



Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001

**Enrique Rafael Muñoz Moreta¹, Luis Oswaldo Rodríguez Mañay² Mary Yesennya
Saltos Chacán³**

1 Universidad Central del Ecuador, rmunoz@uce.edu.ec

2 Universidad Central del Ecuador, lorodriguez@uce.edu.ec

3 Universidad Central del Ecuador, msaltos@uce.edu.ec

RESUMEN

La Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001, proporciona los lineamientos necesarios que requiere una organización sin importar su tamaño, forma o estructura, para alcanzar una ventaja competitiva, a través de mayor satisfacción al cliente. Desarrolla actividades de mejoramiento continuo y solución de problemas, impulsando la administración de las organizaciones bajo la filosofía de procesos, a fin de optimizar los recursos disponibles incrementando la productividad.

La metodología definida se respalda en los lineamientos del enfoque cualitativo, que se caracteriza por partir del problema que enfrentan las organizaciones y estar sustentado en las variables como la metodología, mejoramiento de procesos, enfoque ISO 9001. Se aplica un marco teórico sobre la base de la bibliografía referente al tema, complementado con el conocimiento directo y experticia profesional en el área, para que la metodología estructurada sea de amplia utilidad en las organizaciones.

Las organizaciones contarán con una metodología práctica, compuesta de varias fases, asegurando la coordinación de esfuerzos hacia la consecución de objetivos, que vincula los procesos organizacionales con los objetivos estratégicos institucionales, a través del alineamiento estratégico. Se añade la estructuración del Balanced Scorecard como sistema integral y balanceado para medir la capacidad de desempeño de los procesos, facilitando el control operativo y estratégico de la gestión Institucional.

Palabras claves: Metodología, Mejoramiento, Procesos, Enfoque ISO 9001



ABSTRACT

Methodology for process improvement approach with ISO 9001

Methodology for Process Improvement Approach ISO 9001 provides the necessary guidelines requiring an organization regardless of size, shape or structure, to achieve a competitive advantage through increased customer satisfaction. Develop continuous improvement activities and problem solving, promoting the management of the organizations under the philosophy of processes in order to optimize available resources and increases productivity.

It supports the methodology defined in the guidelines of the qualitative approach, characterized by the splitting of the problem facing organizations and be supported by variables such as methodology, process improvement, ISO 9001 approach applies a theoretical framework based on the literature on the subject, complemented with direct knowledge and professional expertise in the area, so that structured methodology is broadly useful in organizations.

Organizations will have a practical methodology, consisting of several phases, ensuring coordination of efforts towards achieving objectives, linking organizational processes with corporate strategic objectives through the strategic alignment. Structuring the Balanced Scorecard as an integrated and balanced system adds the ability to measure process performance, providing operational and strategic control of the governance.

Key Words: Methodology, Improvement, Process, ISO Focus 9001

1. INTRODUCCIÓN

Las actuales tendencias administrativas, así como las influencias de las corrientes de modernización que enfrenta el país, exigen a las organizaciones el redefinir sus procesos. El cambio implica el mejoramiento de los procesos, estructurándose la organización abierta e interconectada, que conlleva un efecto positivo en la capacidad de adaptabilidad y respuesta, generando un portafolio de productos y/o servicios competitivos para la satisfacción de los clientes.

“La razón fundamental y única para la cual debe iniciarse un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva a la organización” (Harrington 2000). ¿Vale la pena la inversión que se hace en el proceso de mejoramiento? la respuesta

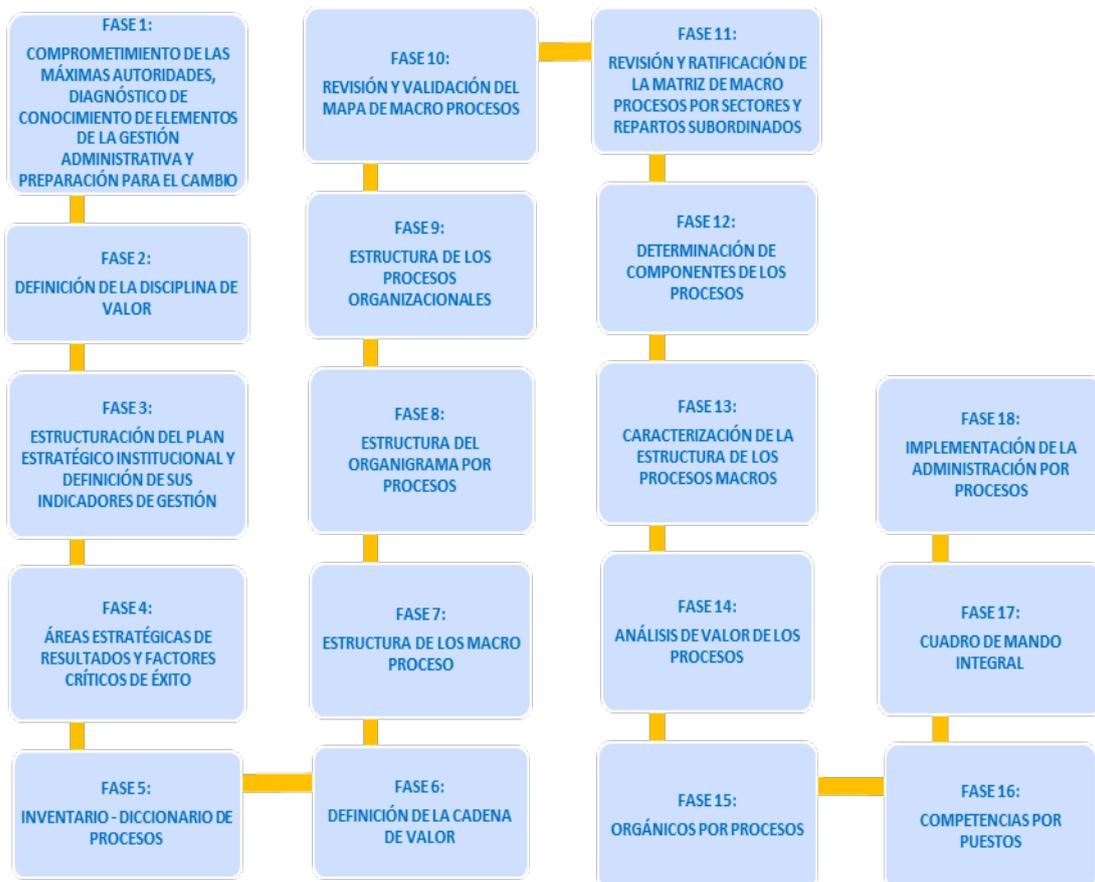


es “SI”, si se hace correctamente, centrando las actividades de mejoramiento en perfeccionar la forma en la cual se pone en contacto con el cliente.

El objetivo del estudio permite a las organizaciones contar con una metodología práctica de comprensible aplicación, asegurando la consecución de los objetivos institucionales, a través del alineamiento estratégico, evidenciando la optimización de los diferentes recursos de la organización y satisfacción del cliente.

El esquema de la metodología estructurada se encuentra compuesto de 18 fases, identificadas y explicadas secuencialmente en forma concreta, que actividades y como deben ejecutarse las mismas, aplicando en cada una de las ellas los requisitos que establece la norma ISO 9001. Es el resultado de la necesidad de las organizaciones de establecer una metodología que describa organizadamente ya no el que hay que hacer, sino como hay que hacerlo, para producir productos o servicios que tengan valor agregado para los clientes.

Figura 1. Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001





2. MÉTODOS

“El conocimiento empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el conocimiento que le permite al hombre interactuar con su ambiente; es generacional, sin un razonamiento elaborado, ni una crítica al procedimiento de obtención ni a las fuentes de información” (Behar Rivero, 2008).

El estudio fundamentado en el método de investigación empírica, especifica el proceso de investigación con un contenido principalmente obtenido de la experiencia de trabajo en organizaciones públicas y privadas, el cual es propuesto a cierta elaboración racional y expresado en lenguaje definitivo.

La información observada para el estudio es amplia, su aplicación empírica se fundamenta en el conocimiento, experiencia profesional de carrera, realizada durante 30 años en organizaciones como:

- Favorita S.A.
- Honorable Consejo Provincial de Pichincha
- Empresa Municipal de Agua Potable
- Textilera la Internacional
- Corditex S.A.
- Clínica Internacional
- Instituto Geográfico Militar
- Hospital Militar de las Fuerzas Armadas
- Armada del Ecuador
- Casa de la Cultura Ecuatoriana
- Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público
- Ministerio de Finanzas
- Municipio de Quito



- Instituciones Educativas Superiores

Precisamente en la Armada del Ecuador es la Institución en la cual se desarrolló y se implementó la metodología, logrando hasta la actualidad ser referente de las instituciones de fuerzas armadas, como de la comunidad a la cual se pertenece.

3. RESULTADOS

A. Diagnóstico del problema

En las organizaciones la falta de sistemas de gestión basados en procesos y tecnología de la información, no les permite mejorar como unidades generadoras de valor, reflejándose en el portafolio de productos el incumplimiento de las expectativas de sus clientes. La identificación y administración de procesos constituye el hecho actual hacia la implantación de la nueva gestión por procesos, generando calidad en los productos entregados por las organizaciones.

Los organismos requieren un enfoque de ISO 9001, estandarizando la terminología y normalizando la metodología para estructurar procesos e indicadores a nivel institucional. Los indicadores generados en los diferentes procesos de las organizaciones, contribuyen a establecer el Cuadro de Mando Integral, que permite relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, aplicando los objetivos e indicadores en torno a las cuatro perspectivas.

B. Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001

El mejoramiento de la calidad es un proceso mediante el cual se perfeccionará constantemente, de acuerdo con los principios de Edwards Deming, la calidad sólo se podrá incrementar como parte del mejoramiento de los procesos de trabajo de la organización (Deming, 1989). No se trata de implantar un modelo administrativo para cumplir con una norma internacional, sino aplicar una norma ISO para mejoramiento de la gestión organizacional.

La Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001, establece una técnica unificada de aplicación considerando la norma (INEC, 2006); de manera importante las características de la organización y productos que entrega a sus clientes.



FASE 1. COMPROMETIMIENTO DE LAS MÁXIMAS AUTORIDADES, DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTO DE ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

El liderazgo de la dirección está orientado a la *“Responsabilidad de la dirección con la calidad.- Con el objeto de conseguir la calidad, la empresa debe de comenzar con el compromiso de la alta dirección y con la creación de una estructura que sea capaz de sostener el nuevo sistema”* (Tarí Guilló, 2000).

La máxima autoridad de la organización, conjuntamente con todos los niveles directivos, deben otorgar evidencia de su compromiso en el desarrollo de una gestión por procesos y mejoramiento de la misma y esta será su decisión evidenciada a través de:

– Definición de los principios de gestión de la calidad

La organización establece sus principios de calidad (requisito 02) de la norma, concibe que el éxito del sistema de calidad depende del compromiso de la máxima autoridad y miembros de la organización, como medio para conseguir satisfacción de los clientes.

– Política de calidad

Política de calidad que *“...examina cómo se determinan las políticas de dirección de calidad y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa. Es importante que éstas sean adecuadas y presentadas con claridad”* (Carro Paz & González Gómez).

Considerando (requisito 5.3) de la norma, define la política de calidad en concordancia con su misión y visión, conocida por el personal, a través del Plan Estratégico.

– Objetivos de la calidad

La organización fundamentada (requisito 5.4 subnumeral 5.4.1, 7.1 literal a) que a más de alcanzar la política de calidad, cumple el subnumeral 7.1 literal a) establece los objetivos de la calidad y requisitos de los productos entregados a sus clientes.

- Comprometimiento de la máxima autoridad

La máxima autoridad (requisito 5 subnumeral 5.1) comunica la importancia del cumplimiento de los requerimientos de los clientes, los legales y regulaciones, establece



la política y los objetivos de calidad, conduce las revisiones gerenciales y asegura la disponibilidad de recursos.

– **Enfoque en el cliente**

Los escenarios actuales orientan a que “Las compañías mantienen o mejoran la calidad para lograr la satisfacción del cliente. En teoría, al mejorar la calidad, se incrementa la demanda de los clientes, lo cual llevará a incrementar la producción y las utilidades” (Fukui, Honda, & Inove, 2003).

La máxima autoridad observando (requisito 5 subnumeral 5.2 y 7.2 subnumeral 7.2.1), estos deben ser entregados con eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ecología; y observando (requisito subnumeral 8.2.1), la organización conoce si está respondiendo a las necesidades de los clientes.

– **Representatividad de la máxima autoridad**

Examinando (requisito 5.5 subnumeral 5.5.2) designa en un Director la administración de la metodología, que con independencia de actividades del cargo, tiene la responsabilidad, autoridad y comunicación, asegurando que la gestión por procesos sea establecida y mantenida, reportando el desempeño e incluyendo mejoras.

– **Comunicación interna**

La máxima autoridad (requisito subnumeral 5.5.3) de la norma, debe asegurar que la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos de la organización y las funciones concernientes a la metodología para mejoramiento de procesos, se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad.

– **Manual de calidad**

Considerando (requisito 4.2.2), mantiene un manual ajustado a sus necesidades como usuario, (requisito 1.2) el alcance constituye actividades de la gestión por procesos, sujetas a normas y procedimientos, la aprobación, actualización, difusión, aplicación, está a cargo de la Dirección especificada.



– **Control de documentos**

- La organización observando (requisito subnumeral 4.2.3, 4.2.4) identifica y documenta los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, considerando la norma y requerimientos.

– **Revisión de la máxima autoridad**

En esta denominación (requisito 5.6 subnumeral 5.6.1) revisa la Gestión por Procesos, en intervalos planificados en la programación del proyecto, asegurando su continua aplicabilidad, adecuación y efectividad, evalúa la necesidad de mejora incluyendo la política y el objetivo estratégico pertinente.

La información para revisión (requisito subnumeral 5.6) de la norma, debe incluir el desempeño actual de los procesos, sus entradas y oportunidades de mejoras identificadas. Los resultados de la revisión, son de acuerdo a lo planteado en el literal b) cumpliendo la norma, en mejorar la gestión por procesos, el bien o servicio asociado con requerimientos del cliente y aprovisionamiento de los recursos necesarios.

– **Administración de recursos**

La organización toma en cuenta (requisito 6 subnumeral 6.1) y máxima autoridad provee oportunamente los recursos necesarios, en base de la programación y presupuestación de actividades del proyecto. Atendiendo (requisito 6.2 subnumeral 6.2.1) el personal designado la responsabilidad del desarrollo de la Gestión por Procesos, serán calificados en educación, entrenamiento, habilidades y experiencia. Además (requisito subnumeral 6.2.2) la organización examina las necesidades de calificación del personal que desempeña las actividades que afecta a la Gestión por Procesos.

Conservará registros (requisito subnumeral 4.2.4), en la libreta de vida referente a educación, experiencia, entrenamiento y calificaciones del personal responsables de la Gestión por Procesos. La autoridad (requisito subnumeral 6.3) de la norma, identificará, proveerá y mantendrá la conformidad del producto y/o servicio resultado de la Gestión por Procesos, considerando macro procesos y procesos, áreas de trabajo y facilidades asociadas, Software y Hardware, Servicios corporativos.



– **Ambiente de trabajo**

La organización apoyada (requisito 6.4), administra los factores humanos y físicos del ambiente de trabajo, para conseguir la conformidad del bien y/o servicio para los clientes.

– **Realización del producto**

La organización (requisito 7 y subnumeral 7.1, subnumeral 4.1, numeral 7.3), el producto y/o servicio que genere será aquella secuencia de procesos y subprocesos requeridos para conseguir el bien y/o servicio del cliente, será documentada adecuadamente los métodos de operación. También las actividades de verificación, validación, criterios de aceptación, registros necesarios para proveer confianza de conformidad de los procesos, productos y/o servicios (requisito subnumeral 4.2.4.).

– **Procesos relacionados con el cliente**

La organización considera el (requisito numeral 7.2 subnumeral 7.2.1) de la norma, donde la máxima autoridad determina el producto y/o servicio especificados por el cliente. Implicando exigencias para la disponibilidad, entrega y soporte, los requerimientos del producto y/o servicio no determinados por el cliente, pero necesarios por el uso, obligaciones relacionadas al producto, incluirá los requerimientos legales y cualquier requisito adicional determinado por la organización.

La Gestión por Procesos revisará los requerimientos del cliente, junto con los de la organización, (requisito subnumeral 7.2.2 y 4.2.4.). La revisión del modelo de Gestión por Procesos será conducida antes de comprometerse a suministrar un producto y/o servicio al cliente, asegurando que los requerimientos del producto y/o servicio están definidos.

– **Comunicación con el cliente**

La organización (requisito subnumeral 7.2.3) de la norma, en que la máxima autoridad identificará y pondrá en práctica acuerdos para la comunicación con los clientes. Compromisos relacionados a información del producto y/o servicio, consultas, contratos o manejo de pedidos, circunscribiendo modificaciones, retroalimentación de información del cliente, incluirá quejas del mismo.



– **Diseño y desarrollo**

La organización analizando (requisito numeral 7.3 subnumeral 7.3.1) de la norma, planificará y controlará el diseño y desarrollo del producto, determinando las etapas de los proceso, actividades de revisión, verificación y validación apropiadas a cada etapa, las responsabilidades y autoridades.

– **Entradas para el diseño y desarrollo**

La organización considerando (requisito subnumeral 7.3.2 y 4.2.4), los elementos de entrada relacionados a los requerimientos del producto y/o servicio deberán ser definidos y documentados. Incluirá los requerimientos funcionales y de desempeño, legales y de regulaciones, información derivada de diseños anteriores similares, cualquier otro requerimiento esencial, los datos de entrada serán revisados asegurando su adecuación, requerimientos incompletos, ambiguos o en conflicto que deberán ser resueltos.

– **Resultados del diseño y desarrollo**

La organización observando (requisito subnumeral 7.3.3), mediante la cual los resultados del proceso incumbirá ser documentados, permitiendo la verificación contra los datos de entrada, la autoridad comprenderá que deberán ser aprobados antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deberán satisfacer requerimientos de entrada, proveer la información para producción y servicio, contener o hacer referencia a criterios de aceptación del producto y definir características que son esenciales para la seguridad y uso adecuado.

– **Revisión del diseño y desarrollo**

La Organización (requisito subnumeral 7.3. y 7.3.1), en las etapas del modelo, efectuarán lo planificado, evaluarán la capacidad de resultados para satisfacer requerimientos, identificarán problemas y propondrán las acciones correspondientes, resultados que serán registrados, (requisito subnumeral 4.2.4) de la norma.

El cumplimiento (requisito subnumeral 7.3.5 y 7.3.1), asegura que los resultados cumplirán requerimientos de entrada del diseño y desarrollo, que serán registrados (requisito subnumeral 4.2.4).



– **Validación del diseño y desarrollo**

El modelo observando el (requisito subnumeral 7.3.1) cumplirá los requerimientos para el uso deseado, si aplicará, la validación será completada antes del despacho o utilización del producto y/o servicio, sus resultados se registrarán, de acuerdo con el (requisito subnumeral 4.2.4).

– **Validación de procesos**

La organización, considerando el (requisito subnumeral 7.5.2), omitirá en razón de que los procesos generadores de productos y/o servicios, son medidos en todas sus etapas.

– **Control de dispositivos de medición y monitoreo**

La Organización observando (requisito 7.6 subnumeral 7.2.1) de la norma, identifica el seguimiento y mediciones a ser realizadas, como los dispositivos de medición y seguimiento requeridos.

– **Medición, análisis y mejoramiento**

a. Planificación

La organización observando (requisito 8 subnumeral 8.1) de la norma, define, planifica y pone en práctica actividades de medición, análisis y mejora, asegurando la conformidad del producto y/o servicio, así como del modelo basado en procesos para lograr el mejoramiento.

– **Seguimiento y medición**

b. Satisfacción del cliente

La organización atendiendo el (requisito 8.2 subnumeral 8.2.1), monitorea la satisfacción o insatisfacción del cliente, como medición de desempeño del modelo de Gestión por Procesos.

c. Auditoría interna

La Organización observando el (requisito subnumeral 8.2.2), conducirá auditorías internas periódicas, a través de las revistas de procesos, determinando si el modelo de



Gestión por Procesos está conforme al (requisito subnumeral 7.1), referente a la Planificación de realización del producto.

– **Seguimiento y medición de los procesos**

La organización considerando el (requisito subnumeral 8.2.3) de la norma, aplica los métodos adecuados para la medición y monitoreo a través de análisis del valor agregado de aquellos procesos de realización necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes.

– **Seguimiento y medición del producto**

La organización con el (requisito subnumeral 8.2.4), medirá características del producto y/o servicio, verificando que los requerimientos sean cumplidos como lo establece el (requisito 7.1). La liberación del producto y entrega del servicio no procederá hasta que las actividades especificadas hayan sido satisfactoriamente completadas, (requisito subnumeral 7.1) de la norma, a menos que de otra manera sea aprobada por parte del cliente.

– **Control de no conformidades**

La organización considerando el (requisito numeral 8.3) de la norma, asegurará el producto y/o servicio que no cumplieran los requerimientos, sea identificado y controlado, previniendo su uso o entrega no intencionada. Estas actividades estarán definidas en un procedimiento debidamente documentado.

Los productos y/o servicios no conforme que se mantendrá documentado de acuerdo con la norma (requisito subnumeral 4.2.4), serán corregidos y sujetos a verificación posterior a la corrección para demostrar su uso de conformidad por parte del cliente.

– **Análisis de datos**

La organización fundamentada en el (requisito 8.4) de la norma, recolectará y analizará la información apropiada determinando la aplicabilidad y efectividad del modelo de Gestión por Procesos, e identificará mejoras, incluirá información generada por las actividades de medición, monitoreo pertinentes.



– **Mejora**

La organización con el (requisito subnumeral 8.5.1) de la norma, planifica y administra los procesos necesarios para el mejoramiento continuo del modelo de Gestión por Procesos. Facilitará la mejora a través de la política de calidad, objetivos, resultados y auditoría, análisis de datos, acciones preventivas, correctivas y revisión de la gestión.

– **Preparación para el cambio**

La organización transitar de una orientación organizacional funcional a una alineación por procesos es un cambio de cultura muy complicado, ya que requiere un replanteamiento profundo en la gestión, demostrando suficientemente que es la forma correcta de hacer las cosas.

– **FASE 2 DEFINICIÓN DE LA DISCIPLINA DE VALOR**

El enfoque basado en procesos (requisito 02) de la norma, definirá la estrategia para crear, sostener, y extender la ventaja competitiva, agrupando las “Disciplinas de Valor”, basado en el tipo de valor que persiguiera, corresponderá desarrollar el modelo operativo conveniente. La suma de beneficios recibidos menos los costos que se incurrirá al adquirir el producto o servicio, significará que las fortalezas consigan más que las de la competencia, haciendo un portafolio de productos y/o servicios distintos y difíciles de imitar.

– **FASE 3: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y DEFINICIÓN DE SUS INDICADORES DE GESTIÓN**

“Hacemos planificación porque queremos proyectar el futuro deseable para nuestra organización, también aportamos un programa de acción, es decir, la forma de llevar a cabo esos escenarios que visionamos” (Bravo Carrasco, Gestión de Procesos, 2009).

Comprende la estructuración de la Planificación Estratégica Institucional (requisito 01) de la norma, establece los objetivos estratégicos, acciones estratégicas, planes, programas y proyectos, entre otros de sus componentes y desarrolla los procesos, así como las operaciones necesarias para su ejecución.



Se diseñará los indicadores de gestión, a fin de tener información y tomar adecuadas decisiones, debe señalarse que es posible interrelacionar indicadores de gestión desde la planificación estratégica, plan operativo anual y procesos, éstos establecerán el nivel de gestión institucional.

– **FASE 4: ÁREAS ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Estructura las Áreas Estratégicas de Resultados (requisito 4 subnumeral 4.1 literales a, b), que constituyen áreas de impacto en la percepción del producto entregado o servicio prestado, en las cuales la organización pondrá especial atención para lograr un desempeño competitivo.

Los “*Factores Críticos de Éxito son precisamente eso factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable*” (King & Burgess, 2005).

Bajo este contexto, se identifica los “Factores Crítico de Éxito”, que permiten que un servicio-producto se venda, y son en función de infraestructura, recursos humanos, materia prima, proveedores, publicidad, planificación y programación de las operaciones, ubicación geográfica, constituyen el sustento para la identificación de los procesos.

– **FASE 5: INVENTARIO - DICCIONARIO DE PROCESOS**

Identificará macro procesos, procesos, subprocesos y productos (requisito 4 subnumeral 4.1 literales a, b) y analizando la función básica de las unidades, agrupará los procesos en los niveles de Gobernantes (Gerenciales, Estratégicos), Agregadores de Valor, (Primarios, Operativos) y Soporte (Habilitantes, Apoyo) (Pública, 2015).

FASE 6: DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La mejor manera de describir el negocio de una empresa es a través de la “...*cadena de valor en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio que producen valor*” (Fred R., 2013)



Constituye el análisis de la actividad institucional, áreas estratégicas de resultados, misión y visión, descomponiendo la organización en sus partes constitutivas, identificando las ventajas competitivas en actividades generadoras de valor, (requisito 4 subnumeral 4.1 literales a, b) de la norma.

– **FASE: 7 ESTRUCTURA DE LOS MACRO PROCESO**

Es definición del Mapa de Macro Procesos (requisito 4 subnumeral 4.1 literales a, b) de la organización con cadena de valor, describiendo los agentes implicados en proporcionar un servicio de valor al cliente final, alineado a la Planificación Estratégica Institucional.

– **FASE 8: ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA POR PROCESOS**

Los resultados es la delineación de la organización por procesos, que describe los diferentes procesos que constituirán la organización, a través de la cual asegura la coordinación de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos estratégicos, misión y visión institucional.

– **FASE 9: ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Se ubica los procesos organizacionales, con la matriz de macro procesos, subprocesos y productos, sustentando los macro procesos (requisito 4 subnumeral 4.1 literales a, b).

FASE 10: REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL MAPA DE MACRO PROCESOS

El “Mapa de Procesos es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones” (Bravo Carrasco, 2009).

Se validará la información de las diferentes fases, teniendo en cuenta que se deberán tomar decisiones acerca de la adopción de un esquema gerencial orientado hacia los procesos organizacionales, que implicará un cambio cultural de gestión propio de organizaciones exitosas.

– **FASE 11: REVISIÓN Y RATIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE MACRO PROCESOS POR SECTORES Y REPARTOS SUBORDINADOS**



Los responsables de los procesos organizacionales de cada Sector y coordinadores de los procesos funcionales de los Repartos, realizan la revisión y validación, estructurando el manual de procesos institucional, indicadores de gestión y metas, partiendo del objetivo de los procesos.

Se completa las matrices de contribución crítica para la alineación horizontal, cuanto para la alineación vertical, estableciendo claramente los planes de acción que propondrá cada uno de los procesos, garantizando el apoyo a los objetivos Sectoriales alineados a la estrategia.

– **FASE 12: DETERMINACIÓN DE COMPONENTES DE LOS PROCESOS**

La estructura de macro procesos establece sus componentes (requisito 4 subnumeral 4.1 literales a, b), define los Sectores y dentro de estos que Repartos intervienen. Determina las unidades por donde fluye la información, verifica proveedores, insumos, productos, clientes, directrices y medios, diseña diagramas de los procesos organizacionales, y subprocesos, unidades que intervienen cuándo ejecutarán, dónde, cómo, y el tiempo, el costo que incurrirá cada subproceso.

Determina las complejidades para que las actividades que forman parte del proceso, se ejecuten conforme lo cual fueron creadas y define los indicadores de gestión. Establece relaciones de causa – efecto entre actividades e impacto de cumplimiento, desarrollando un modelo de costos basados en actividades, permitiendo mayor exactitud en la asignación de los costos de la organización, a través de cada uno de los procesos organizacionales.

Establecen los indicadores (requisito 8.2.3), que es representación cuantitativa y/o cualitativa de una característica del proceso modelado, analiza el “balance” de los beneficios, los efectos y el cumplimiento de la Misión de la Organización, Función Básica del Sector o Reparto.

FASE 13: CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS MACROS

La Estructura de los Macro Procesos se documentará por escrito (requisito 4.2), constituyendo los Manuales de Procesos, precisará analizar los objetivos establecidos y medios para alcanzarlos. Documentar procesos es una herramienta útil, asistirá al



personal como guía para sus operaciones, evidenciando lo que se está haciendo y quien lo está haciendo.

FASE 14: ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS

Califica si la tarea que se realiza en función del análisis del valor, agrega valor o no al proceso, sea este a la organización o al cliente, identifica si es transporte, archivo o inspección para su respectivo análisis y mejoramiento. Tiene relación con el desempeño de las personas y tiempo empleado en cada actividad, para de esta manera obtener el orgánico basado en los procesos. Determina la participación del personal y tiempo de los procesos, permitiendo ajustar o redistribuir actividades en todos los procesos institucionales, sectoriales y de los repartos.

– FASE 15: ORGÁNICOS POR PROCESOS

Establece y registra el resumen numérico del personal que labora en la organización, identifica los cargos que están en cada proceso, complementa con el resumen condensado de los diferentes puestos establecidos de cada Sector, Reparto Subordinados y de la Organización.

– FASE 16: COMPETENCIAS POR PUESTOS

La metodología establece las competencias requeridas en los cargos definidos para los Repartos y Sectores de la organización, en cumplimiento de su función básica de manera efectiva, y registra en la forma denominada Matriz de Dimensionamiento.

– FASE 17: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan y Norton desarrollaron el “*Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando)*, como sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro” (Kaplan & Norton, 1996)

Comprende la herramienta gerencial que permite medir el desempeño de la metodología y establecer el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia, facilitando su ejecución, seguimiento, control y la toma de decisiones oportunas en beneficio de los clientes.



– FASE 18: IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Los grupos que participaron en la definición del modelo, implementan en la organización, validado por la máxima autoridad, como por los directores de los Sectores y Repartos, asegurando la coordinación de esfuerzos, organización y control efectivo de las acciones desarrolladas.

4. CONCLUSIONES

- La metodología permite a las organizaciones y sociedad en general enfrentar la modernización, globalización y competitividad, cada vez más exigentes en demanda de productos y/o servicios que tiene derecho; facilitando además el control operativo y estratégico de la gestión institucional.
- La metodología faculta concienciar la implementación de la estructura y administración por procesos e indicadores de desempeño, constituyendo una herramienta gerencial que simplificará y mejorará la gestión, a través de clarificar el modelo de organización competitiva.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Behar Rivero, D. S. (2008). *Introducción a la Investigación Científica*. Ediciones Shalom.

Recuperado el 14 de octubre de 2015

Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Proceso*. Chile: Editorial Evolución S.A.

Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Chile: Editorial Evolución S.A.

Recuperado el 13 de octubre de 2015

Carro Paz, r., & González Gómez, D. (s.f.). *Administración de la Calidad Total, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional del Mar de Plata*.

Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis*.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica* (Décimocuarta Edición ed.). México:

Pearson Educación. Recuperado el 13 de octubre de 2015



- Fukui, R., Honda, Y., & Inove, H. (2003). *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Calidad Volumen I*. México, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superior de Monterrey.
- Harrington, H. J. (2000). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*.
- INEC. (2006). *Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 9000:2001*. Quito: Inec.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2005). *Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation*. UK International Journal of Information Management Vol 26 pp 59 - 69.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (29 de Noviembre de 2015). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Obtenido de Recuperado el 2015 Julio 20: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/2acuerdo-1580-norma-de-proceso>.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Publicaciones Universidad de Alicante, Edición electrónica Espagrafic.