



Administración de Negocios Internacionales (4 Sem)

Docente: EDWIN EDILMO PAREDES VALLECILLA

Correo: eparedesv@unipacifico.edu.co



GUÍA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente"

Peter Drucker

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Identificar la documentación de procesos como estrategia que permite mantener información de la organización bajo condiciones controladas.
- Establecer la importancia de la documentación de procesos como mecanismo para asegurar el control de los registros, el almacenamiento y protección de la información organizacional.

INTRODUCCIÓN

La organización en una entidad o empresa es indispensable para el éxito y el progreso de la misma y posicionarse en un nivel de alta calidad. Al ejecutar la documentación de los procesos hace parte de esta se ven involucrados todos los componentes de la empresa para tener toda la información lo más accesibles posible y en un orden donde sea factible llegar a ellos fácilmente y con rapidez.

Como el avance de la tecnología no para el papel cada vez se vuelve más complejo e indispensable para el desarrollo de la empresa o cualquier entidad organizada. Anteriormente este concepto que como tal es parte importante en el desarrollo de una entidad no tenía mayor relevancia por la ausencia frente a políticas de calidad, ya que si miramos tiempos pasados los archivos de la no tenían un orden específico y era una tarea difícil para el encargado llegar a obtener una información determinada, ni un orden específico para manejar el papel, carpetas, bandejas, archivadores, ni espacios reservados para documentación detalle que podía hacerlo tardar horas buscado la misma documentación y retrasando procesos que pueden ser determinantes para la empresa y colaboradores o recurso humano. Por tal motivo vamos a ver esta herramienta de avance, organizada eficaz y eficiente en el manejo de documentaciones.



IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En toda Unidad de Servicio u organización se realizan multitud de actividades y tareas diferentes. Todas ellas forman parte de procesos, pero, a menudo, éstos no se conocen, por lo que se carece de un conocimiento real de la situación de cada tarea dentro del proceso y, por tanto, de las consiguientes posibilidades de mejora. La identificación de los procesos se puede realizar por diversos métodos.

Ejemplos:

1. Relacionando las tareas que realizan las personas. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
2. Identificando los procesos, a partir de los resultados finales (producto o servicio prestado). De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho,... y así, sucesivamente.
3. Estableciendo los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión de la Unidad y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.

Para la identificación es útil preguntarse por:



CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Todos los procesos que se realizan en un Servicio o Unidad tienen que ser necesarios (si no lo fueran habría que eliminarlos). Algunos de ellos constituyen los procesos vitales. Ésta es la verdadera misión del Servicio y, todos los demás, trabajan para ellos, ya sea complementándolos o haciéndolos posibles. Así cualquier proceso puede catalogarse como importante.



Para lograr una visión, en conjunto, que nos permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: **procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte.**

Los procesos estratégicos: Son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad o Servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos.

Ejemplos: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica,...

Los procesos operativos o claves: Son aquéllos que justifican la existencia de la Unidad o Servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

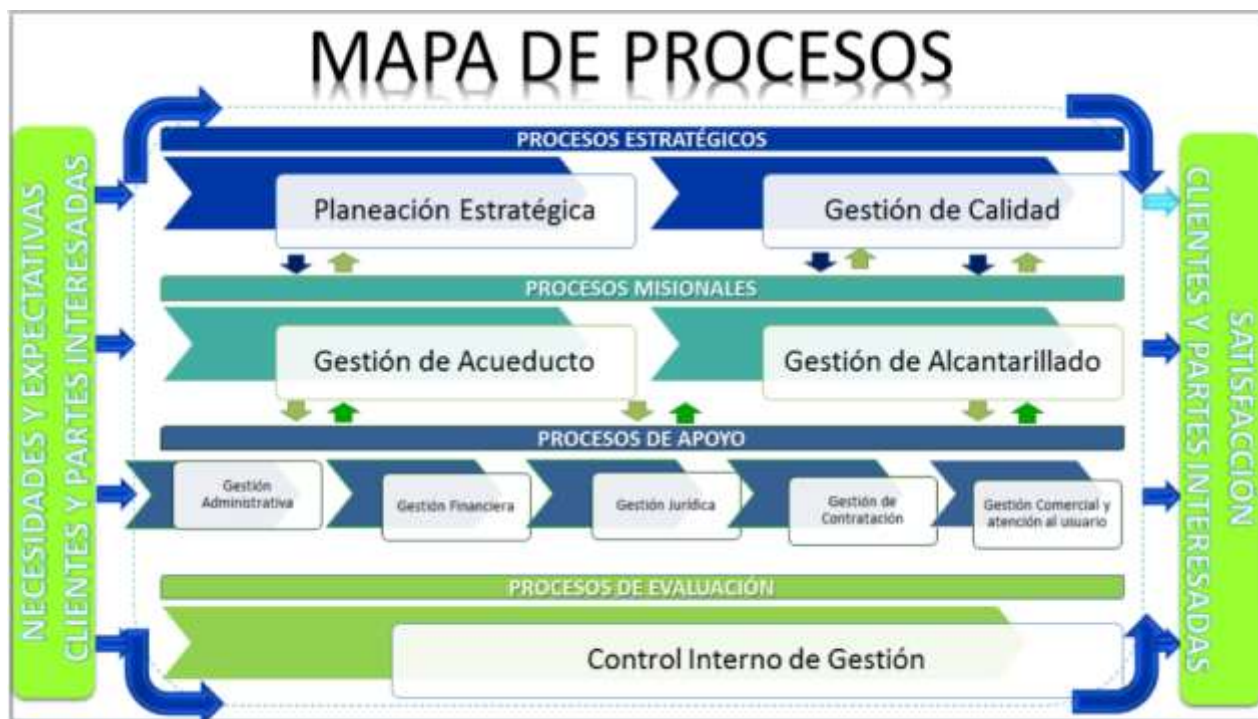
Ejemplo: De la Unidad Técnica de Calidad: el proceso de formación de Comités de Autoevaluación para los distintos procesos de evaluación. Ejemplo de una Secretaría: el proceso de matriculación del alumno.

Los procesos de soporte: Son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad.

Ejemplos: compras, formación del personal, informática...

MAPAS DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.



Entendemos por **proceso**: el conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario.

El **procedimiento** es: la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Dependiendo del caso podrá o no recogerse por escrito.



El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.



MODELO CONCEPTUAL DE UN PROCESO



Llegados a este punto, parece interesante realizar una reflexión sobre qué es y qué no es la gestión por procesos:

RECORDEMOS...



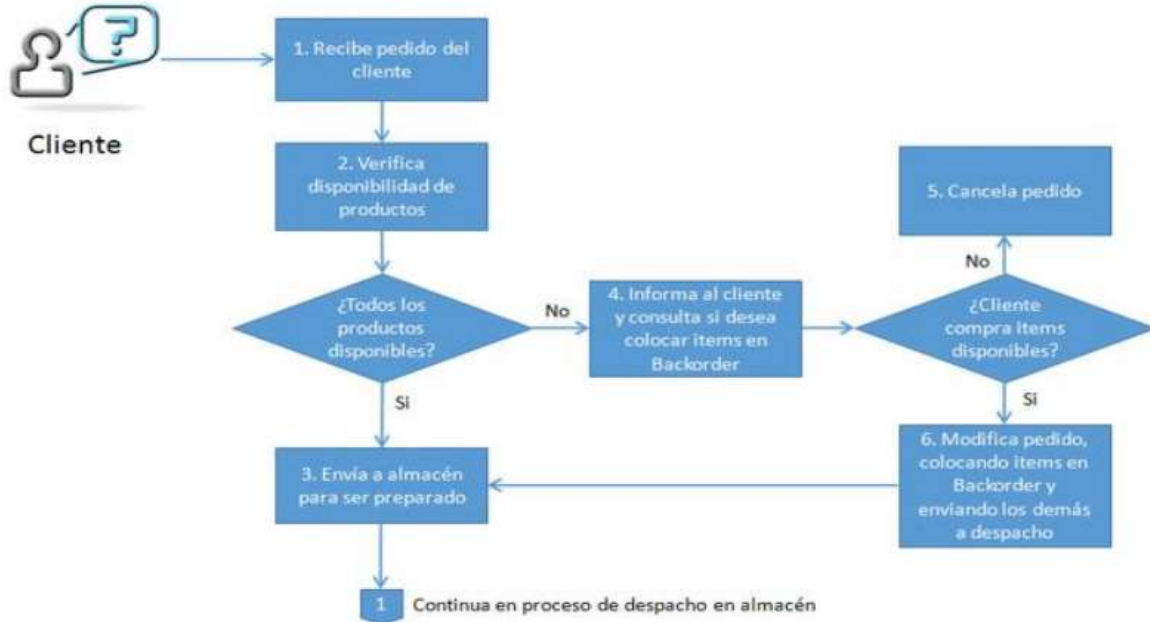


Qué es	Qué NO es
• Un compromiso e implicación del grupo directivo. • Un cambio organizacional y cultural. • Un desarrollo de nuevas competencias. • Una labor de grupo. • Un nuevo sistema de gestión. • La identificación de los procesos y su interacción coordinada. • La creación de nueva documentación y registros. • Orientar a la organización (Unidad o Servicio) a resultados y a la satisfacción del cliente/usuario. • Un sistema de mejora y ahorro de gastos.	• La simple documentación de procesos. • Una tarea del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. • Una tarea de la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios. • Una forma de lograr la certificación de la Internacional Organization for Standardization (ISO). • Un nuevo sistema burocrático. • Un método para eliminar puestos de trabajo. • Un sistema para que la gente se responsabilice más. • Una forma de contentar al personal. • La revolución que pondrá en peligro a la organización (Unidad o Servicio). • Algo que nos hará perder el tiempo. • Una moda que impone ISO y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

FLUJOGRAMAS Y/O DIAGRAMAS DE FLUJO

La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un **diagrama de flujo o flujograma**. Se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad.

Los diagramas de flujo se pueden representar en vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). El diagrama debe ser sencillo, es decir, fácil de seguir y comprender, cuidando su consistencia de conjunto. Debe tener un inicio y un final determinado, pues representa un proceso. En el transcurso del proceso y diagrama, se suceden las actividades o procedimientos y, en ocasiones, se han de tomar decisiones.



El diagrama de flujo ofrece una **descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás**, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso.

Beneficios del Diagrama de Flujo

En primer lugar, **facilita la obtención de una visión transparente del proceso**, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.

Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados. El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.

Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.



Un diagrama de flujo **ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.**

Igualmente, constituye una **excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos**, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.

Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.

Constituye **el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería.**

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales.

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, 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.

En este último sentido cabe hacer una precisión: no todas las actividades que no aportan valor añadido han de ser innecesarias. Éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control. O por razones de seguridad, motivos normativos y de legislación.



SIMBOLOGÍA PARA DESCRIBIR PROCEOSS

SIMBOLO	CONCEPTO	REPRESENTA
	Terminal	Indica dónde comienza y dónde termina el proceso
	Entrada/salida	Indicada la entrada o salida de productos, servicios, datos o información
	Tarea	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Tarea subcontrada	Indica el desarrollo de una actividad subcontratada
	Decisión	Generalmente, en los procesos hay que tomar decisiones. Del símbolo salen dos flechas, SÍ/NO, Bueno/Malo,...
	Procedimiento documentado	Indica la existencia de un procedimiento documentado, para la realización de parte del proceso
	Documento	Indica la presencia de un documento en formato papel (o bien en otro soporte)
	Revisión	Generalmente, en los procesos, se realizan revisiones para comprobar el buen desarrollo del mismo
	Base de datos	Indica el registro o extracción de datos informáticos
	Espera	Indica que para el proceso continúe, ha de pasar un cierto periodo de tiempo
	Conector	Indica la dirección del flujo del proceso
	Continuidad	Indica que el proceso continúa (en otra página). Para su identificación se enumerarán ordinalmente



Modelo y Diagrama de Flujo

Todas estas razones apuntan hacia el diagrama de flujo de procesos como un instrumento primordial para la correcta gestión de los procesos.

La realización de un diagrama de flujo es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender. Son amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y personas implicadas.

Pero **¿qué es un modelo?** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. De este modo se tiene la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema. El diagrama de flujo de proceso constituye la primera actividad para modelar un proceso.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de flujo de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades. Así, es posible analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Elaboración del Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo debe ser realizado por un equipo de trabajo en el que las distintas personas aporten, en conjunto, una perspectiva completa del proceso, por lo que con frecuencia este equipo será multifuncional y multijerárquico.

Determinar el proceso a diagramar.

Definir el grado de detalle. El diagrama de flujo del proceso puede mostrar a grandes rasgos la información sobre el flujo general de actividades principales, o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión. Un diagrama de flujo detallado dará la oportunidad de llevar a cabo un análisis más exhaustivo del proceso.



Identificar la secuencia de pasos del proceso. Situándolos en el orden en que son llevados a cabo.

Construir el diagrama de flujo. Para ello se utilizan determinados símbolos. Cada organización puede definir su propio grupo de símbolos. En la figura anterior se mostraba un conjunto de símbolos habitualmente utilizados. Al respecto cabe decir que en la figura “Conector de proceso” es frecuentemente utilizado un círculo como símbolo. Para la elaboración de un diagrama de flujo, los símbolos estándar han sido normalizados, entre otros.

Revisar el diagrama de flujo del proceso. Asegurando su corrección y validez.

Indicadores de Proceso. A partir de la secuencia de actividades modelada en el diagrama de flujo, se pueden determinar más fácilmente los indicadores de proceso. Es decir, aquellos que resulten de interés para efectuar su control y evaluación. El hecho es que no se puede gestionar un proceso sin datos.

Un indicador de proceso es un parámetro que permite una evaluación de la eficacia y eficiencia de los procesos. Los indicadores de proceso pueden medir la percepción del cliente sobre los resultados (indicadores de percepción).

También pueden referirse a variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Se consigue con ello detectar las desviaciones en la ejecución del proceso que puedan tener consecuencias negativas en su rendimiento.

Los indicadores habitualmente se relacionan con mediciones sobre tiempos de proceso, tiempos de ciclo o porcentaje de errores.

Tiempo de Ciclo. Es el intervalo temporal real transcurrido desde que se inicia una actividad, hasta que se comienza la siguiente.

Tiempo de Proceso. Es el tiempo neto empleado por cada actividad del proceso, en el caso de que no se diesen esperas.

El diagrama de flujo facilita la selección de los puntos de control, aquellos sobre los que se definirán indicadores. Esto permite, por ejemplo, establecer indicadores de tiempo entre dos actividades concretas.



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, **adquieren una visión integral**, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto **fortalece el trabajo en equipo y la comunicación**. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

Estos elementos son: **Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.**

A continuación se presenta un breve significado de cada uno de los anteriores factores mencionados:

Misión: Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Deben evitarse descripciones altruistas o soñadoras. Simplemente es explicar la razón del proceso dentro de la organización. De aquí también puede surgir la necesidad de definirle el nombre en caso de que no se ajuste a las nuevas condiciones de la empresa.

Líder: Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.

Límites: Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.

Clientes: Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.

Productos: Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes. Evitar describir productos o semielaborados que son para el mismo proceso, pues quiere decir que todavía requieren que se les agregue valor para que otro cliente externo o interno esté dispuesto a pagar por ellos.



Subprocesos: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

Insumos: Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

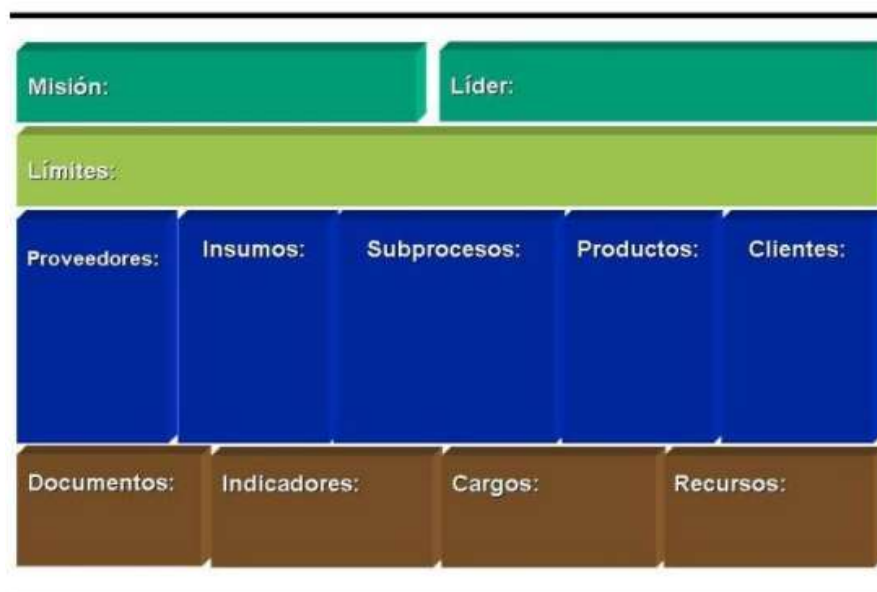
Proveedores: Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

Base documental: Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

Indicadores: Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control. Estos indicadores deben diseñarse para asegurar los resultados (indicadores de producto), para controlar el proceso en sí (indicadores de proceso) e indicadores a la entrada o inicio (indicadores de insumos). Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc).

Cargos involucrados: Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.

Recursos: Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios. La caracterización puede plasmarse en un esquema como el que se muestra a continuación:

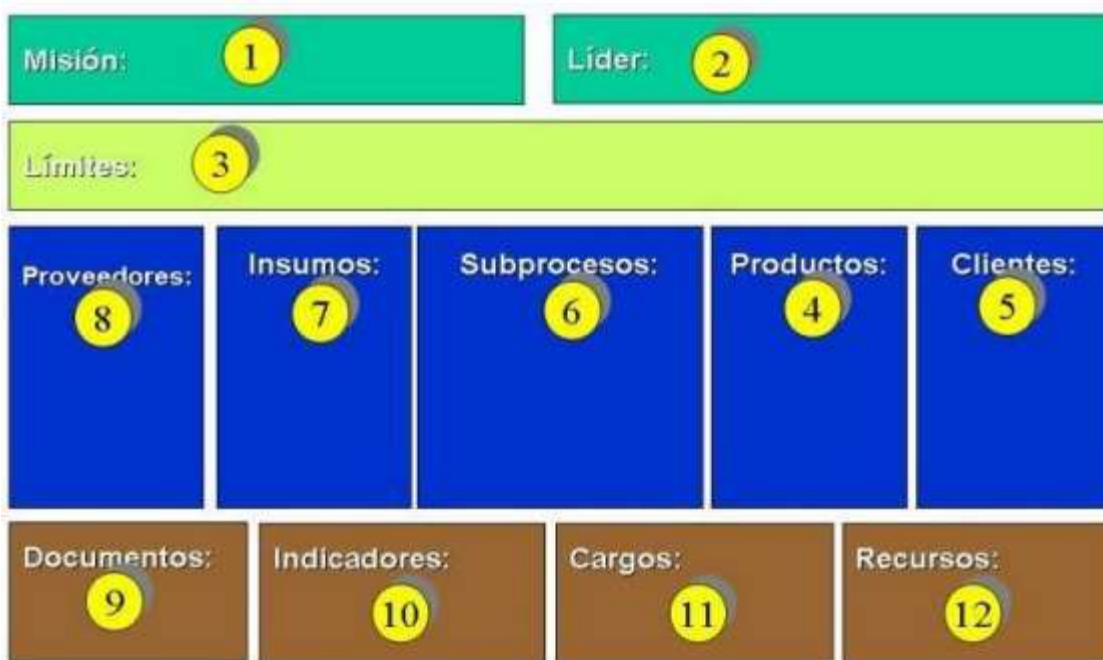




La caracterización, como base para todo el despliegue de la gerencia de procesos, debe realizarse cuidadosamente, de manera que ésta sea coherente y consistente. Por lo tanto es recomendable utilizar alguna metodología que ayude a plasmar y manejar todos los conceptos allí presentados y se pueda mantener un “hilo conductor” a través de toda la caracterización.

Se presenta a continuación un método que puede ayudar a realizar una caracterización del proceso, basado en el mismo principio de “enfoque por procesos”, que inicia con el cliente (interno y/o externo). Dicho de otra manera, aplicando el pensamiento de “derecha a izquierda” anteriormente aplicada para identificar los procesos primarios en una organización.

En primer lugar, se propone aplicar un orden o secuencia de identificación de cada uno de los componentes de la caracterización, así:



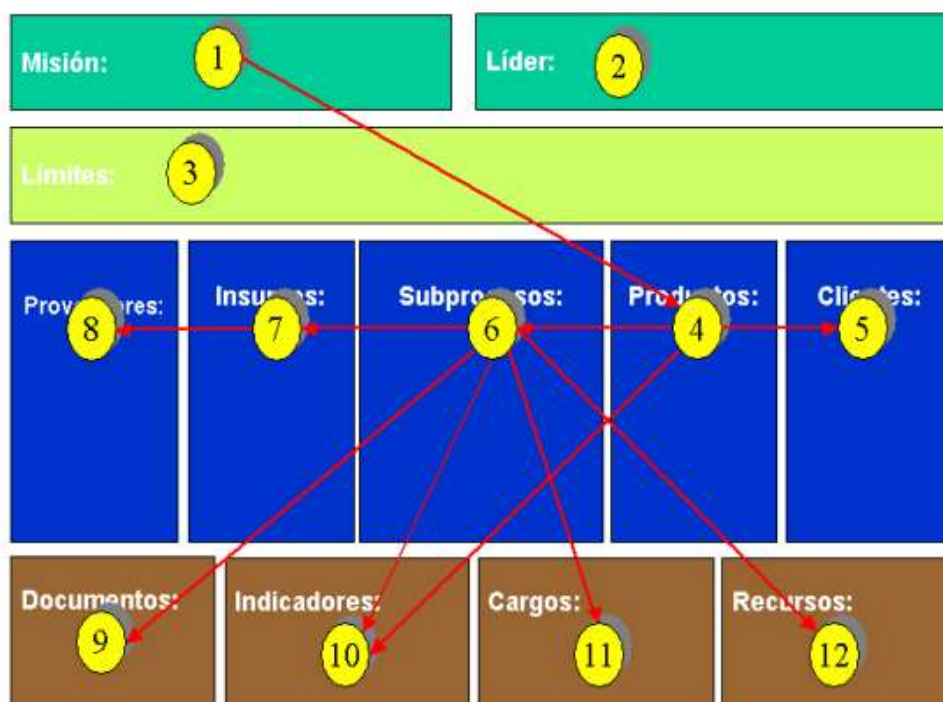


Una vez describa o defina la misión, líder y límites debe identificar un producto de los que genera el proceso. No se apresure a listar todos los productos que pudiese tener el proceso: sólo haga el esfuerzo de identificar uno de ellos, tal vez el más representativo, pero sólo uno. Teniendo este primer producto identificado siga los demás pasos y una vez complete el paso 12, identifique otro producto, es decir, regrese al paso 4 y sobre éste segundo producto realice los pasos del 5 al 12 nuevamente y así sucesivamente hasta que considere que ha identificado todos los productos del proceso.

Muy seguramente que una vez realice el primer ciclo de los pasos 4 al 12, observará que para los posteriores productos que identifique, los clientes, subprocesos, insumos, proveedores, documentos, clientes, cargos y recursos podrían los mismos del primer producto o ciclo efectuado y por lo tanto serán más ágil completar el resto de la caracterización.

También es importante, que al identificar cada uno de los componentes, éstos mantengan una coherencia entre sí. Por ejemplo, los productos deben ser coherentes con la misión u objetivo del proceso, de lo contrario el objetivo estaría mal definido.

En el esquema que a continuación se presenta, se ofrece una guía, que al diligenciar cada uno de los componentes o casillas, se tengan como referencia otras que pueden ayudar a la identificación:





Administración de Negocios Internacionales (4 Sem)

Docente: EDWIN EDILMO PAREDES VALLECILLA

Correo: eparedesv@unipacifico.edu.co



En el paso 5, al identificar los clientes, éstos serán los que reciben o adquieren el producto identificado en el paso 4. En el paso 6, se identifica el subproceso que se requiere para obtener el producto establecido en el paso 4. En el paso 10, se identifican los indicadores que se requieren para controlar los productos (paso 4) y el subproceso (paso 6). En el paso 11 se identifican los cargos que se requieren o intervienen en la realización del subproceso identificado en el paso 6, y así sucesivamente.



Administración de Negocios Internacionales (4 Sem)
Docente: EDWIN EDILMO PAREDES VALLECILLA
Correo: eparedesv@unipacifico.edu.co



BIBLIOGRAFÍA

Politécnico de Colombia. Sf. *Documentación de los Procesos*. [Guía didáctica 3 documentación de los procesos.pdf](#).

CIBERGRAFIA

www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf

[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.p df](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf)

<http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>