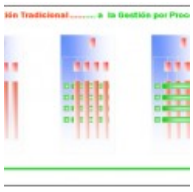
Gestión por Procesos

¿Qué es?

Estilo o esquema organizativo basado en la identificación, sistematización, control y gestión de procesos transversales y multi-departamentales orientados al cliente.

¿Para qué sirve?

- Para organizar y sistematizar todas las actividades claves.
- Para conseguir una mejor orientación al cliente.
- Para optimizar resultados en clave de eficacia y eficiencia.
- Para romper las barreras interdepartamentales y conseguir una organización más transversal.
- Para facilitar el despliegue de la estrategia al conjunto de la organización.



Explicación

Un modelo de gestión basado en procesos no se improvisa de la noche a la mañana; requiere una fase previa de análisis de la situación de partida y de la puesta en marcha de un proyecto de implantación. De forma muy esquemática y resumida, se podrían establecer las siguientes fases como las imprescindibles:

1. **Definición de los procesos**: En esta primera fase se trata de identificar cuáles son los procesos de la organización, teniendo en cuenta las siguientes claves:

- Distinguiremos dos tipos de procesos: los centrales u operativos (los relacionados con el producto o servicio que llega al cliente final) y los de apoyo (los dedicados a gestionar los recursos clave).
- En los procesos centrales, buscaremos la máxima transversalidad, desde el inicio del desarrollo del proyecto, producto o servicio hasta su entrega al cliente. Para discriminar entre los diferentes procesos no deberemos pensar en agrupar las tareas que están relacionadas por la forma en que se hacen o el departamento en que se realizan, sino por compartir el producto o servicio y el cliente al que se dirigen. Es decir, importa más el "QUÉ + PARA QUIÉN" y no tanto el "CÓMO".
- Tengamos en cuenta que no todo lo que se sistematiza merece la pena ser considerado proceso. Sí es interesante considerar, como proceso central, el "Desarrollo, Producción y venta del Producto X", pues genera resultados esperados por un cliente: o es conveniente desarrollar el proceso de "Gestión de recursos económico – financieros", pues también se busca la obtención de resultados en términos de eficacia y eficiencia; pero no interesa considerar como proceso, sino quizás como procedimiento, sistema, instrucción o protocolo la "Mejora Continua", pues no genera objetivos propios, sino que debe servir como herramienta para que la mejora sea efectiva en los procesos.
- Podemos representar los procesos identificados en un "Mapa de Procesos" (ver apartado 5 de esta ficha)

2. **Búsqueda del flujo óptimo y sistematización**: Una vez establecidos cuáles van a ser los procesos, habrá que entrar a detallar el

contenido de cada uno de ellos. Las claves serán las siguientes:

- Sistematización: Es decir, establecer claramente quién, cómo, cuándo, dónde, ..., debe realizarse cada una de las tareas.
- Desarrollo de instrucciones de apoyo: En muchos casos, será necesario establecer instrucciones o procedimientos paralelos y/o habrá instrucciones o procedimientos comunes para más de un proceso.
- Clarificación de interfaces. La identificación de las entradas y salidas del proceso es un aspecto fundamental, en cuanto supone una "interfaz" con otro proceso o con alguien ajeno a la organización (subcontratista, proveedor o el propio cliente). (ver apartado 5).
- Búsqueda del flujo óptimo. Para la concreción de todo lo anterior, se puede utilizar una herramienta como la "ficha de detalle" (ver apartado 5). Pero no debe terminarse en concretar el detalle de todas las actividades, sino en buscar el "flujo óptimo"; es decir, en corregir la secuencia de actividades hasta conseguir la máxima eficacia y eficiencia. Es fundamental, para ello, contar con la voz del cliente final y negociar con los implicados en las interfaces las condiciones de desarrollo del proceso.

3. Definición de los objetivos e indicadores del proceso: Si nos quedamos en lo anterior, tan sólo habremos organizado las actividades del proceso (¡que no es poco!), pero para "gestionar en base a procesos es fundamental definir los objetivos. Para ello, tengamos en cuenta lo siguiente:

- Primero buscaremos los objetivos del proceso y, después, los indicadores; que no son sino herramientas para cuantificar aquellos.
- Debemos buscar los objetivos en base a dos parámetros: Eficacia (logro del output previsto en las condiciones comprometidas con el cliente) y Eficiencia (optimización de los recursos consumidos).
- También debemos considerar que hay dos niveles de objetivos: los de resultado (se miden al finalizar el proceso, es la conclusión, una vez desarrollada la última actividad y hablarán del éxito o no en la consecución del resultado previsto) y los de gestión del proceso (son objetivos de control interno, que se miden y gestionan durante el desarrollo del mismo).
- Un momento clave es el del despliegue de la estrategia a los procesos. Habrá que considerar a qué proceso o procesos debe desplegarse la misma y, en cada uno de ellos, habrá que modificar, en consecuencia, el cuadro de mando.

4. Puesta en marcha de la gestión del proceso:

Una vez determinados los procesos, optimizados en su sistemática y secuencia de actividades y determinados los objetivos, es hora de empezar a funcionar tomando como base los procesos.

Para ello, es recomendable poner en marcha los equipos gestores de proceso (ver apartado 5), teniendo en cuenta que:

- Es recomendable que el responsable de proceso sea de rango directivo.
- No es un equipo de mejora, es un equipo gestor. Es decir, es responsable de la consecución de los objetivos y, por lo tanto, de tomar decisiones en cuanto a la sistemática del proceso y los recursos asignados.
- Conviene establecer una disciplina de seguimiento basada en reuniones periódicas.
- El documento fundamental para el equipo gestor es el Cuadro de Mando donde, en su caso, además de los objetivos e indicadores se harán constar las acciones puestas en marcha.
- Es recomendable establecer un sistema de control o auditoría periódica para garantizar que la sistemática definida para la gestión de procesos se cumple de forma adecuada y ofrece los resultados deseados.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), compartido con los autores de las fichas.

Ejemplos prácticos

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Representación gráfica de los procesos de primer nivel y de los flujos de trabajo principales	Mapa de Procesos
E	Documentos donde se explica la sistemática, protocolo o forma de proceder para realizar una actividad o una secuencia de tareas. Sirve para garantizar la sistematización homogénea del proceso	Procedimientos
D	Tabla que recoge los Objetivos a considerar en el proceso (internos y de resultado) y los indicadores correspondientes que ayudan a su seguimiento.	Cuadro de Mando
E	Práctica consistente en identificar las actividades críticas donde existe conexión entre dos procesos y definir y programar actividades y controles que garanticen su adecuado funcionamiento.	Gestión de Interfaces
R	Equipo de personas de diferentes departamentos que son responsables del logro de los resultados del proceso y se constituyen en equipo para: hacer seguimiento de los objetivos, resolver ineficiencias internas y tomar decisiones que ayuden al logro de dich	Equipo Gestor
	Persona que lidera el equipo de proceso.	Coordinador del Proceso

Cuestiones clave para autoevaluar

La siguiente lista de chequeo puede servir para el autodiagnóstico del sistema puesto en marcha para avanzar hacia la gestión por procesos. Se trata de un diagnóstico del enfoque. Más adelante, es recomendable realizar una auditoría sobre su cumplimiento o despliegue real:

El Mapa de Procesos está actualizado y refleja claramente los procesos y sus interrelaciones.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El Mapa de Procesos es coherente con la estrategia, es decir, puede desplegarse la estrategia de la organización a través de los procesos definidos y además con el mapa se pueden identificar los procesos clave.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se han definido, se han documentado y se encuentran actualizadas la misión del proceso, su alcance, límites, clientes, salidas, proveedores, entradas, la secuencia de actividades y sus responsables.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existen y se encuentran actualizadas aquellas instrucciones, procedimientos, manuales, guías o similar necesarias para explicar la manera de ejecutar actividades complejas y que permiten ejecutar el proceso de manera sistemática y repetitiva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se han identificado los Grupos de Interés del proceso, sus necesidades y expectativas. Las interfaces con otros procesos y con el exterior de la organización se encuentran identificadas y actualizadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe un cuadro de mando del proceso actualizado y adecuado para medir y controlar la eficacia y la eficiencia del proceso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Están claramente definidas las fórmulas de cálculo de cada indicador y existen metas asociadas a cada indicador.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los objetivos recogidos en el cuadro de mando están claramente definidos y vinculados con los recogidos en el PG y en el PE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe un Equipo Gestor para cada proceso, con un Propietario-Líder definido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está definida y actualizada una sistemática de reuniones para seguimiento/mejora del proceso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: José Antonio Calvo Maguregi	Cargo: Director General
	Empresa/organización: Acorde Consulting	
	Actividad: Consultoría en Gestión para la Dirección	Contacto: www.acordeconsulting.com