Creación del plan de implementación

Todo lo que se decidió y se diseñó, no se implementará por sí solo. El diseño del nuevo proceso es sólo un paso hacia su implementación. Ahora la realidad comienza a manifestarse, estas no son más simulaciones y pruebas.

Un buen plan de implementación debe definir la gestión del cambio, qué sistemas se verán afectados por el proceso rediseñado, determinar claramente los equipos implicados y señalar las siguientes actividades del proyecto punto a punto. La implementación con fallas y desorganizada puede poner en peligro todo lo que se hizo hasta ese momento.

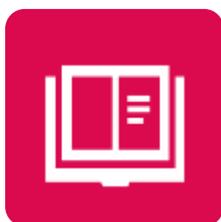
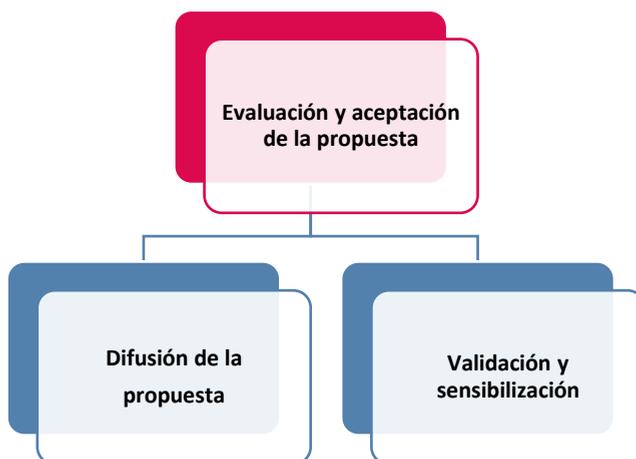
Sin duda, una buena herramienta de BPM, no sólo ayudará a diseñar el proyecto, sino también a ponerlo en práctica, especialmente si tiene características que permiten la creación de flujos de información, gráficos de control y alertas, creando una mayor transparencia y que permiten la visualización instantánea de los indicadores de rendimiento.



Jorge Lira Camargo

Implementación de la Gestión por Procesos

EVALUACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA



Aprendizaje esperado:

Conoce los pasos para la evaluación y aceptación de la propuesta.

DIFUSIÓN DE LA PROPUESTA

a) Identificar los roles que participan en la propuesta de mejora

Concluido el desarrollo de la propuesta mejorada del procedimiento, es fundamental identificar los roles que participan en la propuesta de mejora. Los actores son las personas que participan en la ejecución de las actividades y aquellos que permitirán introducir cambios cuando sienten que se encuentran involucrados.

b) Solicitar a la Dirección y/o gerencia el compromiso

Con el objetivo de lograr los resultados esperados, se debe solicitar el apoyo de la Dirección y/o Gerencia para que se facilite a los actores a participar en las reuniones de validación para lograr implementar la propuesta. En tal sentido, el compromiso puede evidenciarse a través del envío de correo electrónico y/o reuniones de participación.

c) Agendar las reuniones de revisión con los roles

Las reuniones pueden darse física o virtuales, siendo coordinado según la disponibilidad de los roles participantes, procurando que intervengan la mayor cantidad de roles involucrados. Se recomienda enviar previamente la propuesta para que los actores puedan revisar la propuesta y presentar sus sugerencias y/o recomendaciones en la reunión.

d) Revisar propuesta de mejora

Los espacios generados para la validación, deben tener el objetivo de agregar valor a la propuesta y sensibilizar con la propuesta de implementación, es importante tener una estructura, por ejemplo, explicar la metodología y el objetivo de trabajo, revisar cada actividad de la propuesta, aclarar dudas del procedimiento e identificar puntos críticos.

VALIDACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

a) Recopilar recomendaciones

Para incorporar las sugerencias por los actores encargados de ejecutar el procedimiento, se sugiere utilizar el siguiente formato:

Proceso					
Procedimiento					
N°	Actividad	Propuesta de cambio	Sustento	¿Se acepto el cambio?	Motivo

Elaboración propia.

En esta etapa, se completa todas las columnas a excepción de las celdas “¿Se acepto el cambio?” y “Motivo”

b) Análisis de viabilidad de las sugerencias

Para el análisis se debe tomar en cuenta las necesidades de la institución, dificultades de implementación, resultados de desempeño y satisfacción de clientes, los criterios de evaluación propuesto son:

Variable	Niveles
<ul style="list-style-type: none"> Impacto: Consiste en medir el impacto de la aceptación de la sugerencia y/o recomendación. 	4: Leve 3: Moderado 2: Severo 1: Muy severo
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad: 	4: Leve 3: Moderado

<p>Consiste en evaluar las actividades que tendrían que desarrollarse previo a la implementación del cambio.</p>	<p>2: Severo 1: Muy severo</p>
<p>● Recursos: Consiste en evaluar si se cuenta con el personal necesario para realizar el cambio.</p>	<p>4: Suficiente 3: Parcialmente suficiente 2: Mínimo 1: Insuficientes</p>
<p>● Requisitos legales: Consiste en evaluar si se está cumpliendo con todos los requisitos que establece la ley o si es que el cambio no se encuentra alineado a la normativa.</p>	<p>4. Cumple al 100% 3. Cumple al 90% 2. Cumple parcialmente 1. No cumple</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el procedimiento para evaluar la viabilidad de las sugerencias:



Elaboración propia

Para realizar la evaluación de las sugerencias puede utilizar el siguiente formato:

PROCESO						
PROCEDIMIENTO						
MEJORA SOLICITADA		LIMITACIONES				
INDICADOR	SUGERENCIA Y/O RECOMENDACIÓN	IMPACTO	TIEMPO	RECURSOS	REQUISITOS LEGALES	RESULTADO
		4	3	3	4	11

Resultado de 10 a 20	Se acepta la sugerencia y/o recomendación
Resultado de 12 a 15	Se requiere hacer cambios para aceptar la sugerencia y/o recomendación
Resultado menor a 10	No se acepta la sugerencia y/o recomendación

Elaboración propia

El valor del resultado es una medida que debe ser comparada en el rango de aceptación, el color verde recomienda la aceptación y/o incorporación de la sugerencia, el color amarillo es factible su incorporación y el color rojo indica que no se acepta la recomendación.

En el primer formato, completar el motivo por el cuál no se aceptó la sugerencia, en caso contrario incorporar la sugerencia y realizar la modificación del diagrama de flujo.

c) Evaluar el costo de implementación

Realizada la validación y se cuenta con la propuesta consensuada, se coordina con la dirección y/o gerencia para la presentación, es importante considerar detallar las oportunidades de mejora y establecer el cronograma de implementación.

Es importante remarcar en el beneficio hacia el ciudadano o cliente, un método a utilizarse y a considerarse será el análisis DOFA (en este capítulo lo denominaremos FLOR).

F: Elementos positivos de la propuesta de implementación.

L: Elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la propuesta.



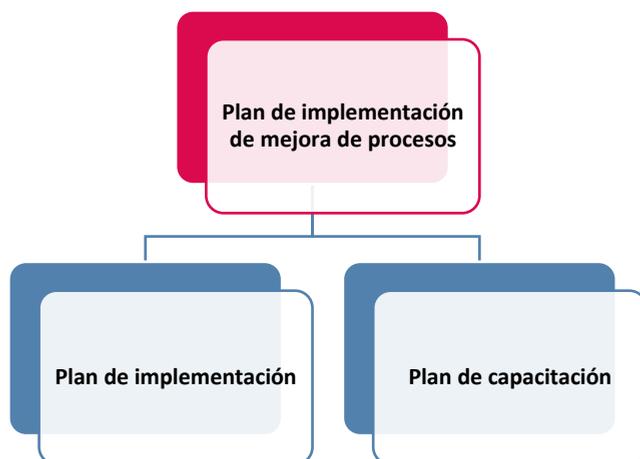
O: Factores del contexto externo positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados

R: Situaciones negativas, externas a la propuesta de implementación, que pueden atentar contra éste.

Otro aspecto importante a considerar es el costo económico para la implementación, conteniendo las siguientes características: (1) el tiempo de cumplimiento de requisitos, que vamos a considerar al tiempo asumido por el ciudadano y/o cliente en la recolección de los requisitos, (2) tiempo de atención al ciudadano y/o cliente, que comprende el tiempo de la atención al ciudadano desde que ingresa al módulo, hasta que termine con la atención de su trámite o requerimiento. Es importante considerar la capacidad, aquello se cuantifica a través de la cantidad de personas que asumen la atención del trámite, la cantidad de usuarios beneficiados y aquellas personas que pueden verse beneficiadas. A continuación, mostramos el flujo para generar el acta de aprobación para su implementación:



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS



Aprendizaje esperado:

Conoce y desarrolla como elaborar el plan de implementación y capacitación para la mejora de los procedimientos.

Se ha preguntado ¿Cómo elaborar el plan de implementación? ¿Cómo elaborar el plan de capacitación?

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Todas las personas realizan diversos planes, programas, proyectos, actividades y tareas que conlleven a la construcción de algo. En esas situaciones nos realizamos las siguientes preguntas ¿Cuáles serán los entregables?, ¿Cuál es el plazo de los entregables?, ¿Qué actividades debemos incluir?, ¿Quiénes serán los responsables de las actividades?, ¿Cuál es el costo para llevar a cabo el plan de implementación? Y otras dudas necesarias que permitirá consolidar el desarrollo del plan.

A continuación, se desarrollan los temas relacionados a la definición de los entregables, elaboración de la línea de tiempo, plan de implementación y estimación del costo para su implementación.

a) Definir los entregables

La descomposición jerárquica del alcance a realizar por el equipo encargado de la implementación para cumplir con el objetivo de desplegar los procedimientos mejorados, a través de los siguientes pasos:

- Preparación del cronograma de implementación: Permite dimensionar el tiempo con relación a los recursos que participarán (trabajadores y/o consultores) por cada procedimiento mejorado a implementar.
- Preparar la implementación: Definen los recursos necesarios para asegurar la correcta implementación, por ello, es necesario tener los procedimientos, guía de usuarios, y otros documentos necesarios. Asimismo, definir los indicadores que permitirán gestionar y mejorar la funcionalidad de los procedimientos implementados a través de una mejora continua.
- Plan de capacitación: Antes de poner en marcha el procedimiento mejorado en las entidades, es importante desarrollar charla de

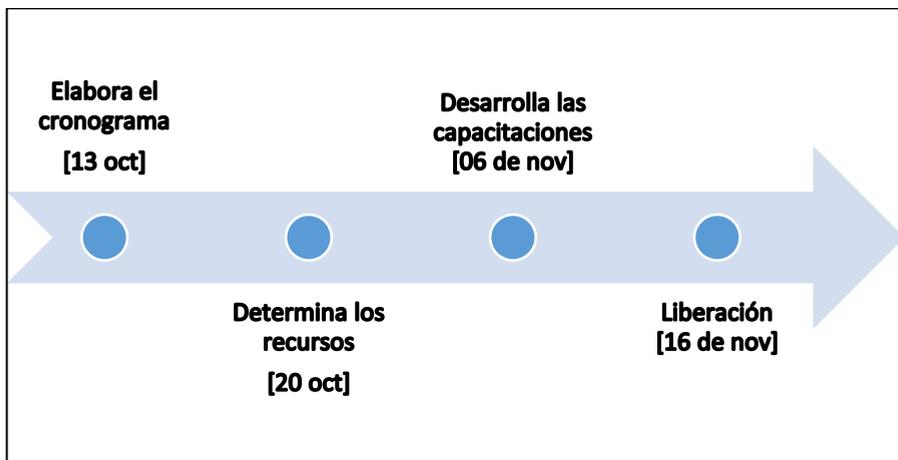
sensibilización para romper la resistencia al cambio, la capacitación para asegurar el correcto desarrollo de las tareas.

De manera gráfica podemos visualizar la descomposición del plan de implementación.



b) Elaborar línea de tiempo

Permite ordenar una secuencia de eventos o de hitos de nuestro plan de implementación, de tal forma que se visualice con claridad la relación temporal entre ellos, por ejemplo, el siguiente gráfico muestra la relación temporal entre los diferentes hitos.



c) Elaborar plan de implementación

Para elaborar el plan de implementación se debe identificar las actividades, secuencia, duración y responsabilidades, como se describe a continuación:

- Definir las actividades: Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para lograr los entregables del plan de implementación.
- Secuenciar las actividades: Es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades, pueden ser secuenciales o paralelas.
- Estimar la duración de las actividades: Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad días de trabajo necesarios para finalizar las actividades. A continuación, mostramos un ejemplo:

Ítem	Actividades	Resp.	F. Inicio	F. Fin	Duración
1	Preparación del cronograma de implementación	Jorge L.	22/09/2020	27/09/2020	5
1.1	Conformar un equipo de implementación	Jorge L.	22/09/20	24/09/20	2
1.2	Desarrollar el cronograma	Jorge L.	26/09/20	27/09/20	1
2	Preparar la implementación	Gilmer G.	3/10/2020	9/10/2020	6
2.1	Documentación del procedimiento disponible	Jorge L.	03/10/20	04/10/20	1
2.2	Definir los indicadores	Jorge L.	04/10/20	05/10/20	1
2.2	Determinación de los recursos necesarios	Gilmer G.	05/10/20	09/10/20	4
3	Plan de capacitación	Gilmer G.	16/10/2020	27/10/2020	11
3.1	Charlas de sensibilización	Jorge L.	16/10/20	20/10/20	4
3.2	Charlas de capacitación	Jorge L.	20/10/20	23/10/20	3
3.3	Evaluación de la capacitación	Gilmer G.	25/10/20	27/10/20	2
4	Liberación	Jorge L.	27/10/2020	31/10/2020	4
4.1	Acta de liberación	Jorge L.	27/10/20	28/10/20	1
4.2	Proyecto de resolución de implementación del procedimiento	Jorge L.	28/10/20	31/10/20	3

d) Costo de implementación del plan

El desarrollo del costo es una aproximación en los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del plan. El presupuesto es la suma de los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer la línea base de costos autorizada. Por ejemplo, para llevar a cabo la mejora de un procedimiento, en la actividad “Determinación de recursos necesarios”, se identificó la necesidad de la compra de los siguientes equipos:

- Laptop i5.
- Impresora Epson M3170.

EQUIPOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO DE COMPRA	TOTAL
Laptop i5	Unidad	2	2500	5000.00
Impresora multifuncional Epson M3170	Unidad	1	14000	1400.00
			Subtotal 1	6400.00

PLAN DE CAPACITACIÓN

Diseñar en función de la detección de necesidades de capacitación. El plan de capacitación tiene las siguientes características:

- Objetivo del Plan: Diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas de las capacitaciones.
- Tema: Es la materia sobre la que trata la capacitación.
- Objetivo de la capacitación: Es la formación y actualización permanente a proporcionar, la finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño.
- Contenidos: Conocimiento de las materias dentro del tema.
- Participantes: Grupo de personas involucrado directa o indirectamente en el proceso de cambio.
- Herramientas o recursos: Son los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- Duración: Tiempo estimado para llevar a cabo la capacitación del tema propuesto en el plan de capacitación.
- Fecha: El intervalo de tiempo programado que se ejecutará la capacitación del tema.
- Responsable: Trabajador encargado de gestionar para ejecutar la capacitación.

La liberación o puesta en marcha del procedimiento mejorado debe ser aprobado mediante la autoridad encargada de la dirección y/o gerencia. El documento que acredita la puesta en marcha es el acta de liberación, permite establecer la agenda para realizar el seguimiento y la mejora continua de la implementación del procedimiento, por ejemplo, Richard Salazar será el responsable de analizar los datos para evaluar el desempeño del procedimiento mejorado. Dentro de la

agenda, puede establecerse el desarrollo de un aplicativo informático para automatizar el procedimiento mejorado, cumpliendo con la mejora continua.

