

Enfoque de la Gestión por Procesos



Etapas para la
Implementación de la Gestión
por Procesos en el Sector
Público

Jorge Lira Camargo

Autor-Editor:

Jorge Lira Camargo

Av. Paseo de la República 4095 – Lima

Diseño de portada:

autoreseditores.com

Primera edición digital, enero 2021

ISBN: 978-612-00-5970-8

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2021-01334

Disponible en autoreseditores.com

Dedicatoria

A mi hijo Alexander Lira y a mi
preciosa flor Noheli Cornejo por
ser los pilares de mi motivación

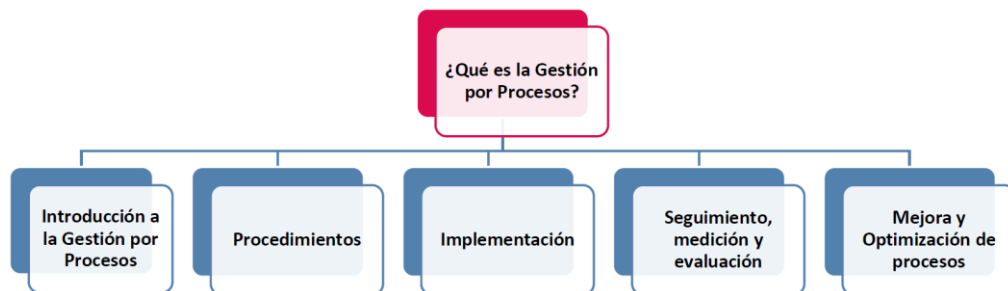
Sobre el autor

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	12
PROCEDIMIENTOS	25
IMPLEMENTACIÓN	32
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO	34
MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	37

¿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".

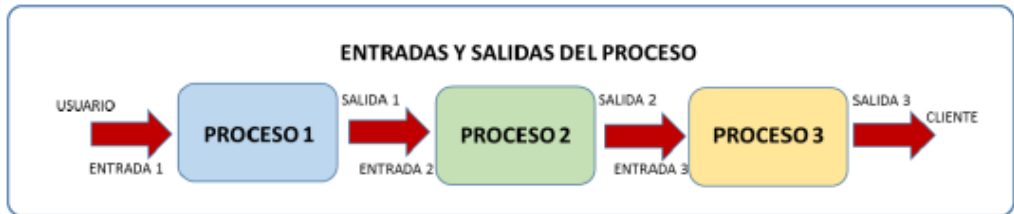
1.1. LA NORMA TÉCNICA -001-2018 PCM/SGP.

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**

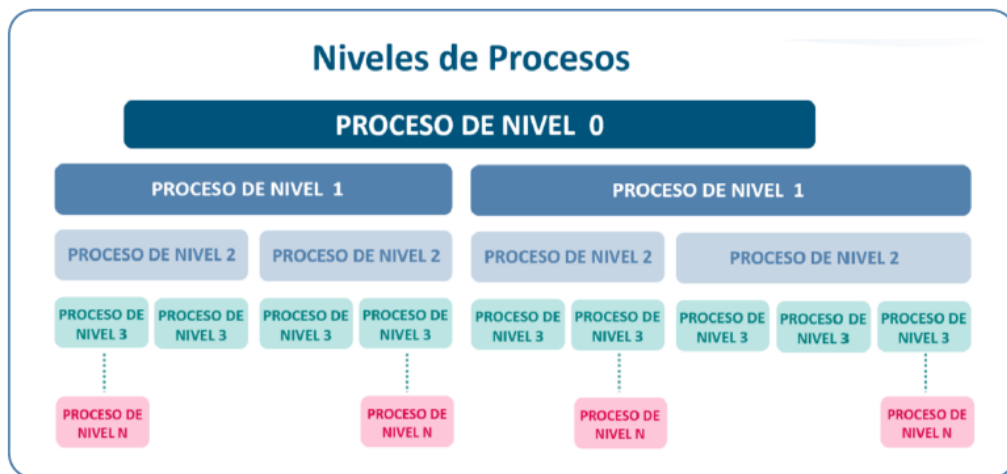
Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.

- **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.



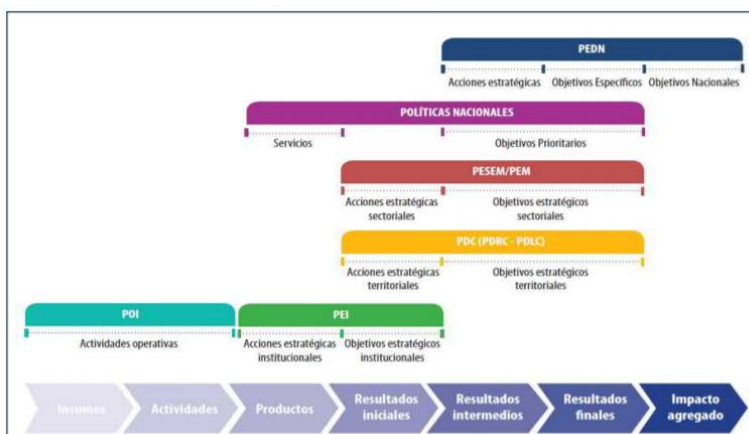
1.5. CADENA DE VALOR

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: Extraído 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:

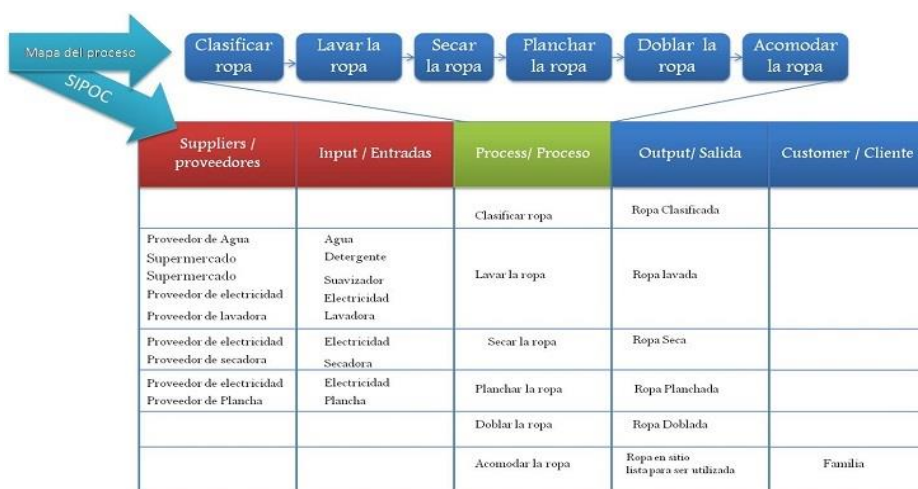
- **Supplier (proveedor):** El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso
- **Input (entrada):** Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso
- **Process (proceso):** Una secuencia de actividades que 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 (IIEE 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 (IIEE, y CETPRO) para gestionar resultados.			
DUEÑO DEL PROCESO		Director de UGEL / JEFE DE AGP / JEFE DE AGI.	
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
1) POI.		1) Resultados ECE.	
2) Resultados e informes anteriores.		2) Resultados de CDD.	
3) Balance trimestral.		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, AIRSHP, SIAF, MAD, SUP	
INDICADORES			
% de cumplimiento de ii. ee. con plazas cubiertas. % de estudiantes en nivel satisfactorio. % de I.IEE que cuentan con documentos de gestión aprobados. % cumplimiento de compromisos de gestión escolar en I.IEE.			
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.



Los indicadores son un medio y no un fin.

¿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.

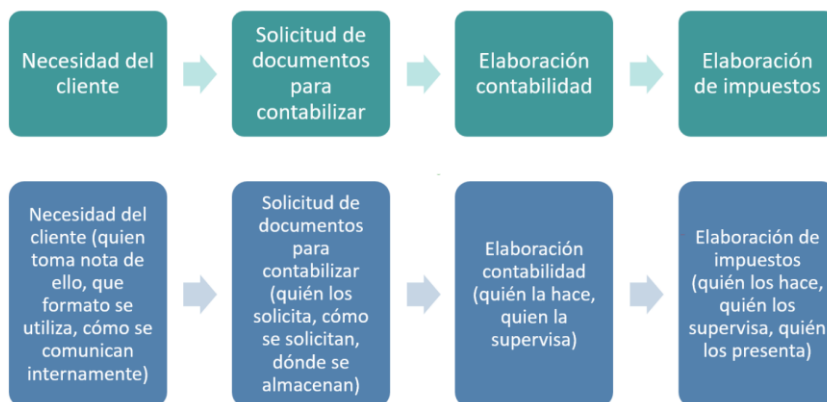
Un **procedimiento administrativo**, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo.

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	PPROPUESTA	ECONOMÍA				
Proceso: de manufactura		Operación	○						
Método: actual propuesto		Transporte	⇒						
Lugar: toda la planta		Espera	D						
Operario: Ficha N°:		Inspección	□						
		Almacenamiento	▽						
Compuesto por: Fecha:		Distancia metros							
Aprobado por: Fecha:		Tiempo minutos							
		Costo							
		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 seguimiento 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.

Automatic 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.



Optimizar es un concepto más amplio que mejorar, pues no solo es eliminar las actividades o tareas que no agregan valor, presentando un nuevo modelo simplificado, sino que las actividades y tareas del nuevo modelo deben ser más eficientes y sobre todo que sean soportadas por aplicaciones informáticas, haciendo uso intensivo de la tecnología e innovación.