

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS, UN ENFOQUE PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Orlando Zaldumbide*

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador

*Autor de correspondencia: opzm95@hotmail.com

Recibido 20 de febrero 2019, aceptado después de revisión al 07 de marzo 2019

RESUMEN

Las organizaciones al adoptar el modelo de gestión basada en procesos, se han encontrado con la dificultad de no tener identificada claramente la frontera que existen entre: implementar y documentar sus procesos. Desde el año 2002 la Fuerza Terrestre ecuatoriana ha documentado sus procesos, bajo diferentes metodologías, formatos y enfoques, a partir del año 2014 se inicia a documentar procesos bajo normativa del sector público, hasta la actualidad se mantiene en la cultura organizacional la idea de disponer extensos y voluminosos manuales de procesos de forma impresa, que no pasan de ser documentos de consulta, sin poder arrojar datos que permitan la toma de decisiones a los más altos niveles de las organizaciones, es decir no se evidencia que hayan sido implementados. La normativa del sector público no dispone de una metodología integral que permita evidenciar la implementación de procesos, por tal motivo se desarrolló una metodología para gestionar procesos, cuyo ciclo de gestión se basa en el PHVA y consta de cuatro fases, que son: documentar, implementar, medir y mejorar. El primer paso del ciclo permite generar los documentos necesarios para el sistema de gestión, el segundo paso y el más controversial permite verificar la implementación, el tercer paso medición nos proporciona los datos de los indicadores de impacto, desempeño y resultado, finalmente el último paso del ciclo la mejora mediante la cual podemos realizar modificaciones al manual de procesos inicial. En esta metodología se desarrollaron herramientas para control, medición y verificación, basados en diversos enfoques teóricos de procesos como las normas ISO, James Harrington, Juan Bravo C., la norma del sector público, entre otros. Posterior a poner en práctica este ciclo durante dos periodos, y contrastar con diversas teorías de varios autores en el ámbito de procesos, se llegó a concluir y contestar a la pregunta: ¿Cuándo un proceso ha sido implementado? Para lo cual se presentan los datos obtenidos en cada fase.

Palabras clave: proceso, ciclo de proceso, gestión por procesos, metodología de gestión.

ABSTRACT

Organizations in adopting the process-based management model have encountered the difficulty of not clearly identifying the border between: implementing and documenting their processes. Since the year 2002 the Ecuadorian Army has documented its processes, under different methodologies, formats and approaches, until the present time it remains in the organizational culture to have extensive and voluminous process manuals in printed form, That they do not go from being consultation documents, without being able to throw data that allow the decision making to the highest levels of the organizations, that is to say without having been implemented. The public sector regulations do not have a comprehensive methodology to demonstrate the implementation of processes, for this reason a methodology was developed to manage processes, whose management cycle consists of four phases based on the PDCA that are: document, implement, measure and improve. The first step of the cycle allows to generate the necessary documents for the management system, the second step and the most controversial one allows to verify the implementation, the third step measurement gives us the data of the indicators of impact, performance and result, finally the last step of the cycle the improvement by which we can make modifications to the initial process manual. This methodology developed tools for control, measurement

and verification, based on various theoretical approaches to processes such as ISO standards, James Harrington, Juan Bravo C., among others. After putting this cycle into practice for two periods, and contrasting with various theories of authors in the field of processes, it was concluded and answered the question: When has a process been implemented? For which the data obtained in each phase are presented.

Key words: process, process cycle, processes management, management methodology.

INTRODUCCIÓN

¿Qué es implementar procesos? y ¿Cuándo una organización ha implementado sus procesos?, esta es una de las preguntas que más controversia causa en las reuniones de staff en las organizaciones que han adoptado o desean adoptar un modelo de gestión basado en procesos. Para solventar las interrogantes planteadas, a continuación, se describe una metodología desarrollada para la gestión por procesos en la Fuerza Terrestre que se compone de cuatro fases: documentar, implementar, medir y mejorar, mediante estas fases se logra disponer de los siguientes documentos: manual de procesos e reportes de datos de los indicadores; se presenta además los pasos de una metodología para mejora de procesos.

La metodología desarrollada y puesta en práctica en la F.T para gestionar procesos, se desarrolla ante la falta de lineamientos metodológicos en la normativa del sector público y debido a las particularidades que tienen las organizaciones jerárquicas o estructuradas, como es el caso particular de las organizaciones militares; se presenta la descripción de cada una de sus fases: Primera fase: Documentar, en donde se detallan los documentos que permiten organizar el Sistema de Gestión de Calidad, Segunda fase: Implementar, que evidencia el cumplimiento de lo descrito en el manual de procesos, además permite mediante matrices establecer un porcentaje de cumplimiento de lo descrito en el manual de procesos, orientado a generar la cultura de cumplimiento, Tercera fase: Medir, mediante un sinnúmero de indicadores que acceden a datos sobre el funcionamiento del proceso en: desempeño, impacto y resultado; Cuarta fase: Mejora, en esta fase cierra el ciclo y permite generar la mejora continua, acogiendo los cambios evidenciados en las tres anteriores fases, para la mejora se han establecido dos posibilidades: la primera, en la que se racionaliza al proceso, realizando cambios mínimos; la segunda en donde se realiza un proyecto de mejora de procesos, para el cual se desarrolló una metodología, ambas posibilidades permiten llegar a una nueva versión del manual de procesos y de esta manera continuar con un nuevo ciclo y así al mejoramiento continuo.

A continuación, se dispone del trabajo desarrollado y puesto en práctica en la Fuerza Terrestre (F.T) en la Unidad de Administración de Procesos de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica (D.P.G.E), la metodología desarrollada, aplicada, los resultados obtenidos y la respuesta a ¿Cuándo una organización tiene implementado sus procesos?.

DESARROLLO

Muchas organizaciones que en la actualidad han adoptado la gestión bajo un enfoque basado en procesos (Riascos González, 2006), disponen de extensos documentos denominados manuales de procesos, en los que soportan sus certificaciones obtenidas, que pese a no ser un requisito establecido en las normas internacionales y tampoco ser las certificadoras las que exijan información documentada, se evidencia que son las personas las que prefieren mantener documentados sus procesos, como evidencia de haber ejecutado un determinado proceso; el disponer de documentos no está mal, pero se deberá tener claro que el documento no es el fin que

busca el proceso, ni tampoco se constituye la única evidencia de haber realizado determinado proceso; se consideraría que el documento (siempre y cuando este sea el final de un proceso), es el instrumento físico mediante el cual se da inicio al ciclo de mejoramiento continuo, que permitirá llegar a la optimización del proceso que generó este documento; actualmente para optimizar procesos se los puede realizar a través de múltiples herramientas informáticas, que: inicialmente simulan los procesos y posteriormente permiten automatizar, ejemplo de esto bizagi, que cuenta con la facilidad de ejecutar simulaciones previo a la automatización. De esta forma y una vez automatizado un proceso se puede obtener el mismo documento inicial resultante del proceso, pero ahora generado de una manera óptima, con los menores pasos, menor tiempo, menor uso de recursos y soportado en una plataforma informática que genere el documento no solamente en un formato impreso, sino también con la posibilidad de tenerlo de forma digital, imagen, web, etc.

Con el transcurso del tiempo hemos sido partícipes de la transición y paso de un modelo de gestión organizacional estructurado y jerárquico (Zamudio Alarcón, 2007), basado en un trabajo funcional, a una gestión basada en procesos, que es cross funcional y plana (Instituto Andaluz de Tecnología, s.f); esto ha permitido observar como la cultura organizacional se transformó y se modernizó, integrando nuevas tendencias en la organización; parte de estos cambios sufrieron los documentos que así mismo se han adaptado a los cambios organizacionales y en ambos casos (jerárquica o por procesos), los documentos han servido de referencia hasta que la cultura organizacional ha sido impregnada y se ha convertido en un hábito, bajo este nuevo enfoque.

El cambio generado por la tecnología, al poder generar documentos físicos e impresos, así como trabajar en herramientas informáticas que de forma automática generan documentos en formatos portables, editables y todo en red, en donde no existe la necesidad de imprimir el documento, ha permitido optimizar recursos, sin que exista la necesidad de estar presente de forma física el responsable en una oficina, la tecnología ha roto el formato tradicional de trabajo. Desde Taylor en el siglo XIX se desarrollaron las estructuras administrativas centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo y enmarcados en un organigrama jerárquico (Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria, 2002). Existen diversas teorías de un modelo estructura-procesos, Alfonso Cornejo (2004) indica que de la estructura nacen los procesos y otro enfoque que junto con la metodología del sector público ecuatoriano citan el que de los procesos nace la estructura (Registro Oficial 599, 2011). Ambas aseveraciones parten de una comprensión de un ciclo de continuo cambio y adaptación al entorno, en donde es clave el liderazgo y la cultura organizacional (Cornejo, 2004). El desafío para muchos está entonces en encontrar un equilibrio entre los procesos y la estructura, y se puede observar que los dos métodos pueden coexistir. (Gilli, 2007)

El pasar de una organización estructurada, jerárquica o funcional, a una organización enfocada en procesos, tiene su grado de complejidad, pero para que esto se lleve a cabo adecuadamente depende de la madurez de la organización, del comprometimiento de su gente y de la cultura organizacional (Zimmermann, 2000). En organizaciones como las militares en donde se mezcla la estructura jerárquica que necesariamente debe existir por la naturaleza misma de la organización, este cambio puede llevar más tiempo o incluso nunca darse. Actualmente existen muchas organizaciones militares o del sector defensa en el mundo que disponen de certificaciones en sus procesos, se cita ejemplos: Ejército Nacional de Colombia, Ejército de República Dominicana, Regimiento Logístico del Ejército N° 3 “Limache” del Ejército de Chile, en el Ejército ecuatoriano disponen de certificaciones ISO (ISO: Organización internacional de normalización, por sus siglas en inglés): Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Centro de Metrología del Ejército, Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, Escuela de Formación de Soldados “Vencedores del Cenepa”, entre otros, que han pasado de una estructura jerárquica a una gestión por procesos, muchas de estas organizaciones militares, referentes en la administración pública.

En este punto es necesario conocer que es implementar, en el sector público ecuatoriano no existe una definición tácita de esta palabra, pero la acepción que más se acerca a lo requerido es: Implementación del plan, que no es más que la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas, (diccionario de la administración pública). Para la Real Academia Española (RAE), implementar: es poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo; para otros autores como: Julián Pérez Portó es usar, hace referencia a la aplicación de una medida o a la puesta en marcha de una iniciativa. Lo implementado, por lo tanto, está en funcionamiento o en vigencia. Existe también en el léxico administrativo la palabra implantar, que autores como Santiago Aguirre (2012), Camisón, Cruz y González (2006), entre otros, la consideran similar a implementar.

Para poder contestar la pregunta planteada y así despejar la duda organizacional en la que se encuentran las instituciones y ante la falencia de una metodología o guía establecida en la normativa del sector público, de esta manera facilitar la gestión por procesos y poder verificar si los procesos han sido implementados y como mejorarlos de una forma técnica, se procede mediante un trabajo metodológico, desarrollado y puesto en práctica en la Fuerza Terrestre ecuatoriana a presentar los resultados del trabajo realizado.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Desde el año 2002 la Fuerza Terrestre realizó la caracterización del primer manual de procesos Versión 0, con un importante apoyo de la Universidad de Fuerzas Armadas UFA-ESPE, este manual fue entregado en el año 2007; posteriormente en el año 2011 se inició un proyecto de mejora de procesos motivado por cambios en la normativa que rige al sector público, finalizando este en diciembre del año 2013 con la presentación de un manual de procesos Versión 1; finalmente en el año 2014 posterior a que la Inspectoría General realice una auditoría de gestión en todas las Direcciones y Comandos de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre (C.G.F.T) y debido que la ex SNAP estandarizó la forma de diseñar y diagramar los procesos, fue necesario realizar mejoras a los procesos, de la cual se dispone de un manual de procesos Versión 2.0, mismo entro en vigencia en febrero de 2016. Luego de existir un cambio en las herramientas y metodología establecidas en la norma del sector público del año 2016, se actualiza el manual de procesos a la versión 2.1 de la Comandancia General de la F.T, este documento contiene: 14 macro procesos, 32 procesos y 96 subprocesos.

Actualmente disponemos del manual de procesos versión 2.2, que contiene: 15 macro procesos, 44 procesos y 101 subprocesos, documento actualizado después de que el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos fuera aprobado por los organismos pertinentes en el año 2018 (Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018). Todo este camino hasta la actualidad recorrido no estaba completo y no permitía ver otra evidencia que no era más que un manual de procesos extenso y en varios tomos, es decir, disponíamos de un documento con el cual no podíamos verificar si el personal militar y servidores públicos que laboran en la C.G.F.T cumplan lo ahí detallado, por tal motivo en su desarrollo y posterior puesta en ejecución se determinó que:

- Es necesario generar una cultura organizacional que permita al personal militar y civil que labora en las direcciones comprender el contenido del manual de procesos.
- No existe en la normativa la forma que permita evidenciar si se cumplen o no lo descrito en el manual de procesos, es decir carecía de mecanismos de control para la implementación del manual.

- Hace falta una metodología que permita realizar la mejora de procesos y que sea explicada a nivel de detalle, que permita además aplicarla de forma estándar como mecanismo para modificar, incluir o excluir lo descrito en el manual de procesos.
- Así como se vio la necesidad de tener que mejorar el manual de procesos realizado bajo la normativa del sector público.
- La implementación de los manuales se la realizaba mediante el uso de directivas o instructivos y no se evaluaba objetivamente.
- La planificación estratégica estaba desvinculada de la gestión por procesos.
- La planificación presupuestaria no asignaba recursos conforme estaban desarrollándose los productos generados en el proceso, por tal motivo no se podría costear los procesos.
- Los archivos no estaban acordes a como se generan los documentos por procesos.

Debido a la necesidad de solventar todos estos problemas, se desarrolló una metodología de gestión por procesos que sigue una serie de pasos secuenciales y ordenados que finalmente permite:

- Disponer de los documentos para gestionar los procesos.
- Disponer de evidencia de que las Direcciones o Comandos cumplan lo descrito en el manual y además dispongan de los documentos ahí detallados,
- Medir el desempeño del proceso sobre la base de los indicadores detallados en el manual de procesos y tomar decisiones.
- Recopilar necesidades de cambio, inclusión o exclusión de actividades, tareas, productos, etc. del manual de procesos.
- Analizar los cambios a los manuales de procesos que proponen las Direcciones y analizar que de lo propuesto se puede o no dar paso.
- Actualizar el manual de procesos a una nueva versión.
- Reducir el número de directivas / instructivos generados.
- Disponer de datos estadísticos para análisis y toma de decisiones.

A estos pasos secuenciales identificados de un análisis de la norma y varias metodologías de procesos, inicialmente se les puso en ejecución desde el año 2015 y se lo denominó “ciclo o fases de gestión por procesos” y es el que se presenta en la figura 1, a continuación:

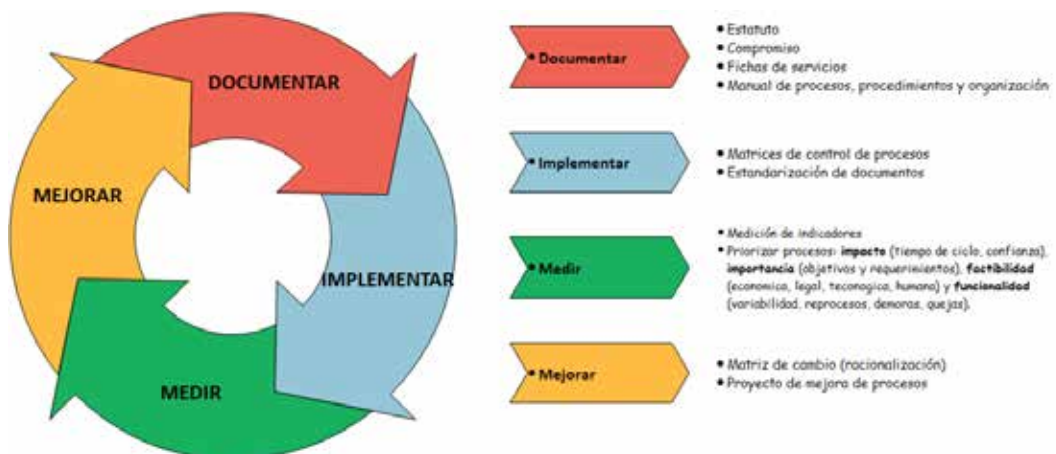


Figura 1 Ciclo de gestión por procesos.

Cada uno de los pasos de este ciclo toma como referencia al ciclo de Edwards Deming de mejoramiento continuo, concepto ideado por Walter A. Shewhart; el ciclo propuesto dispone de una serie de actividades o sub pasos que se deben cumplir, así como de productos o entregables que evidencian su cumplimiento, esto permite de una forma organizada al finalizar el ciclo, obtener un manual de procesos actualizado, así como la evidencia de su cumplimiento.

En el primer paso: documentación, se elaborará el Estatuto de Gestión organizacional por procesos, documento requerido para las instituciones del sector público por norma, este documento parte del Modelo de Gestión y matriz de competencias, en el Estatuto se establece el ¿Qué debe hacer la organización?, luego se establece el compromiso de la alta dirección o del Comandante en el caso de la Fuerza Terrestre, documento también normado, en donde se compromete la máxima autoridad a facilitar todos los recursos para que se desarrollen los procesos; finalmente se elabora el manual de procesos, documento que en su contenido, metodología y herramientas cuenta con una normativa técnica para su diseño y básicamente establece el ¿Cómo se debe elaborar? lo detallado en el Estatuto, estos documentos constan en la figura 2.



Figura 2 Documentos de la primera fase.

Algunas organizaciones que cuentan con certificaciones ISO en sus procesos, disponen de una política de calidad, además de los documentos citados en el primer paso documentación, la política de calidad consta generalmente dentro de un manual de calidad. Para la Fuerza Terrestre se estableció los documentos que componen el sistema de gestión de calidad de la F.T y que lo conforman los siguientes documentos: manual de calidad, manual de procesos, manual de procedimientos y todos los documentos que ayudan a la gestión administrativa como son: directivas, instructivos y regulaciones, como se presenta en la figura 3, a continuación:



Figura 3 Documentos del Sistema de Gestión de Calidad

Para el segundo paso: implementación, que se constituye como el paso más importante y por tal motivo controversial para las organizaciones, lo que se busca en este paso es evidenciar lo descrito en el manual de procesos y que esto se cumpla, encontrando evidencia objetiva, no necesariamente en forma de documento, si no, en cualquier otro medio: imagen, pdf, reportes, otros; es decir que el proceso entre en funcionamiento, pero ¿Cómo funciona un proceso administrativo en el que se generan documentos?. Es necesario centrarse en buscar el documento y en cómo este fue realizado, su tiempo de ciclo o sus recursos usados.

En este paso se adaptaron matrices para controlar el proceso, así como se diseñó un estándar para el manejo de la documentación que por normativa necesariamente deba manejarse en forma física. Las matrices de control de procesos, permiten desde el nivel más bajo de la jerarquía de procesos, ir totalizando lo realizado o no realizado, sumando: tareas, actividades, subprocesos, procesos, para finalmente disponer del resultado del macro proceso. Esta matriz evalúa 4 campos:

- Tareas, que su sumatoria permite medir el cumplimiento de las actividades;
- Productos de las actividades, que evidencian la ejecución del proceso;
- Información de indicadores, que permiten evidenciar el desempeño del proceso, y;
- Posibles necesidades de cambio, en las tareas y/o productos, que se evidencien que no se realicen o que estén mal redactadas.

Para esto se ha establecido una valoración de 0, 0.5 y 1, que permite a más de verificar, cuantificar de forma rápida que cumple y que no se cumple de lo descrito en el manual de procesos; de esta fase se desprende lo más importante “un dato” un valor en % de la implementación a la cual se la denominó como “culturar procesos” y además permite avizorar que no se hace o que está mal descrito en el manual de procesos y de esta forma anticiparse a racionalizar las propuestas de cambio del manual de la siguiente versión.

Otro punto importante es la estandarización de documentos, esta parte permite verificar de forma física, magnética o en cualquier otro medio la existencia de la información, así como permite llevar la información de una forma uniforme, para esto se organizaron carpetas con carátulas y contenido estándar, sobre la base de estas carpetas se puede verificar con la ayuda de las matrices de control la implementación, por tal motivo estos dos sub pasos van de la mano, como se puede observar en la figura 4.

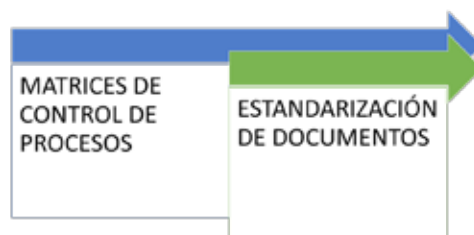


Figura 4 Herramientas usadas en la segunda fase.

En el tercer paso: medición, este paso se divide en 2 partes, la primera parte sobre los indicadores que hasta el momento constan en el manual de procesos, se procede a describir al indicador con más detalle (caracterizar al indicador), esto a través de una matriz de caracterización, a continuación, se debe recolectar datos que permitan verificar el comportamiento del indicador, estos datos luego de un análisis posibilitan a más de tomar decisiones ver la pertinencia del indicador y de ser el caso modificarlo, eliminarlo o mantenerlo, permitirán más adelante ver el comportamiento del proceso.

La segunda parte de este paso consiste en priorizar los procesos para la mejora, se deben considerar que no todos los procesos sufren una mejora y si así fueran hay que priorizarlos y seleccionar cuál es el proceso más importante para poder iniciar los proyectos de mejora de procesos, esto se da por los recursos disponibles en las organizaciones. Para la priorización de procesos inicialmente se medía dos variables: importancia y desempeño, en la importancia se verificaba el aporte al cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica y en el desempeño el funcionamiento del proceso, sobre la base de la información arrojada por los indicadores; posteriormente con el cambio de normativa del sector público se evalúan 4 variables: impacto, importancia, factibilidad y funcionalidad, el impacto sobre el cliente o usuario final, importancia hacia el aporte al cumplimiento de la planificación estratégica, factibilidad en lo que respecta a la disponibilidad de recursos financieros para implementar la mejora y funcionalidad sobre la variabilidad del proceso, esto es: quejas, demoras, reprocesos, etc. Una vez establecidos los valores de las 4 variables en %, se procede a priorizar los procesos que deben ser mejorados, no todos los procesos pueden o deben ser mejorados, para esto podemos aplicar diversas técnicas de priorización como Pareto, o centrarnos solamente en la cadena de valor, esto se puede observar en la figura 5.



Figura 5 Subdivisión de la tercera fase.

Para el cuarto y paso final: mejora, se procede a plasmar los cambios que se identificaron en el paso 2 (con la matriz de implementación) y paso 3 con los procesos priorizados o con los datos de los indicadores que nos dan el comportamiento del proceso. Este paso consta de 2 caminos o vías posibles, la primera es realizar una matriz de cambio mediante la cual se racionaliza los cambios requeridos en las actividades, tareas o productos, en esta los cambios no deben ser mayores, pueden darse cambios por ejemplo en: nombres, inclusión, fusión o eliminación de: tareas, actividades o productos, pero, no pueden eliminarse productos citados en el Estatuto. Esta matriz de cambio se elabora sobre la base de los ceros encontrados en la matriz de implementación, es decir, los productos no encontrados o no justificados, es posible que no se realicen o se hayan dejado de realizar por disposiciones legales, normativas o regulaciones internas o externas de la organización. Razón por la cual no se encontraron elaborados y es necesario eliminar del manual de procesos, a este paso se lo denomina racionalizar el proceso.

La segunda posibilidad de cambio es la resultante del paso 3, de los procesos priorizados para la mejora y es realizada a través de un proyecto de mejora de procesos, este proyecto consta actualmente en la norma y establece que se lo debe realizar; sin embargo, no especifica detalladamente que pasos se deben hacer para mejorar un proceso, o qué metodología usar. Ambas posibilidades se presentan en la figura 6.



Figura 6 Subdivisión de la cuarta fase. Fuente: Elaboración el autor basado en la investigación.

Para desarrollar el proyecto de mejora se desarrolló una metodología propia, basada en el análisis comparativo de otras metodologías y que consta de 6 pasos secuenciales según se observa en la figura 7, mediante los cuales de una manera técnica se dispone de la solución al problema detectado en el proceso, luego de verificar cual es la mejor alternativa posible, que permita atacar la causa raíz del problema identificado y así hacer frente al problema identificado (Zaldumbide, 2016).



Figura 7 Metodología para mejoramiento de procesos Fuente: Elaboración el autor basado en la investigación.

Los cambios aceptados por la organización se plasmarán en el nuevo manual de procesos.

ANÁLISIS, ARGUMENTACIÓN O REFLEXIÓN CRÍTICA.

Una vez presentados los cuatro pasos de este ciclo o fases de gestión por procesos, se debe recalcar que hasta el momento finalizado el ciclo, solo se dispone de un manual de procesos y este luego de cumplir las 4 fases se ha mejorado o actualizado a una nueva versión, aquí inicia nuevamente el ciclo y se da inicio al mejoramiento continuo, pero: ¿Se ha implementado procesos?, esta es una pregunta muy difícil, que no consta en ninguna normativa del sector público y por tal motivo no existe evidencia que defina claramente cuando un proceso ha sido implementado, la teoría indica que se han implementado procesos en estos casos:

El proceso está funcionando y permanece bajo control, es decir se pueden obtener datos de sus indicadores y estos permiten tomar decisiones. Se disponen de medidas internas y objetivas. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

El proceso ha sido automatizado y por tal motivo es estable y bajo control. “Esta metodología puede requerir de tecnologías de la información para facilitar el proceso y proporcionar ventajas diferenciales a la organización” (Serrano Gomez & Ortiz Pimiento, 2012); “La implantación de tecnología informática ha sido uno de los principales habilitadores del mejoramiento de los procesos (...)” (Aguirre Mayorga, 2012), para esto existen diferentes sistemas como: ERP, CRM, BPM, workflow, internet, entre otros (ERP: Sistema de planificación de recursos empresariales (por sus siglas en inglés); CRM: Administración Basada en la relación con los clientes (por sus siglas en inglés); BPM: Gestión de procesos de negocio (por sus siglas en inglés).

Según Camisón, Cruz, González (2006) aseguran que “la gestión no finaliza con la medición, sino que debe incorporar la mejora”

Sin embargo, para los primeros dos casos existen varios puntos de vista que son necesarios ponerles sobre la mesa:

Para el primer caso, indicadores para el sector público existen de 3 tipos: desempeño, resultado e impacto, pero se debe tener en cuenta que no todos los procesos disponen de los 3 tipos de indicadores, pero si todos los procesos tienen alguno de los 3 tipos de indicadores, por tal motivo si se podría verificar los datos que arroja el proceso y decir que este ha sido implementado ya que está funcionando.

Para el segundo caso, no todos los procesos son automatizables, actualmente se automatizan los procesos que tienen relación con el cliente, es decir los que toman contacto con él y con especial atención a los de la cadena de valor, que son los procesos de negocio.

Juan Bravo C. (2011) en su libro Gestión de Procesos manifiesta que para implementar procesos es necesaria la presencia de cinco elementos en la organización: estrategia, tecnología, estructura, personas y procesos, a esto lo llama “modelo integral del cambio”. Isabel Cantón (2010) deja abierta la posibilidad para que cada organización pueda planificar e implementar los procesos de la forma como estime conveniente. La implantación “es tal vez la etapa más crítica que va a determinar el éxito del mejoramiento.” (...) para ello se considera necesaria: la capacitación, una buena comunicación con los involucrados, satisfacer las necesidades logísticas y las necesidades tecnológicas. (Aguirre Mayorga, 2012)

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Hasta el año 2019 se han realizado las actividades de la Unidad de Administración de procesos bajo esta metodología, esto ha permitido:

- Estandarizar la manera como se realizan las actividades.
- Asignar responsabilidades dentro de cada área / departamento.
- Organizar el trabajo de cada funcionario.
- Estandarizar la documentación física y magnética.
- Evidenciar el cumplimiento de las tareas y actividades descritas en el manual de procesos.
- Verificar in situ que documentos, donde se los realiza y quién es el responsable de ejecutar el trabajo.
- Racionalizar las actividades descritas en el manual de procesos para una posterior mejora.

- Establecer que tareas o actividades pueden ser eliminadas, fusionadas o incluidas.
- Observar el ciclo del proceso y su tiempo de ciclo.
- Facilita el traspaso de responsabilidades cuando un funcionario debe ausentarse de su lugar de trabajo.
- Facilita la entrega recepción de funciones cuando una persona debe salir de la organización.
- Mejora la gestión organizacional.
- Facilita la toma de decisiones en los diferentes niveles de responsabilidad, departamento, dirección y al más alto nivel del mando.
- Alinear los procesos a la estrategia.
- Alinear los productos de los procesos al presupuesto, asignando partidas presupuestarias para cada entregable.
- Alinear los procesos al sistema de archivo y gestión documental.
- Estandarizar las actividades que se realizan en unidades de magnitudes similares.

Además, se pudo evidenciar que el documentar procesos está arraigado en la cultura organizacional y todas las instancias o niveles de la organización insisten en disponer de manuales de procesos, inclusive requieren que estos sean impresos. Para poder desplegar y alinear los procesos, productos entregables en cada unidad militar fue necesario establecer niveles de gestión por procesos, el nivel 0 compuesto por todas las Direcciones y Comandos de la Comandancia del Ejército, en el nivel 1 todas las divisiones, Institutos y Comandos Logísticos Regionales, para el nivel 2 todas las Brigadas, Colegios Militares y Comandos de Apoyo Logístico, finalmente en el nivel 3 los Batallones.

Como evidencia de haber puesto en ejecución este ciclo de gestión por procesos, se disponen de los datos de la tabla 1, para el año 2015 no se dispone de información en vista de haber sido puesto en marcha este ciclo y se contaba en el nivel 0 con el primer manual de procesos bajo normativa del sector público; para el año 2016 ya con una metodología estandarizada se pudo obtener datos de todas las fases solo para el nivel 0, destacándose que en la fase IV se logra establecer 8 procesos comatosos de un total de 91; establecido el manual de procesos del nivel 0 que es el nivel superior, pudimos iniciar a desplegar la metodología de gestión por procesos a todos los niveles de la organización, lográndose obtener datos y además pudimos tener un manual mejorado; en el 2018 se logran datos en todos los niveles de la organización y presentándose mejoras al manual de procesos sobre datos y reportes remitidos por todos los niveles, finalmente para el año 2019 se dispondrá en todos los niveles de una manual de procesos mejorado, los datos por niveles, fases y años se dispone a continuación:

Tabla 1 Resultados obtenidos por años, fases y niveles.

FASES, AÑOS Y NIVELES	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	MEDICIÓN	MEJORA
2015 NIVEL 0	0	0	0	0
2016 NIVEL 0	100 %	97,18 %	80 %	7,92 %
2017 NIVEL 0, 1, 2 y 3	100 %	96,34 %	75,85 %	0 %
2018 NIVEL 0, 1, 2 y 3	100 %	90,5 %	81,92 %	68,25 %

Se evidenció mediante las herramientas desarrolladas y puestas en práctica, que implementar procesos es cuando:

- Se dispone los documentos o evidencia que se genera en el proceso,
- Se dispone de información para alimentar los indicadores,
- Se toma decisiones con la información de los indicadores,
- Se dispone de datos para la toma de decisiones,
- Se disponen de procesos automatizados que arrojan resultados,
- Se disponen de procesos controlados, estables y permanentes en condiciones de automatizar,
- Se dispone de información para mejorar la gestión de la organización,
- Se realiza las actividades y tareas conforme lo establece el manual de procesos,
- Se conoce por parte del personal militar y servidores públicos que actividades y tareas son de su responsabilidad y sabe además a que proceso pertenece.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Mayorga, S. (Octubre de 2012). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *Estudios Gerenciales*, 28(10), 13-22.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: PEARSON EDUCATION S.S.
- Cornejo, A. (2004). El modelo estructura-procesos. En A. Cornejo, *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI*.
- Dirección de Planificación y Gestión Estratégica. (2018). *Informe de implementación de procesos*. Quito.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Imprenta Berekintza.
- Registro Oficial 599. (2011). *Norma técnica de reestructuración de la gestión pública institucional*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Registro Oficial 739. (22 de Abril de 2016). *Norma Técnica de prestación de servicios y administración de procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Riascos González, J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42.

- Serrano Gomez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Estudios Gerenciales. *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. España: Elsevier.
- Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. (21 de octubre de 2002). *cursos.campusvirtualsp.org*. En: https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf
- Tamayo, I. C. (2010). Introducción a los procesos de calidad. *Revisa Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 8(5). En: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661342/REICE_8_5_1.pdf?sequence=1
- Zaldumbide, O. (2016). *Propuesta metodológica para elaborar un proyecto de mejora de procesos*. En: <http://gestiondelacalidadyproductividad.blogspot.com/2016/07/propuesta-de-como-elaborar-un-proyecto.html>
- Zamudio Alarcón, J. M. (2007). Organización y métodos. *Módulo académico*. Bogotá, Colombia: UNAD.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Quito Ecuador: ABYA-YALA.