



Curso-Taller

# Gestion por Procesos

Oficina Central de Desarrollo Organizacional (OCDO)

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

Basado en los Lineamientos y Metodología de Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública

**Docente:**

María del Pilar Arrese



**Enhance**

Consulting - Training - Business Development

## SESIÓN 5: MEJORA DE PROCESOS

### Etapa III

- Medición, análisis y evaluación de los procesos
- Mejoramiento de los procesos
- Entregable: Plan de Mejora de Procesos

## Revisión del Trabajo encargado en la Sesión 4:

### Plan de Trabajo Institucional

## Etapa III: Mejora de los Procesos

En esta última etapa se consideran cuatro (4) pasos a seguir, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 16**  
**Mejora de los procesos**

### MEJORA DE LOS PROCESOS

- Medir, Analizar y Evaluar los Procesos.
- Mejorar los Procesos
- Documentar los procesos mejorados
- Institucionalizar la Gestión por Procesos

Elaboración: SGP/PCM - 2014



## 3.1. Medir, Analizar y Evaluar los Procesos

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

No es suficiente con tener un buen Mapa de Procesos y Manuales coherentes para asumir que tenemos una buena gestión por procesos, si la entidad no se “preocupa” por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente.

## *"Medir para gestionar"*

*Si no se miden los resultados no podrá distinguirse el éxito o el fracaso.*

Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste va generando, para ello empleamos los **indicadores** previamente definidos en la Ficha del Proceso y Fichas de Procedimientos.

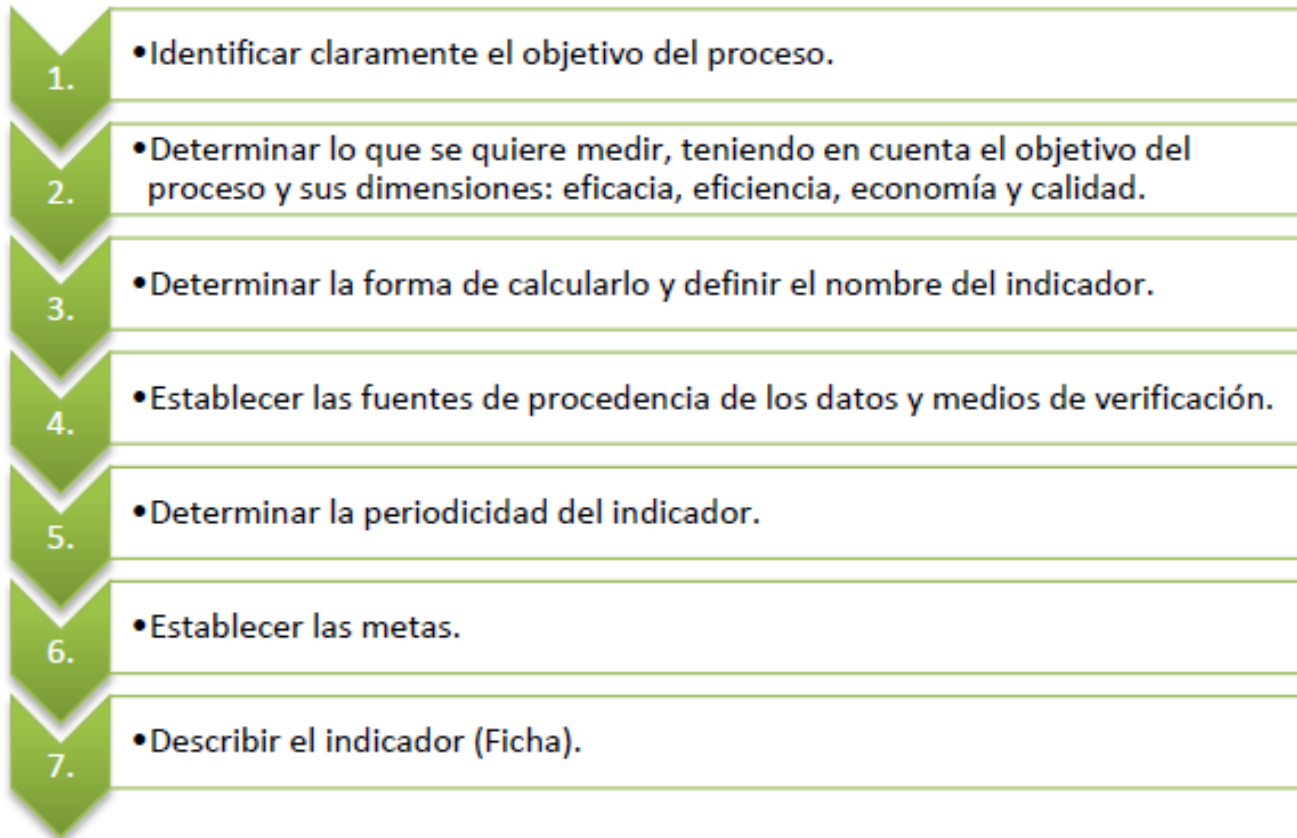
## Indicadores

*Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.*

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo. Es importante que los indicadores sean debidamente seleccionados. Tener exceso de indicadores o indicadores que no aporten valor, sólo dificulta la gestión. Es importante que el dueño del proceso participe en la determinación de sus indicadores, a fin de que se sienta comprometido con el cumplimiento de los mismos.

Los pasos a seguir en la determinación de los indicadores de un proceso son los señalados en el siguiente gráfico:

**Gráfico 17**  
**Pasos para la identificación de indicadores**



Adaptado de Armijo (2011) y IAT (2009).  
Elaboración: SGP/PCM - 2014



## Indicadores de resultado o producto

Relacionan los bienes y servicios generados por la acción de formación; resultan de las actividades de transformación de los insumos y generan un incremento en los productos aplicables a la formación.

Ejemplos de indicadores de resultado:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Variación en cupos de formación creados	$\frac{\text{Cupos después} - \text{cupos antes}}{\text{Cupos antes}} \times 100$
Variación en diseños curriculares elaborados	$\frac{\text{Núm diseños después} - \text{num. diseños antes}}{\text{Número de diseños antes}} \times 100$
Variación en normas de competencia redactadas	$\frac{\text{Número normas después} - \text{núm normas antes}}{\text{Número de normas antes}} \times 100$
Variación número de docentes disponibles	$\frac{\text{Número docentes después} - \text{num docentes antes}}{\text{Número de docentes antes}} \times 100$
Variación del número de horas para formación	$\frac{\text{Número horas después} - \text{numero horas antes}}{\text{Número de horas antes}} \times 100$



## Indicadores de efecto

Se refieren a las consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las empresas o la sociedad. Representan el encuentro de las acciones formativas, con la demanda de los participantes.

Algunos indicadores de efectos:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Tasa de participantes matriculados	$\frac{\text{Número de matrículas}}{\text{Número de cupos ofrecidos}}$
Tasa de participantes certificados	$\frac{\text{Número de certificados}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de participantes que realizan pasantías en empresas	$\frac{\text{Número de pasantes}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de abandono de la formación	$\frac{\text{Número de abandonos}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de proyectos de creación de empresas elaborados	$\frac{\text{Número proyectos de creación de empresas}}{\text{Número total de proyectos}}$

## Todo indicador debe tener:

- ✓ Un responsable del indicador
- ✓ Una fuente de datos
- ✓ Una frecuencia de toma de datos
- ✓ Un valor base

Para definir los indicadores se utiliza una ficha que permite describir sus factores relevantes, que como mínimo debe contener los elementos que se muestran a continuación:

**Tabla N° 16**  
**Modelo de Ficha del Indicador**

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del Proceso	
Nombre Indicador	
Descripción del Indicador	
Objetivo del Indicador	
Forma de Cálculo	
Fuentes de Información	
Periodicidad de Medición	
Responsable de Medición	
Meta	

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Los indicadores ayudan a detectar la brecha entre lo planificado y lo obtenido, esto implica que cada uno tenga una Meta.



<b>Nombre del indicador</b>	<b>Porcentaje de docentes capacitados</b>
<b>Variable</b>	<b>Capacitación de docentes</b>
<b>Factor/variable</b>	<b>Calidad</b>
<b>Descripción</b>	Determina el alcance de la capacitación de los docentes de las IEM e IES que hacen parte de la alianza
<b>Objetivo que se evalúa</b>	Cumplimiento de política de ampliación de la cobertura, mejoramiento de la calidad y eficiencia del sistema educativo
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\% DC = \frac{\text{Número de docentes capacitados en EM}}{\text{Total de docentes de EM de la alianza}} \times 100$
<b>Unidad de medición</b>	Porcentual
<b>Metodología de medición</b>	Revisión y análisis de registros de procesos de capacitación.
<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Línea de base</b>	
<b>Meta prevista</b>	50% de docentes capacitados en competencias generales y específicas.
<b>Fuentes de información</b>	Dirección de alianza.
<b>Responsable</b>	



<b>Nombre del indicador</b>	Oportunidad real en educación superior
<b>Variable</b>	Estudiantes de estratos 1 y 2 en Educación superior
<b>Factor/variable</b>	Equidad
<b>Descripción</b>	Muestra la proporción de estudiantes de estratos 1 y 2 frente a total de estudiantes y permite analizar la incidencia del proyecto en oportunidades reales de acceso y permanencia en educación superior para población de estratos menos favorecidos
<b>Objetivo que se evalúa</b>	Reducir el acceso desigual a la educación superior y bajas tasas de cobertura bruta en educación técnica y tecnológica
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\frac{\text{Número de estudiantes de estratos 1 y 2 en educación superior} \times 100}{\text{total de estudiantes de educación superior}}$
<b>Unidad de medición</b>	Porcentual
<b>Metodología de medición</b>	Revisión de registros
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Línea de base</b>	
<b>Meta prevista</b>	
<b>Fuentes de información</b>	Registro y control IES
<b>Responsable</b>	

**¿Qué indicador recomiendas para tu Proceso?**

**(30min)**

## 3.2. Mejorar los Procesos

Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar.

La clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas.

Cuando analizamos la información recogida en el seguimiento del proceso, los indicadores nos permitirán detectar:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?



Luego de determinar los problemas deben analizarse y eliminar la causa raíz de los mismos. Para la identificación de las causas pueden emplear diferentes herramientas<sup>15</sup> como:

Lluvia de Ideas, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, **Diagrama de Causa y Efecto** y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF).

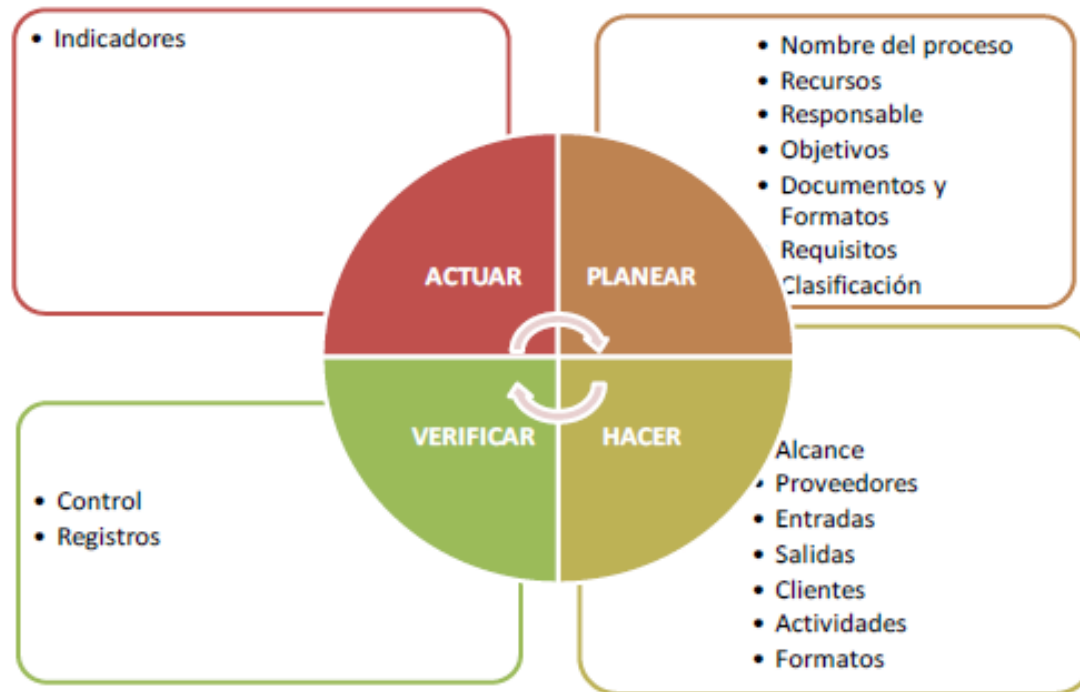
Finalmente deben implementarse las acciones correctivas y verificar su eficacia.

Un paso posterior, cuando la entidad haya logrado los resultados planificados en los diferentes procesos y cumpla los requisitos del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, debe enfocar sus esfuerzos en *mejorar el desempeño de los procesos*. **Algunos ejemplos de mejoras de desempeño son: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.**

**La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta**, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional.

En el siguiente gráfico se puede apreciar los elementos del proceso en relación al ciclo PHVA:

**Gráfico N° 18**  
**Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA**



Elaboración: SGP/PCM - 2014



## EJEMPLOS PHVA.

### Proceso Planeación de Proyectos

PLANEAR	HACER
<ul style="list-style-type: none"><li>● Establecer los parámetros prioritarios en la revisión de los diseños.</li><li>● Elaborar y establecer un paso a paso de los chequeos a realizar (Instructivo).</li><li>● Definir el o los responsables de la verificación (Personal Idóneo).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar la revisión siguiendo los parámetros.</li><li>● Identificar y listar las observaciones pertinentes.</li><li>● Mandar las observaciones al cliente.</li></ul>
VERIFICAR	ACTUAR
<ul style="list-style-type: none"><li>● Chequeo del paso a paso en la revisión.</li><li>● Revisar que todos los diseños cuenten con la firma del diseñador o calculista responsable.</li><li>● Medir el número de observaciones realizadas a los diseños versus las aprobadas por el cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Revisar con el personal de ejecución si las mejoras fueron significativas, para en un futuro priorizar la identificación.</li><li>● Documentar las no conformidades detectadas.</li></ul>

## Proceso de Compra de Materia Prima

<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinar necesidades de materia prima.</li> <li>● Realizar cotizaciones preliminares ante los proveedores potenciales.</li> <li>● Elaborar el plan anual de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprobar el Plan Anual de Compras.</li> <li>● Seleccionar los proveedores.</li> <li>● Realizar los pedidos, órdenes de suministro o de compras de acuerdo a necesidades.</li> </ul>
<b>VERIFICAR</b>	<b>ACTUAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar cantidades y especificaciones técnicas de materias primas.</li> <li>● Inspeccionar las condiciones de almacenamiento de materias primas.</li> <li>● Controlar las entradas y salidas de materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar las mejoras en el proceso de selección de proveedores.</li> <li>● Documentar las no conformidades de las materias primas.</li> <li>● Realizar las acciones de mejoramiento.</li> </ul>





## Entregable:

- ✓ Ficha del Indicador
- ✓ Propuesta de Mejora de un Proceso



# Muchas gracias por su atención



## Enhance

Consulting - Training - Business Development