

CURSO

GESTIÓN DE PROCESOS

MIGUEL AGUILAR SERRANO
2012



ENTORNO EMPRESARIAL

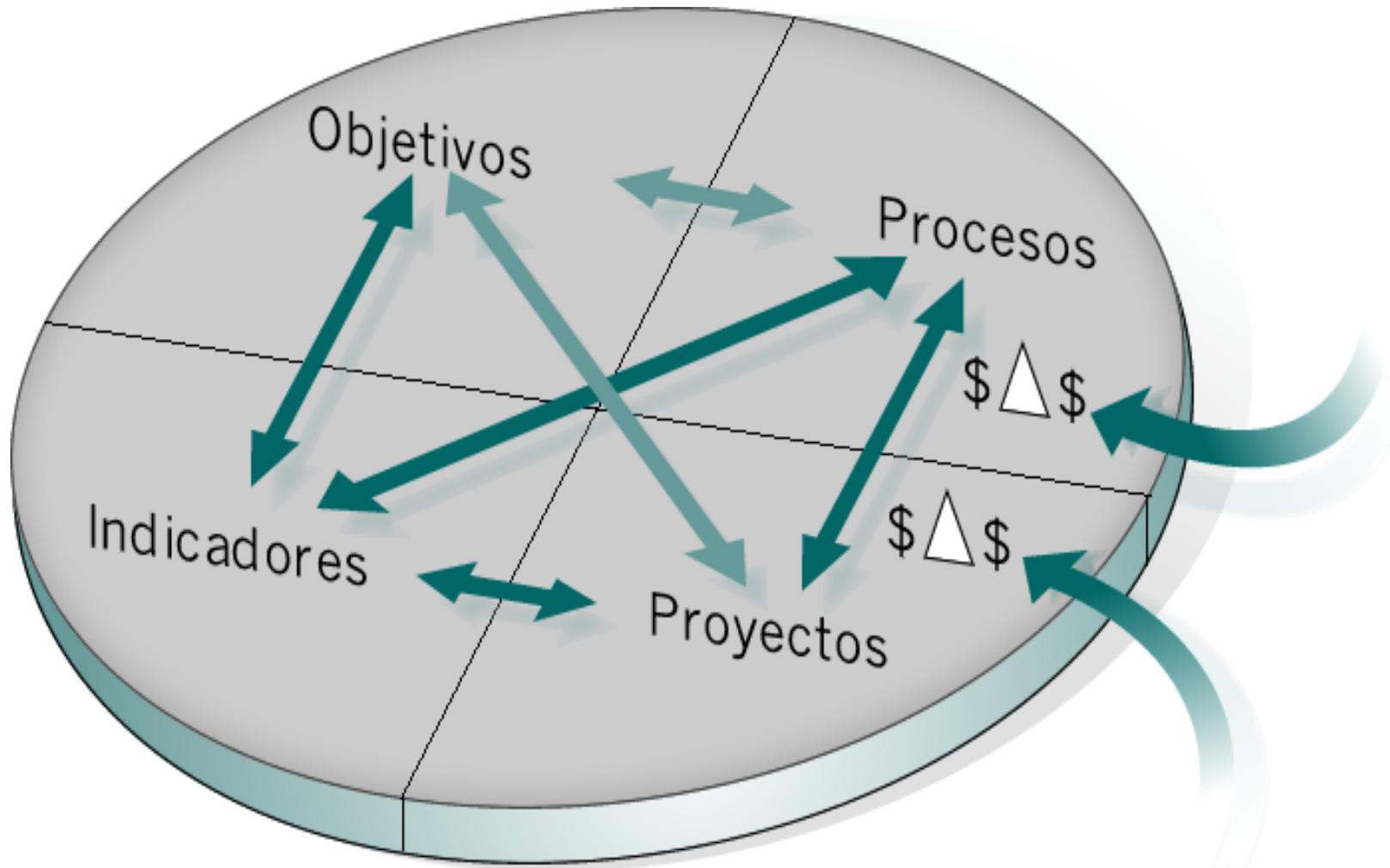
PLANEACIÓN OPERATIVA CON VISIÓN ESTRATÉGICA

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO QUE VIENE IMPULSANDO EL GOBIERNO ESTATAL CONSIDERA LA INTERRELACIÓN DE LOS SIGUIENTES COMPONENTES ORGANIZACIONALES:

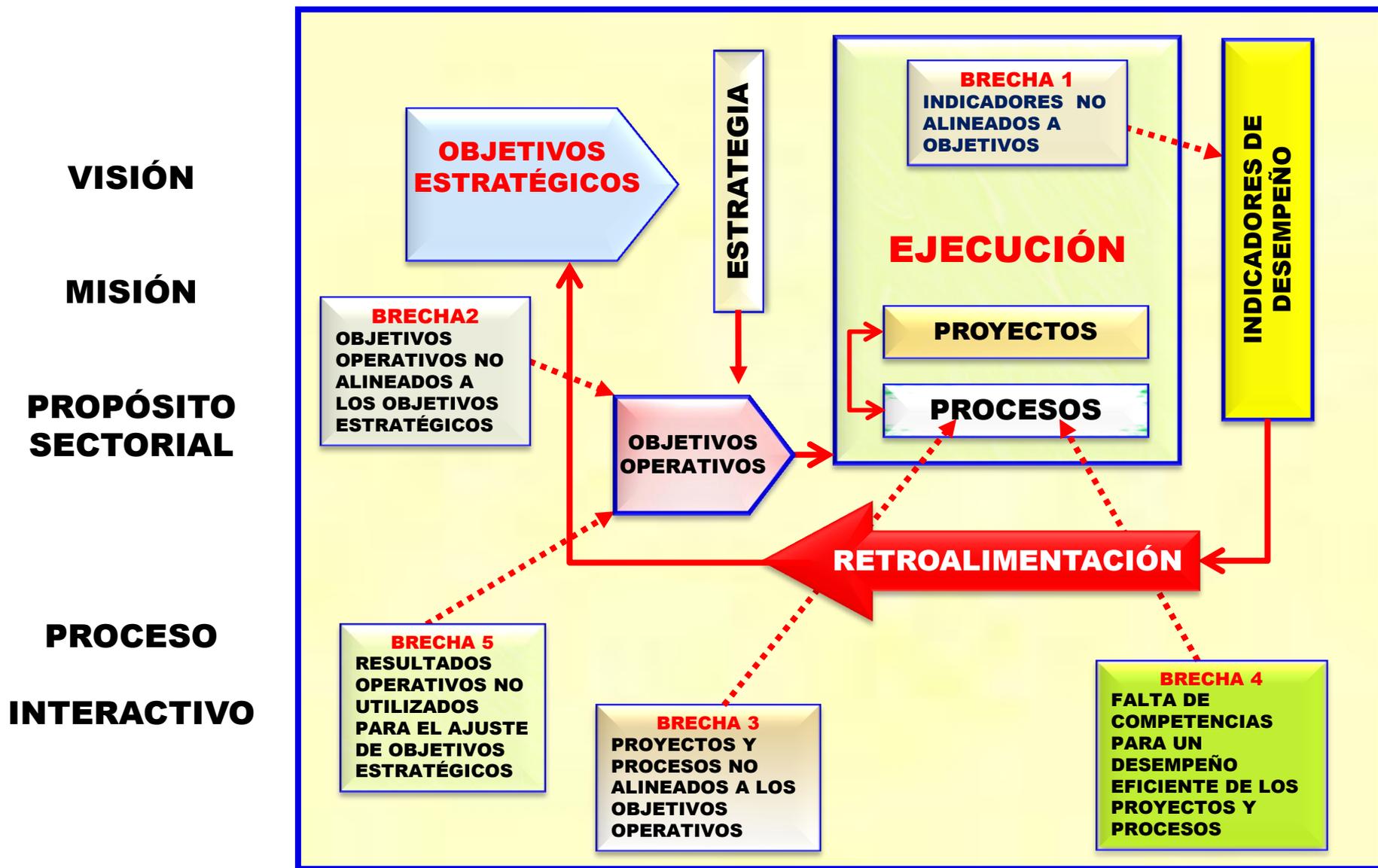


ALINEACIÓN ESTRATÉGICA-OPERATIVA

LA ENTREGA DE RESULTADOS E IMPACTOS TIENE QUE VER CON UNA EJECUCIÓN EFECTIVA DE PROCESOS Y PROYECTOS.

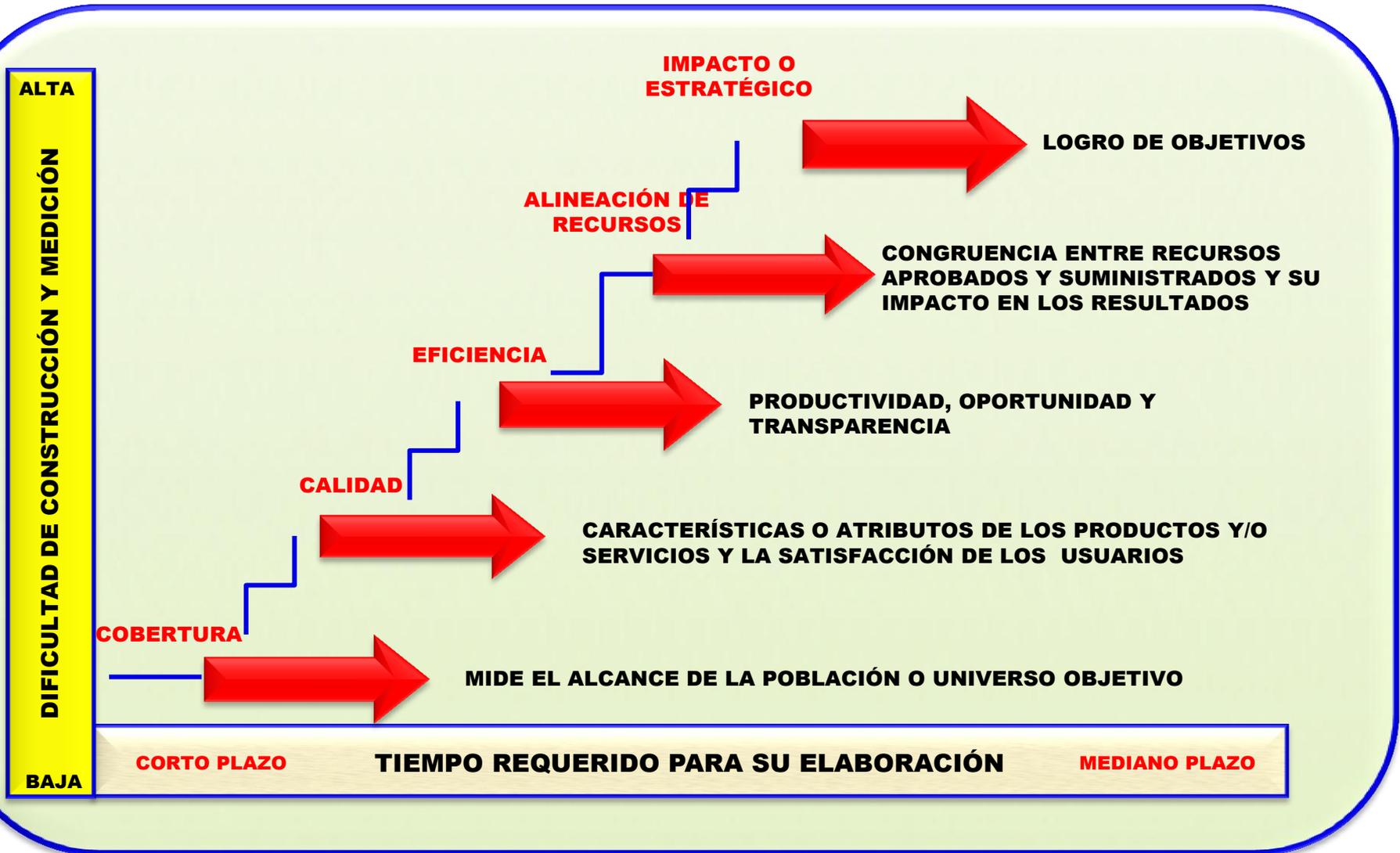


¿DÓNDE SE ENCUENTRAN LAS BRECHAS MAS COMUNES?



DIMENSIONES DE LOS INDICADORES

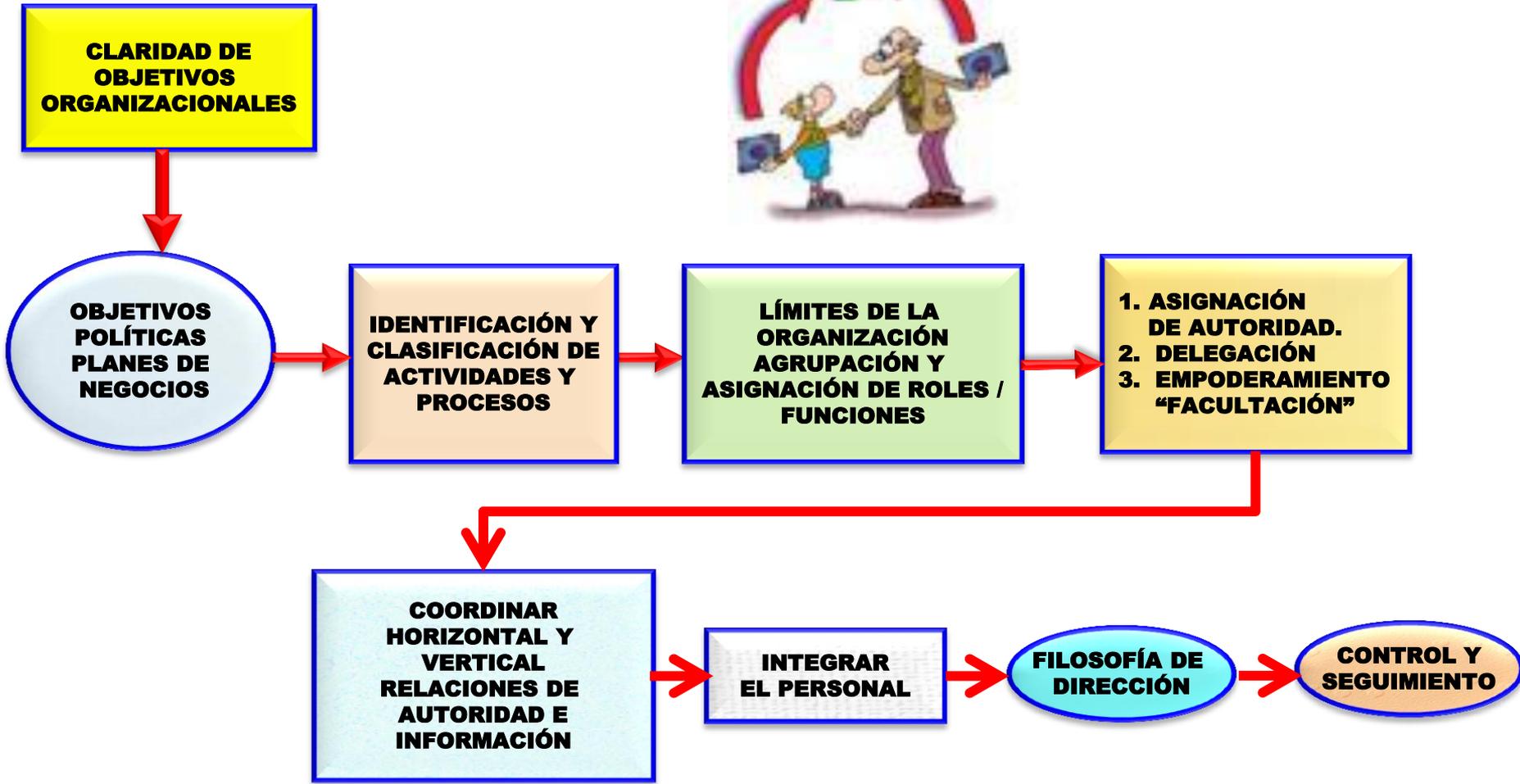
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LA EVALUACIÓN CON INDICADORES DE RESULTADOS SE PUEDE REALIZAR EN 5 DIMENSIONES:



SISTEMAS DE EMPRESA



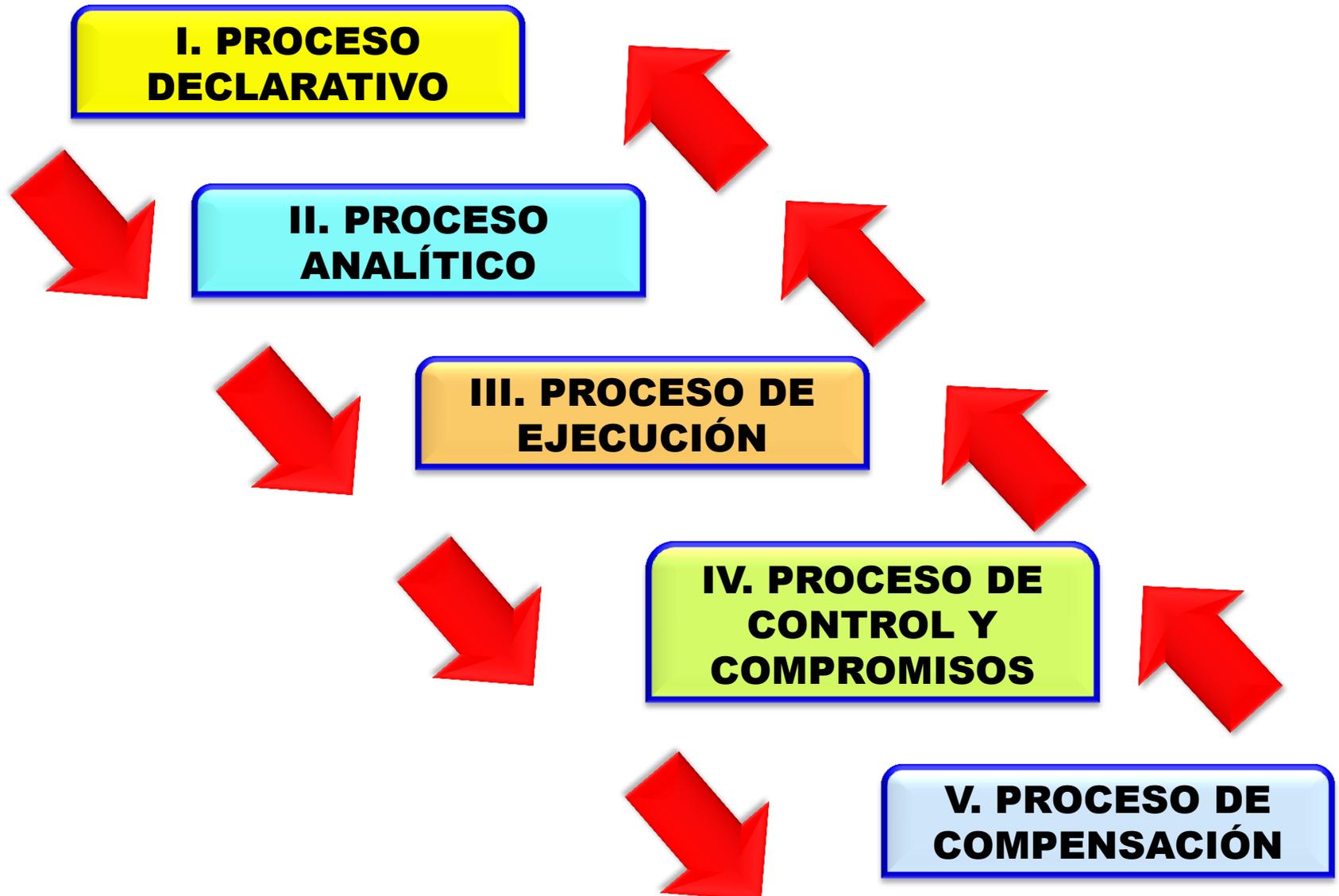
LÓGICA DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ



COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE ROL



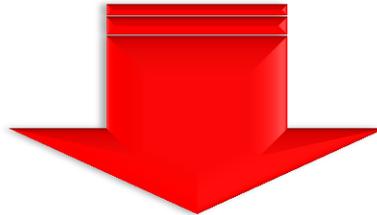
MODELO DE PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS



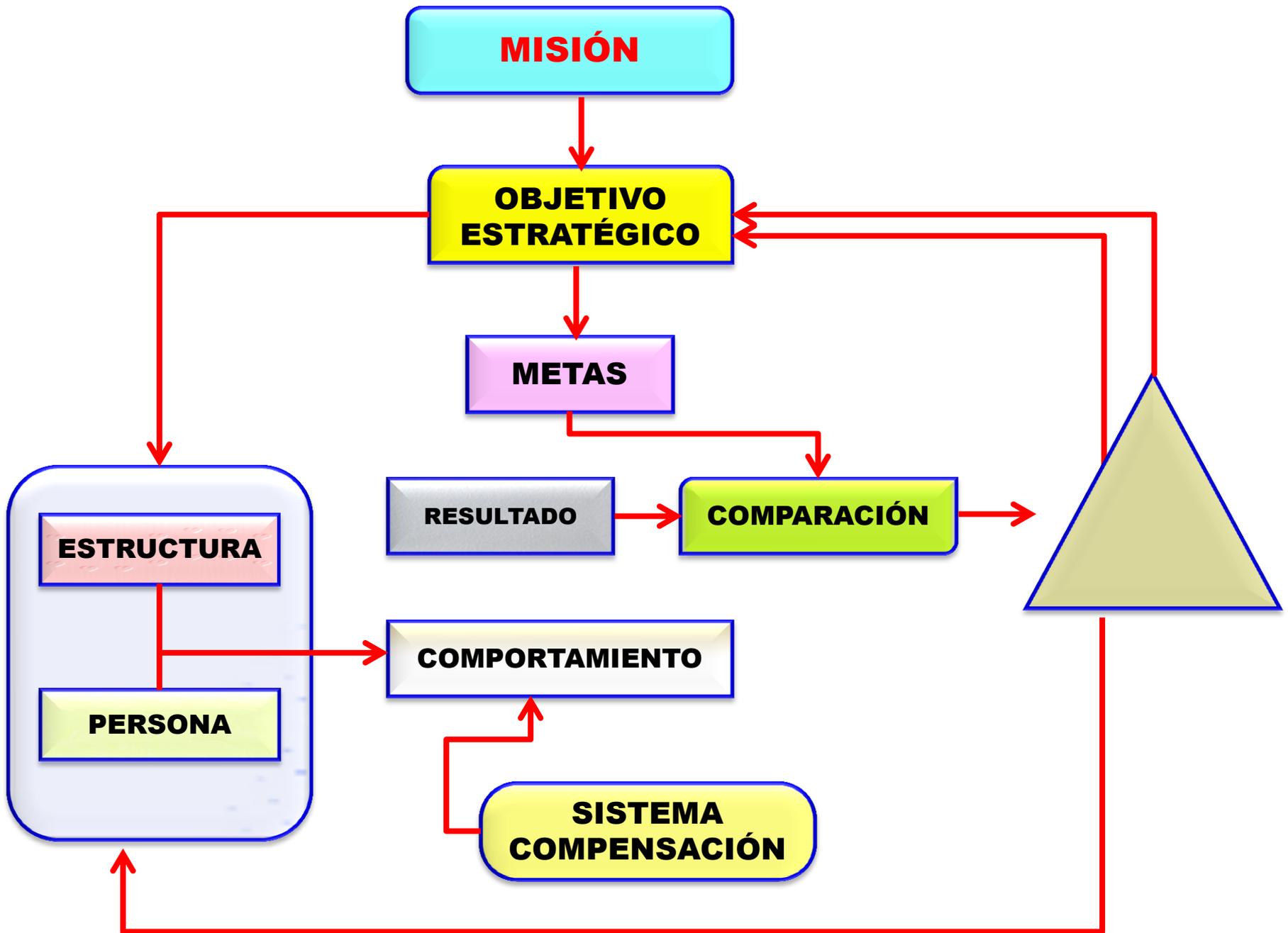
PROCESO DECLARATIVO

**VISIÓN
MISIÓN**

**OBJETIVOS; IMPULSOS; DIRECTRICES;
ESTRATEGÍAS**



**"CARTA DE
NAVEGACIÓN DE
LA CONSTRUCCIÓN
DE FUTURO"**



TRADUCIENDO LA MISION EN LOS RESULTADOS ESPERADOS

MISION- POR QUÉ EXISTO

VALORES - EN QUÉ CREO

VISION- QUÉ QUIERO SER

ESTRATEGIA- CUÁL ES NUESTRO PLAN PARA LOGRARLO

ALINEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y FOCO

**INICIATIVAS ESTRATEGICAS-
QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS – PLANES DE NEGOCIO**

OBJETIVOS PERSONALES QUÉ TENGO QUE HACER



--	--	--	--	--

SISTEMA DE GESTIÓN Y CALIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN

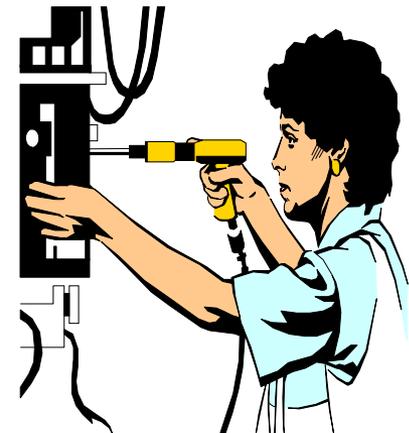
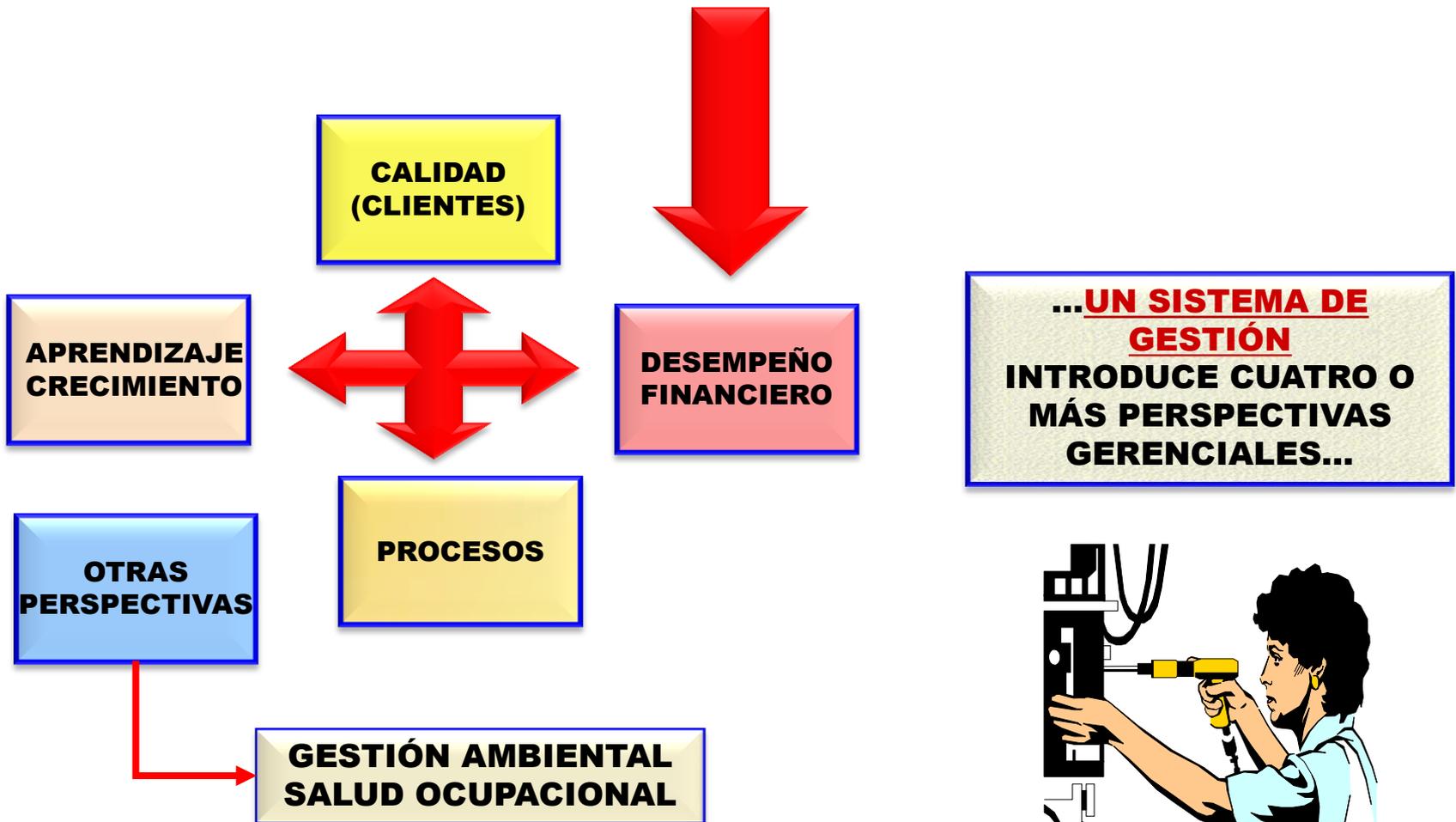


SISTEMA DE GESTIÓN

CONOCER LA RESPUESTAS A ESTAS TRES PREGUNTAS:



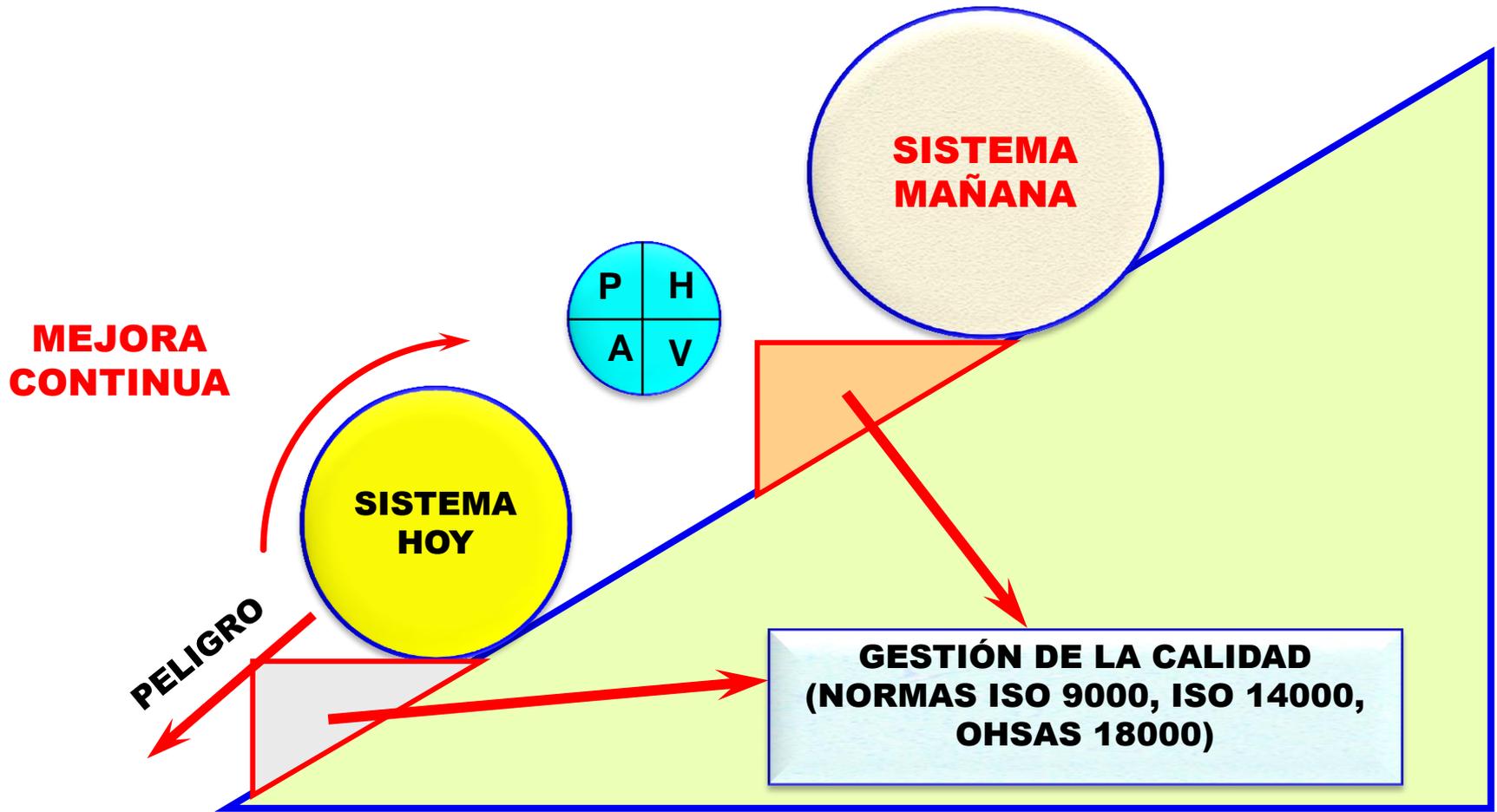
CUÁLES OBJETIVOS???



LAS PARTES INTERESADAS



GESTIÓN

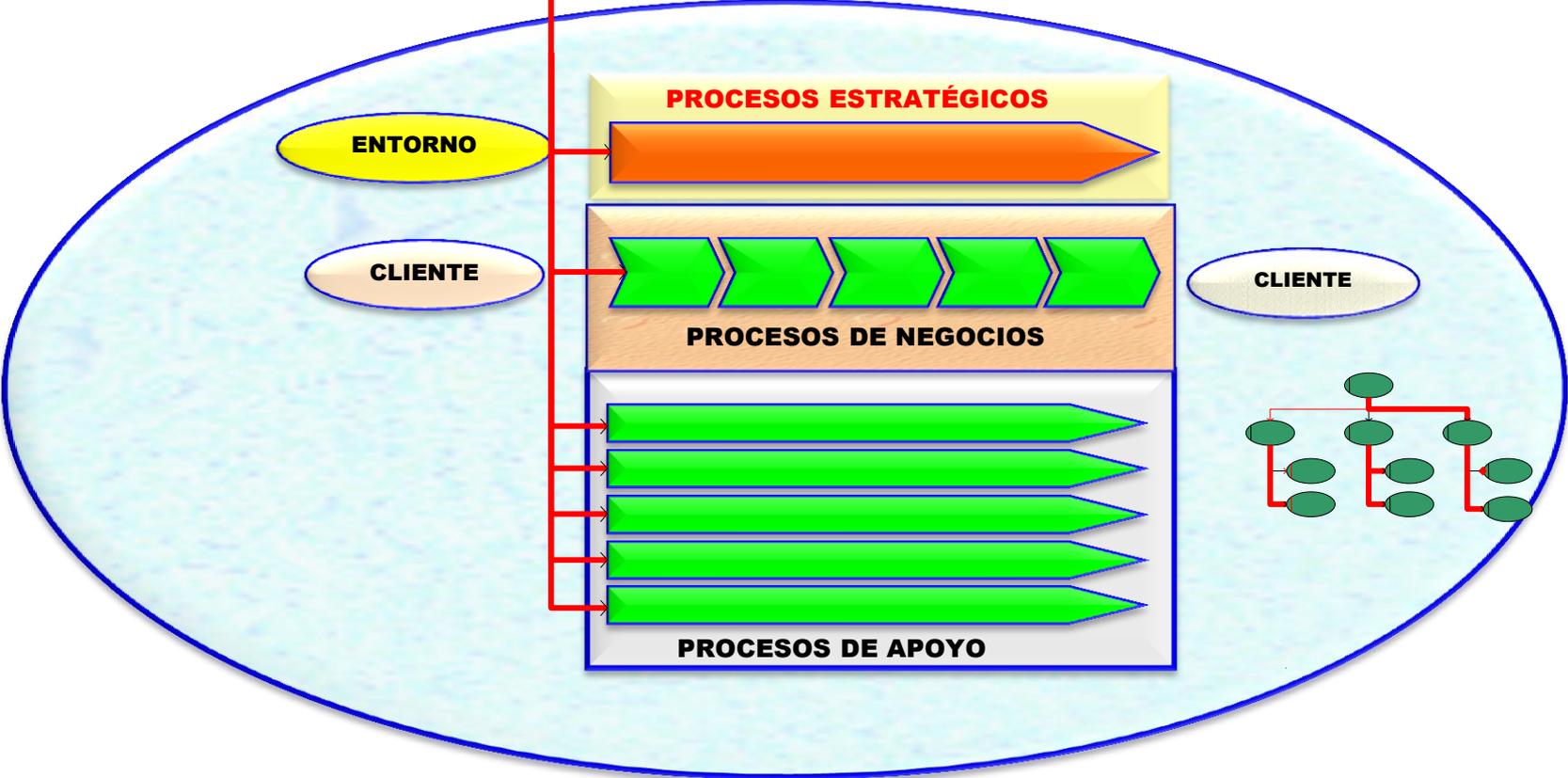


PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN



P

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



SISTEMA DE GESTIÓN

REQUISITOS GENERALES

- a. IDENTIFICAR LOS PROCESOS
- b. DETERMINAR SECUENCIA E INTERACCIÓN
- c. DETERMINAR CRITERIOS PARA ASEGURAR:
OPERACIÓN Y CONTROL EFICAZ Y EFICIENTE
- d. ASEGURAR DISPONIBILIDAD DE RECURSOS E INFORMACIÓN NECESARIA, PARA APOYAR:
- e. LA OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO
- e. MEDIR Y REALIZAR SEGUIMIENTO
- f. IMPLEMENTAR ACCIONES Y MEJORA CONTINUA

P

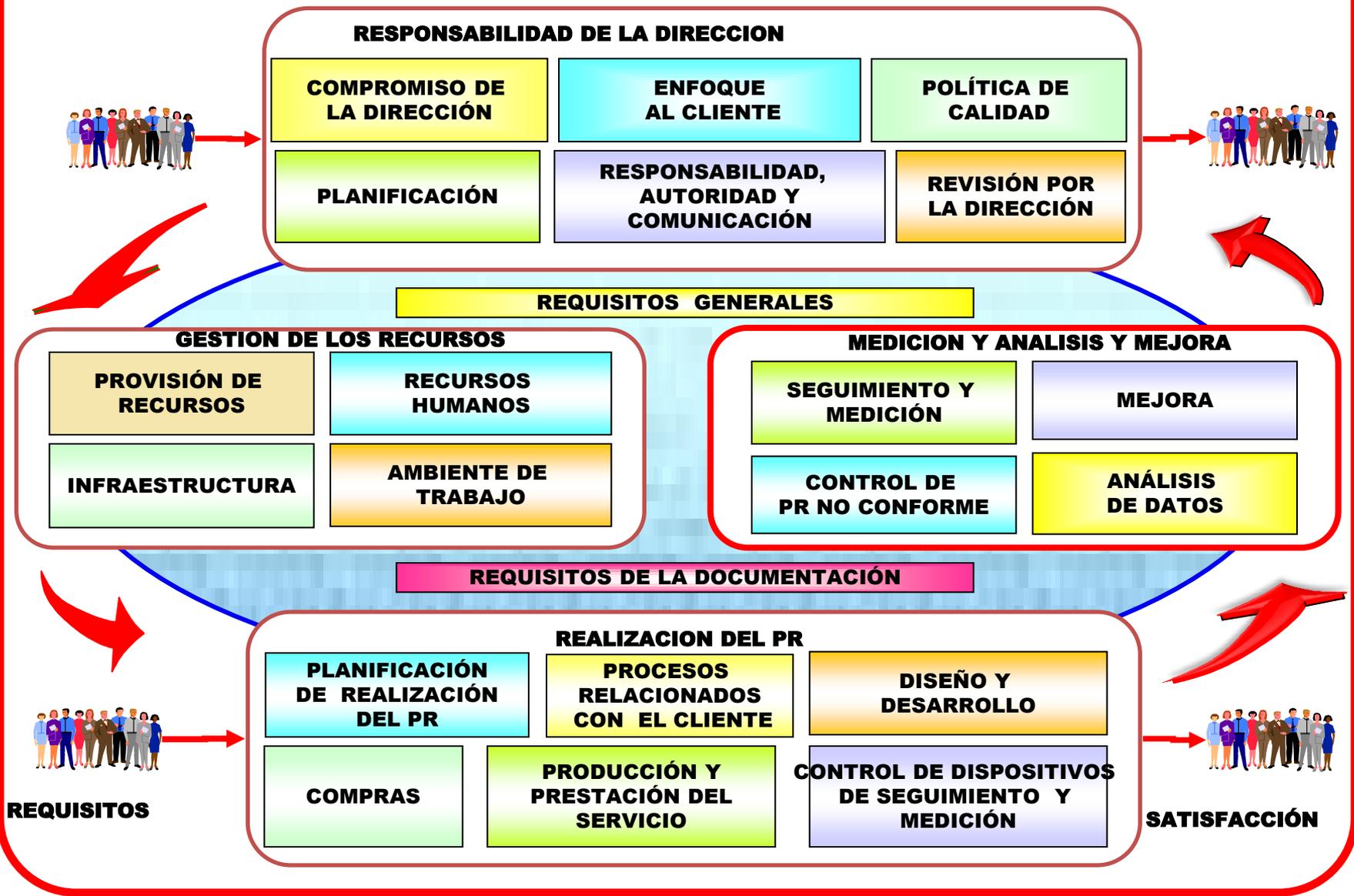
H

V

A

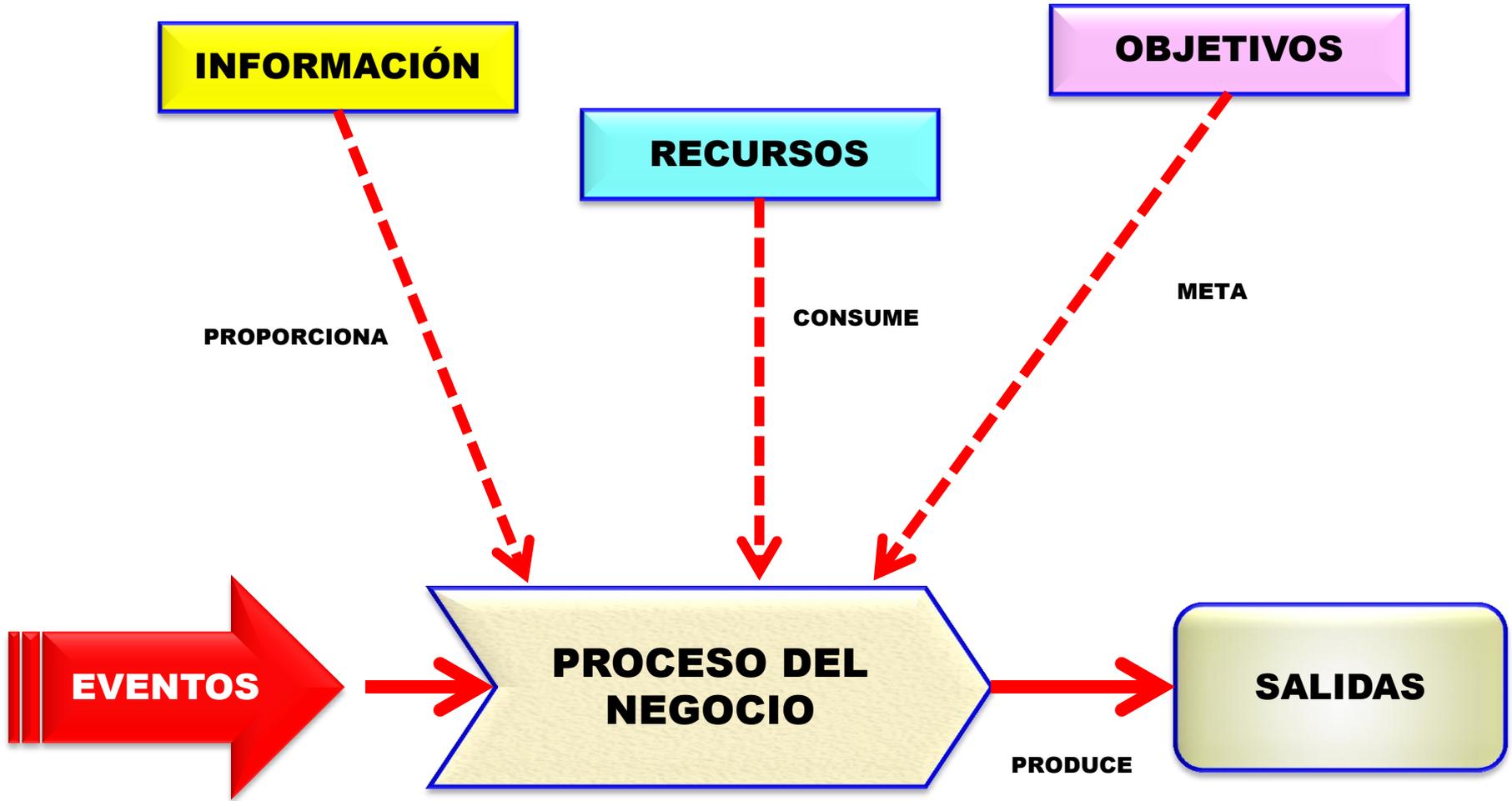
EI SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000:2000

MODELO DE PROCESOS



**PROCESOS
DE
NEGOCIO**

PROCESO DEL NEGOCIO



PROCESO ANALÍTICO

ESCRUTINIO DE ENTORNO

1. FUERZAS COMPETITIVAS
2. ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL
3. SISTEMA DEL VALOR
4. CICLO DE VIDA
5. MEDIO AMBIENTE

FORTALEZAS
OPORTUNIDADES

ESCRUTINIO INTERNO

1. CADENA DEL VALOR
2. ENFOQUE DE PROCESOS
3. COSTOS DE OPORTUNIDAD
4. COSTOS DE TRANSICIÓN
5. BENCH MARKING

DEBILIDADES
AMENAZAS

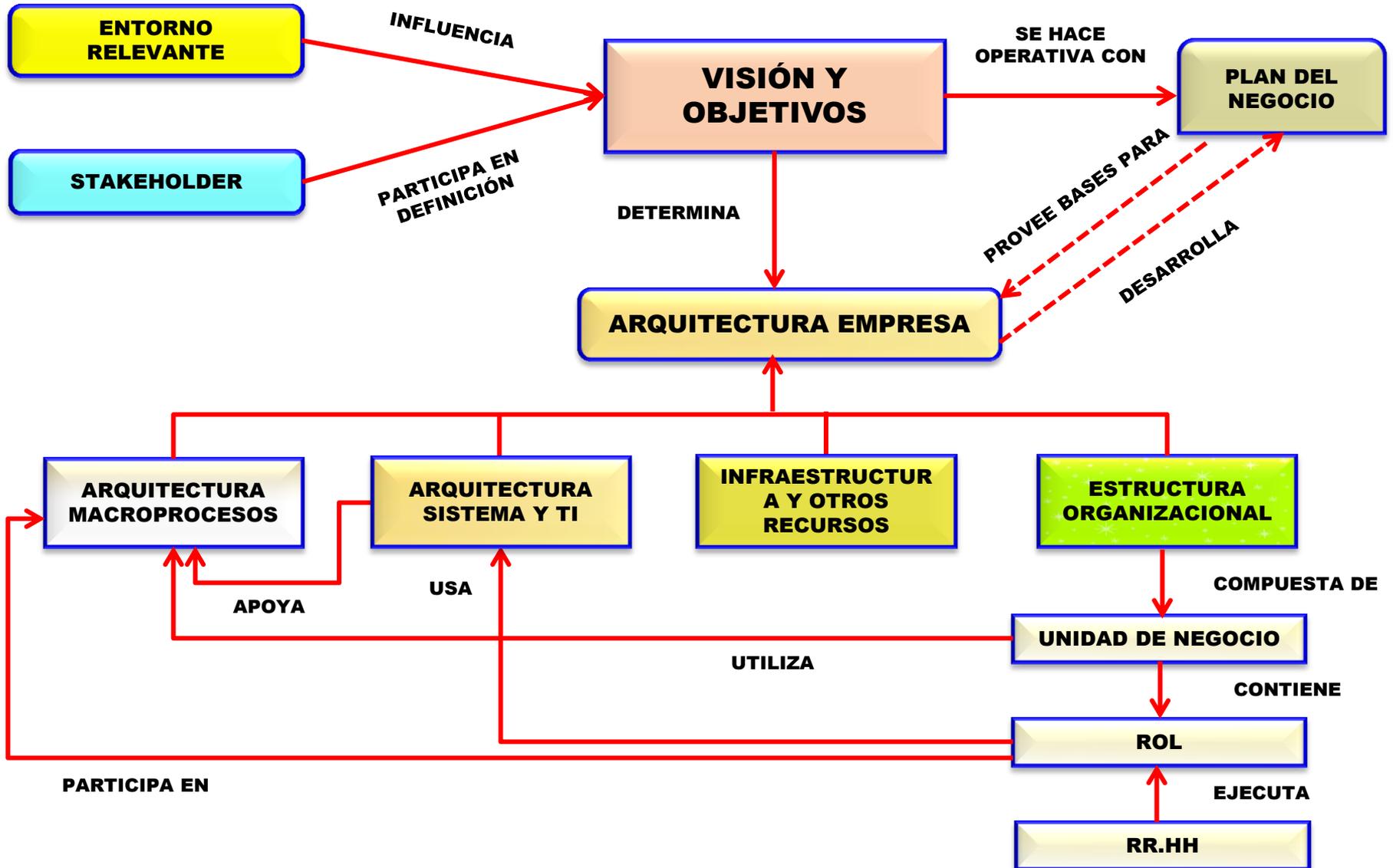
FODA

OPORTUNIDADES
DE NEGOCIO

OPORTUNIDADES
DE MEJORAS

CLIENTES - PRODUCTO - PROCESOS - INVERSIÓN - INNOVACIÓN

PRIMER NIVEL DE LA ONTOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA



PROCESO DE EJECUCIÓN



PROCESO DE COMPENSACIÓN

**DEL
NEGOCIO**

DEL EQUIPO

**DEL
PROCESO**

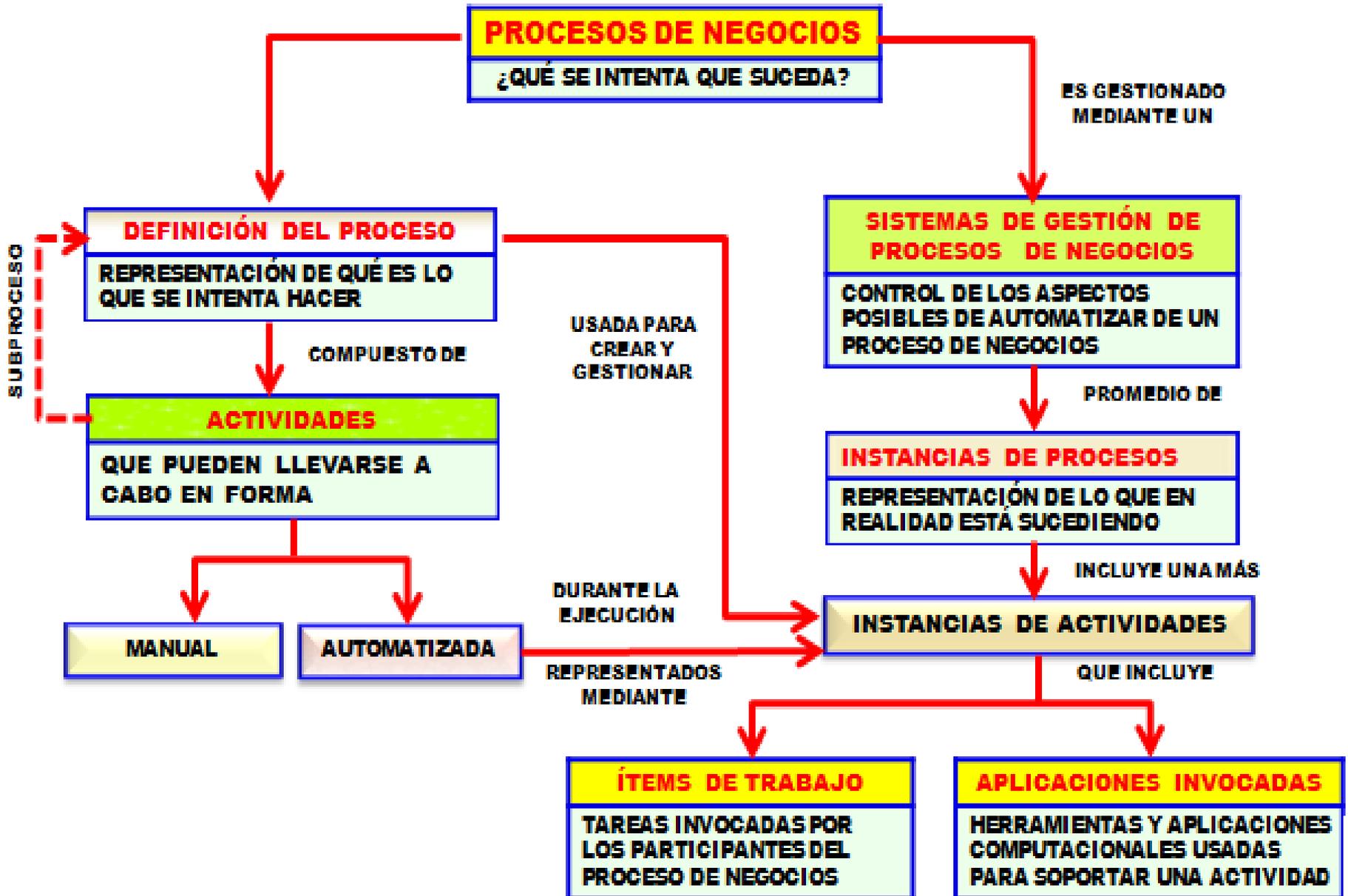
**DE LA
PERSONA**



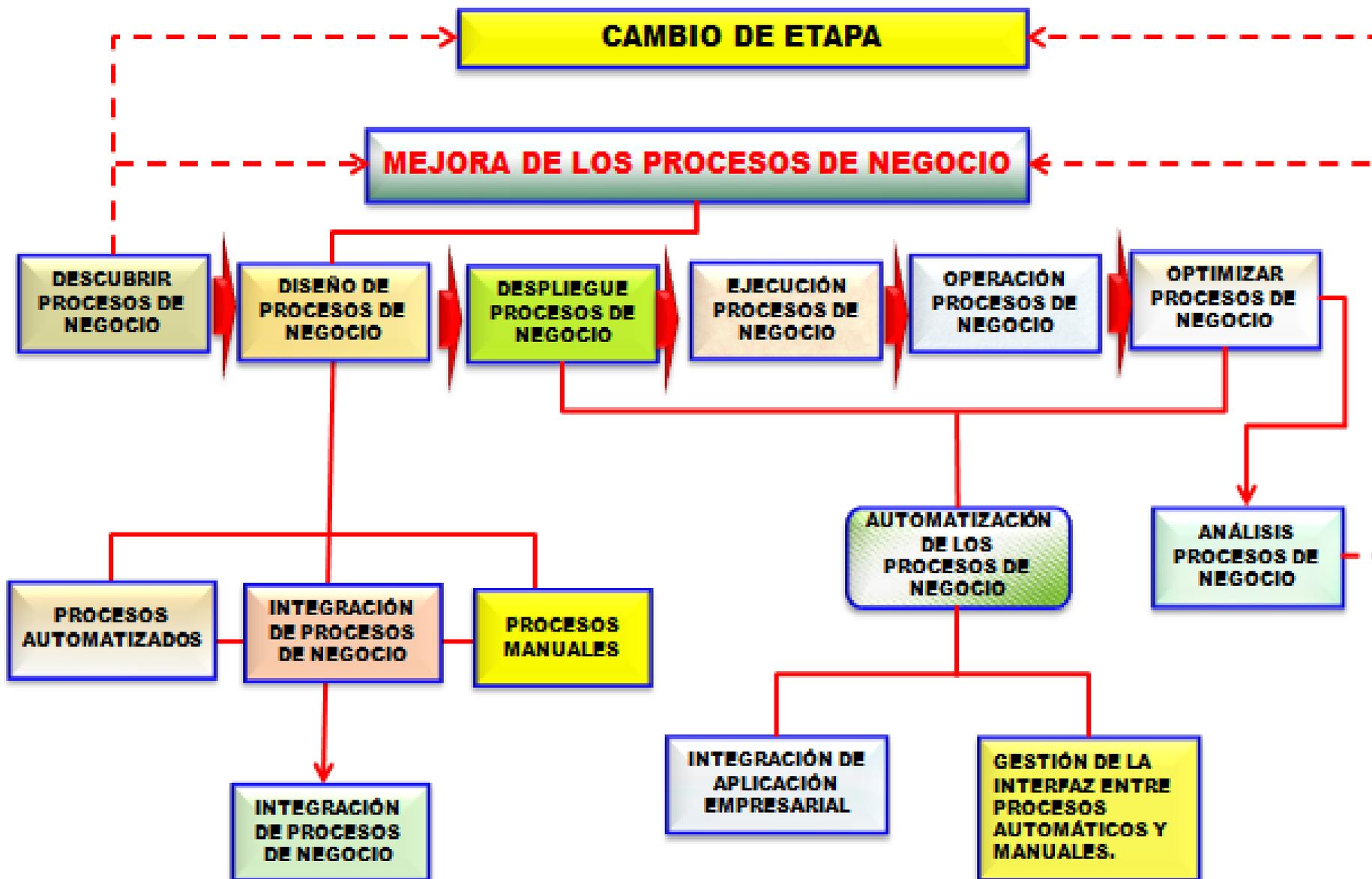
PROCESOS DE NEGOCIO VS OTROS TIPOS

TIPOS DE PROCESOS:	INDUSTRIALES	DE INFORMACIÓN	DE NEGOCIO
FOCO	COSAS	DATOS	RELACIONES
PROPÓSITO	TRANSFORMAR Y ENSAMBLAR MATERIALES Y COMPONENTES EN OTROS COMPONENTES Y PRODUCTOS FINALES, USANDO RECURSOS	PROCESAR Y TRANSMITIR DATOS ESTRUCTURADOS Y NO ESTRUCTURADOS, Y CONOCIMIENTO	ALCANZAR LAS CONDICIONES QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES, CLIENTES O USUARIOS
CARACTERÍSTICAS	TRADICIONES DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL	TRADICIONES DE LA INGENIERÍA INFORMÁTICA	BASADOS EN ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN HUMANAS ENCONTRADAS EN TODOS LOS LENGUAJES Y CULTURAS
ACCIONES	ENSAMBLAR, TRANSFORMAR, TRANSPORTAR, ALMACENAR, INSPECCIONAR	ENVIAR, INVOCAR, GRABAR, RECUPERAR, CONSULTAR, CLASIFICAR,	SOLICITAR, PROMETER, OFRECER, RECHAZAR, PROPONER, CANCELAR, MEDIR

COMPONENTES DE UN PROCESO DE NEGOCIOS



PROCESOS DE NEGOCIO – CICLO DE VIDA



ETAPAS DEL DESCUBRIMIENTO Y DISEÑO DEL PROCESO DE NEGOCIOS

I. DESCUBRIMIENTO

1.1 DARSE CUENTA EXPLÍCITAMENTE DE CÓMO SE HACEN LAS COSAS REALMENTE, FRENTE A CÓMO SE DICE QUE SE HACEN.

1.2 IMPLICA CONOCER LOS PROCESOS DE NEGOCIO (FLUJO DE EVENTOS, FLUJO DE MENSAJES Y FLUJO DE ÓRDENES) DESDE LA PERSPECTIVA DE TODOS LOS PARTICIPANTES (PERSONAS O SISTEMAS).

1.3 PERMITE OBTENER UNA IMAGEN CLARA SOBRE CÓMO TRABAJAN INTERNA Y EXTERNAMENTE LOS PROCESOS DE NEGOCIO.

II. DISEÑO

2.1 ELABORAR UN MODELO DE CADA PROCESOS DE NEGOCIO (QUE PUEDA SER COMPRENSIBLE POR TODOS LOS INVOLUCRADOS).

2.2 REUTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTO (SUBPROCESOS).

2.3 GENERAR UN REPOSITORIO DE PROCESOS:

- a. EN PAPEL Y EN FORMATO ELECTRÓNICO.**
- b. REUTILIZACIÓN, GENERALIZACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE ELEMENTOS DE PROCESOS.**
- c. EXTRAER BUENAS PRÁCTICAS**

SISTEMA DEL VALOR EN LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO

Cadena del Valor del Petróleo:

Exploración/Desarrollo:

Exploración Geofísica y Geológica de Prospección
 Carteras de anomalías inferidas
 Adquisición Geofísica 2D, Estudio Geológico (Modelo)
 Procesamiento de la Información
 Estudio Geológico y Geofísico del Prospecto
 Perforación Pozo exploratorio
 Retroalimentación y validación del modelo
 Geofísica 3D
 Perforación Pozos Desarrollo —> yacimiento

Producción:

yacimientos (Continente, Costa Afuera, Isla)
 transporte (camión, oleoducto)
 baterías de lavado
 transporte (camión, oleoducto)
 almacenamiento crudo refinable
 transporte (oleoducto)
 Terminal marítimo (Gregorio, Clarencia)

Cartel (OPEC):

Transporte marítimo de crudo:

Logística de recepción y almacenamiento de crudo:

Refinación: (costo = 2,6 US\$/bbl)

Destilación primaria y secundaria (topping y vacío)
 Procesos de conversión/tratamiento
 Preparación productos terminados/almacenamiento

Logística de entrega de productos terminados:

transporte (oleoductos, barcos, camiones)
 Almacenamiento en terminales remotos (Emalco)

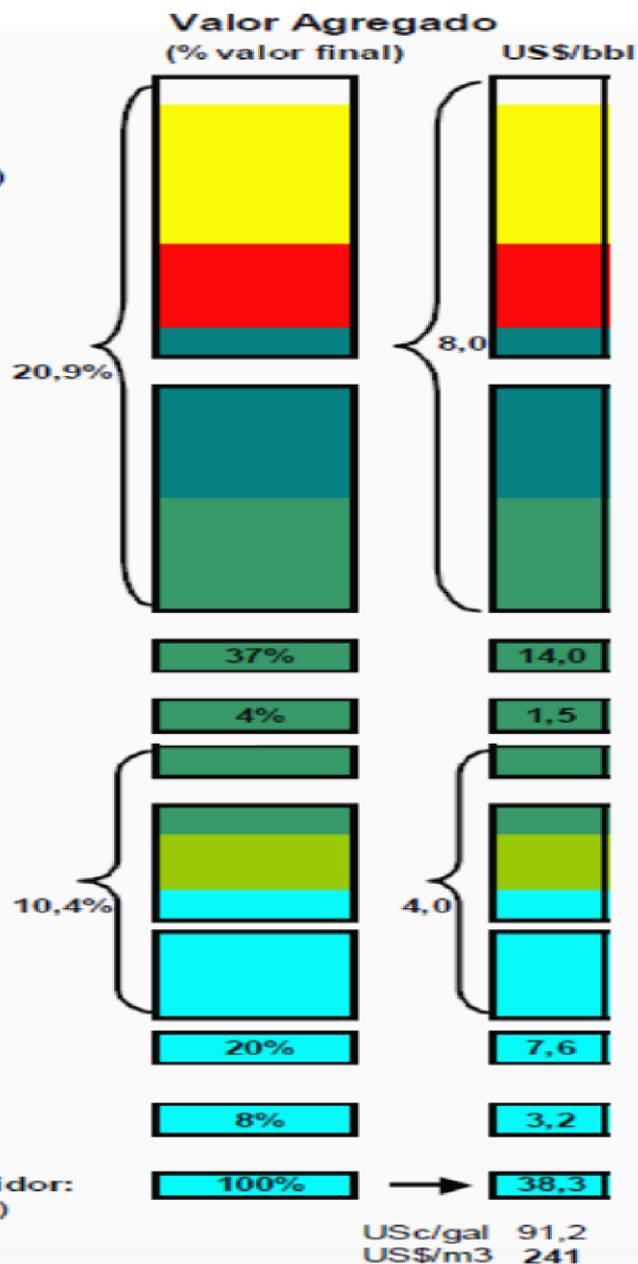
Distribución mayorista:

(negocio cías. distribuidoras: Shell, Esso, Copec, YPF)

Distribución minorista:

(negocio venta combustible en estaciones de servicio)

producto a consumidor:
 (neto (sin impuestos))



PROCESOS

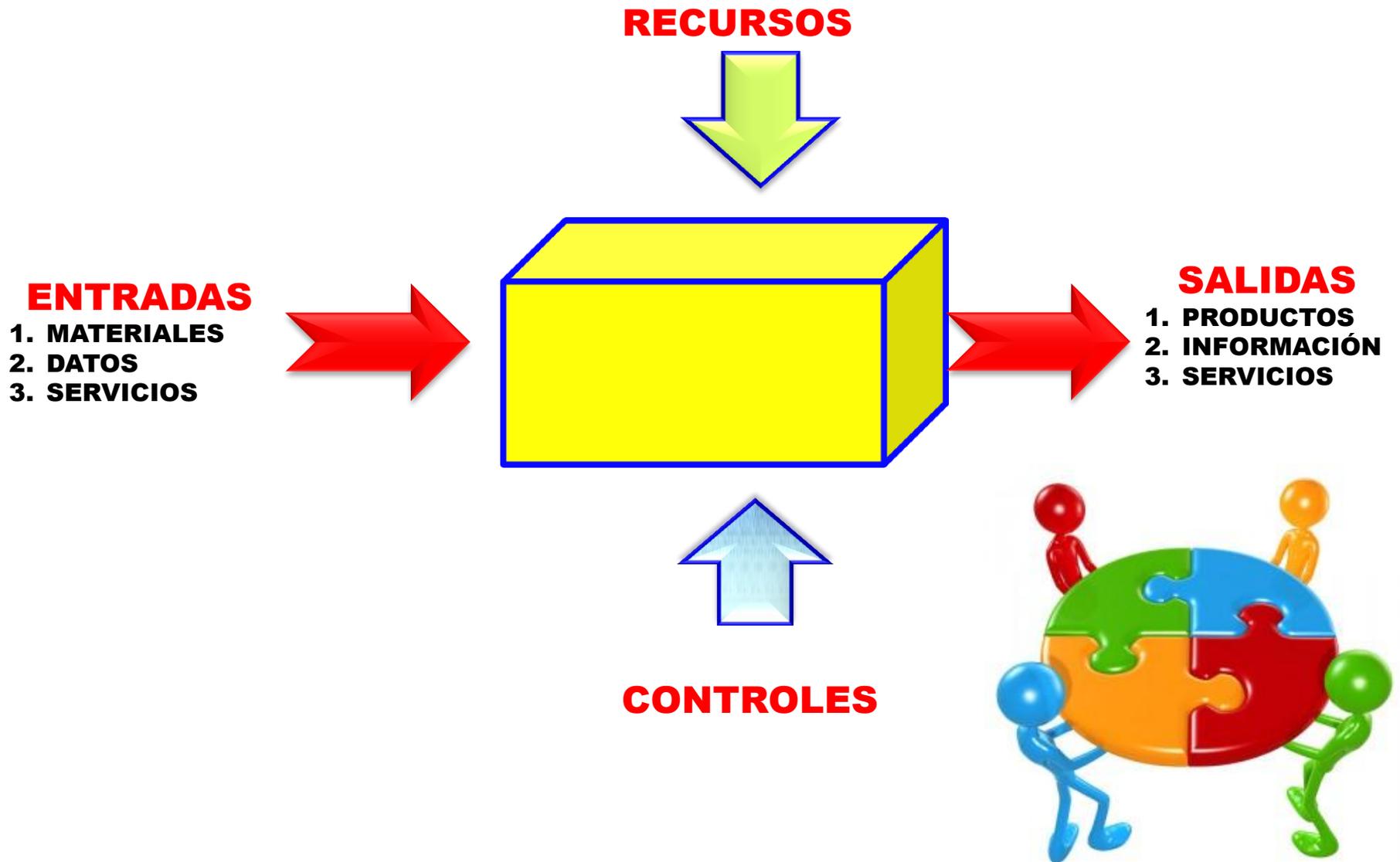


¿QUÉ ES UN PROCESO?

- 1. UN CONJUNTO DE OPERACIONES QUE TRANSFORMAN Y DAN VALOR A UN PRODUCTO.**
- 2. ES REPETIBLE EN EL TIEMPO.**
- 3. TIENE UN DUEÑO.**
- 4. SE RELACIONA CON OTROS PROCESOS**



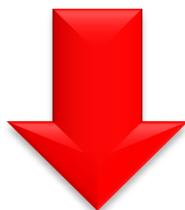
ELEMENTOS DE UN PROCESO



CONCEPTO GENERAL DE PROCESO

PROCEDIMIENTO

(FORMA ESPECIFICADA DE LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD O UN PROCESO, PUEDE ESTAR DOCUMENTADO O NO)



INCLUYE LOS RECURSOS



PRODUCTO RESULTADO DE UN PROCESO



OPORTUNIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN. (ANTES, DURANTES Y DESPUÉS DEL PROCESO)



FICHA DE PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FINALIDAD DEL PROCESO	CLIENTE DEL PROCESO	REQUISITOS VÁLIDOS DEL CLIENTE			INDICADORES DE CALIDAD			
FLUJOGRAMA DEL PROCESO									

INDICADORES DE CALIDAD Y DE PROCESO

REVISIONES

PLAN DE COMPROBACIÓN

INFORMACIÓN DIVERSA

SE HABLA REALMENTE DE PROCESO SI CUMPLE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES

- 1. SE PUEDEN DESCRIBIR LAS ENTRADAS Y SALIDAS.**
- 2. TIENEN UN DUEÑO**
- 3. EL PROCESO CRUZA UNO O VARIOS LÍMITES ORGANIZATIVOS FUNCIONALES, ES DECIR QUE SON CAPACES DE CRUZAR VERTICAL Y HORIZONTALMENTE LA ORGANIZACIÓN.**
- 4. EL PROCESO TIENE QUE SER FÁCILMENTE COMPRENDIDO POR CUALQUIER PERSONA DE LA ORGANIZACIÓN.**

ENTONCES: PROCESO ES

- 1. UN CONJUNTO DE OPERACIONES QUE TRANSFORMAN Y DAN AVLOR A UN PRODUCTO ‘ BIEN O SERVICIO.**
- 2. ES REPETIBLE EN EL TIEMPO.**
- 3. TIENE DUEÑO.**
- 4. SE RELACIONA CON OTROS PROCESOS**

CONCEPTO DE PROCESO

UN PROCESO SE PUEDE DEFINIR DE VARIAS FORMAS:

1. **SECUENCIA DE ACTUACIONES ORIENTADAS A GENERAR UN VALOR AÑADIDO SOBRE UNA ENTRADA (JM COSTA I ESTANY)**
2. **SUCESIÓN DE ACTIVIDADES EN EL TIEMPO CON UN FIN DEFINIDO.**
3. **ORGANIZACIÓN LÓGICA DE PERSONAS, MATERIALES, ENERGÍA, EQUIPOS Y PROCEDIMIENTOS EN ACTIVIDADES DE TRABAJO DISEÑADAS PARA GENERAR UN RESULTADO ESPECÍFICO (EFQM- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT).**
4. **CONCATENACIÓN DE LAS DECISIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS LLEVADAS A CABO POR DIFERENTES PROFESIONALES EN UN ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL PARA PRODUCIR UN RESULTADO PREVISIBLE Y SATISFACTORIO (A. ARCELAY).**



EN TODAS ESTAS DEFINICIONES EL CONCEPTO SUBYACENTE ES EL MISMO:

UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES DESTINADAS A GENERAR VALOR AÑADIDO SOBRE LAS ENTRADAS PARA CONSEGUIR UN RESULTADO QUE SATISFAGA PLENAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

CONCEPTOS BÁSICOS

1. PROCESOS:

CONJUNTO DE SUBPROCESOS QUE TIENEN UN PUNTO DE INICIO Y UN PUNTO FINAL, GENERALMENTE LA PROVISIÓN DE UN SERVICIO A UN CLIENTE INTERNO O EXTERNO. ES UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE TOMAN UN INSUMO, LE AGREGAN VALOR Y GENERAN COMO RESULTADO UN PRODUCTO O SERVICIO QUE ENTREGAN AL CLIENTE.

2. SUBPROCESOS:

CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE INTERRELACIONADAMENTE E INTERDEPENDIENTES CONSTITUYEN UN PROCESO.

3. ACTIVIDADES:

EVENTOS QUE CONCATENADOS INTEGRAN UN SUBPROCESO.

4. LÍMITES DEL PROCESO:

IDENTIFICACIÓN DEL PUNTO DE INICIO Y EL TERMINAL DE UN PROCESO. DONDE INICIA- DONDE TERMINA.

5. RANGO DEL PROCESO:

LA SUMATORIA DE LOS SUBPROCESOS QUE LO INTEGRAN.

6. PROFUNDIDAD DEL PROCESO:

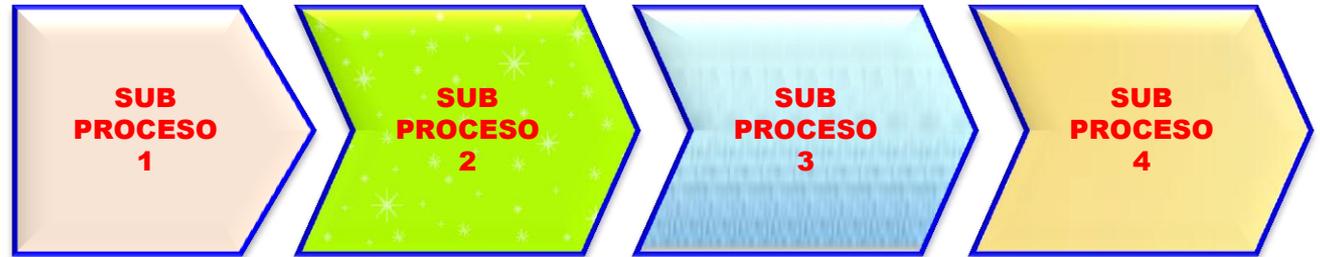
NIVEL DE DETALLE EN QUE SE DESAGREGAN LAS ACTIVIDADES.

CONCEPTOS BÁSICOS

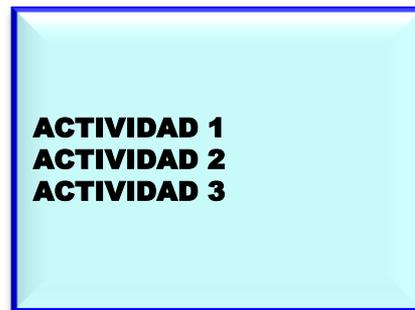
MACROPROCESO



PROCESO



**SUB
PROCESO**

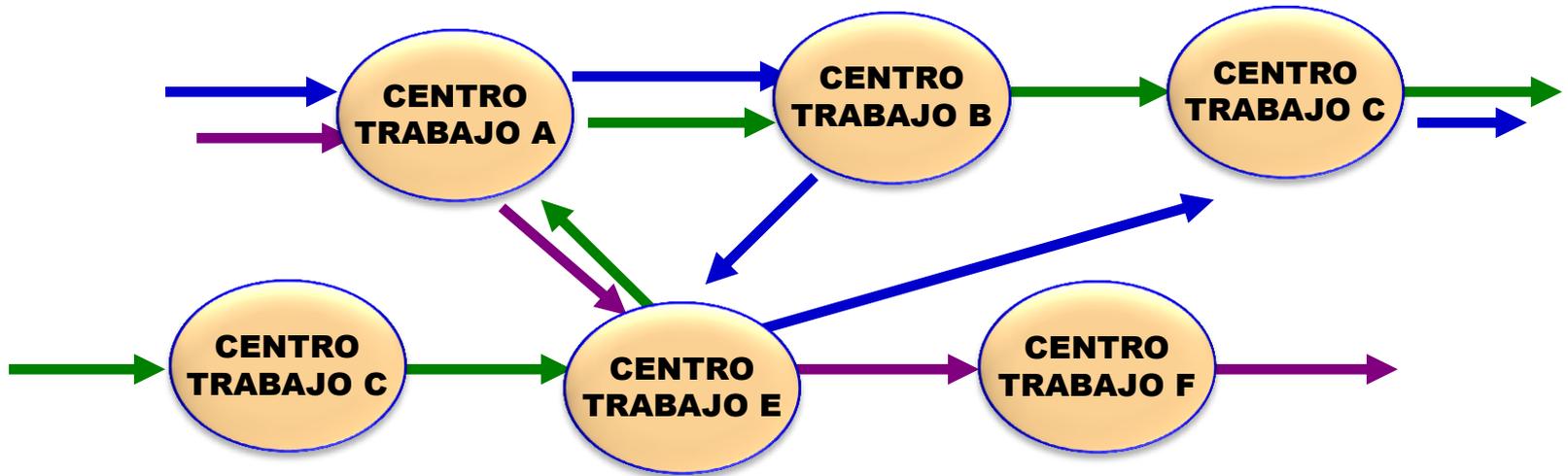


TIPOS DE PROCESO

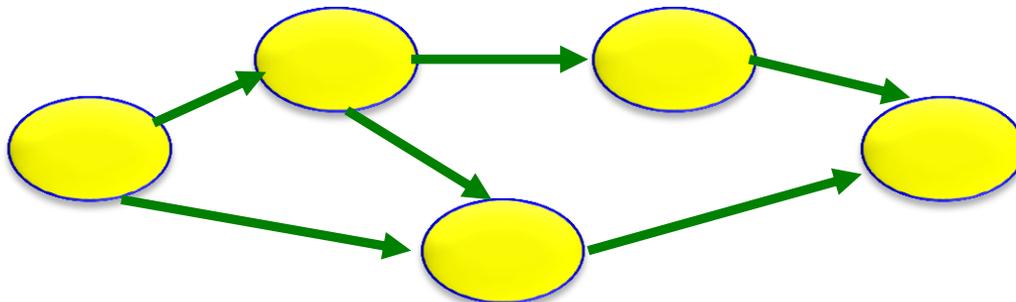
FLUJO LINEAL



FLUJO INTERMITENTE



PROYECTO



→ VERSIONES
→ DISTINTAS

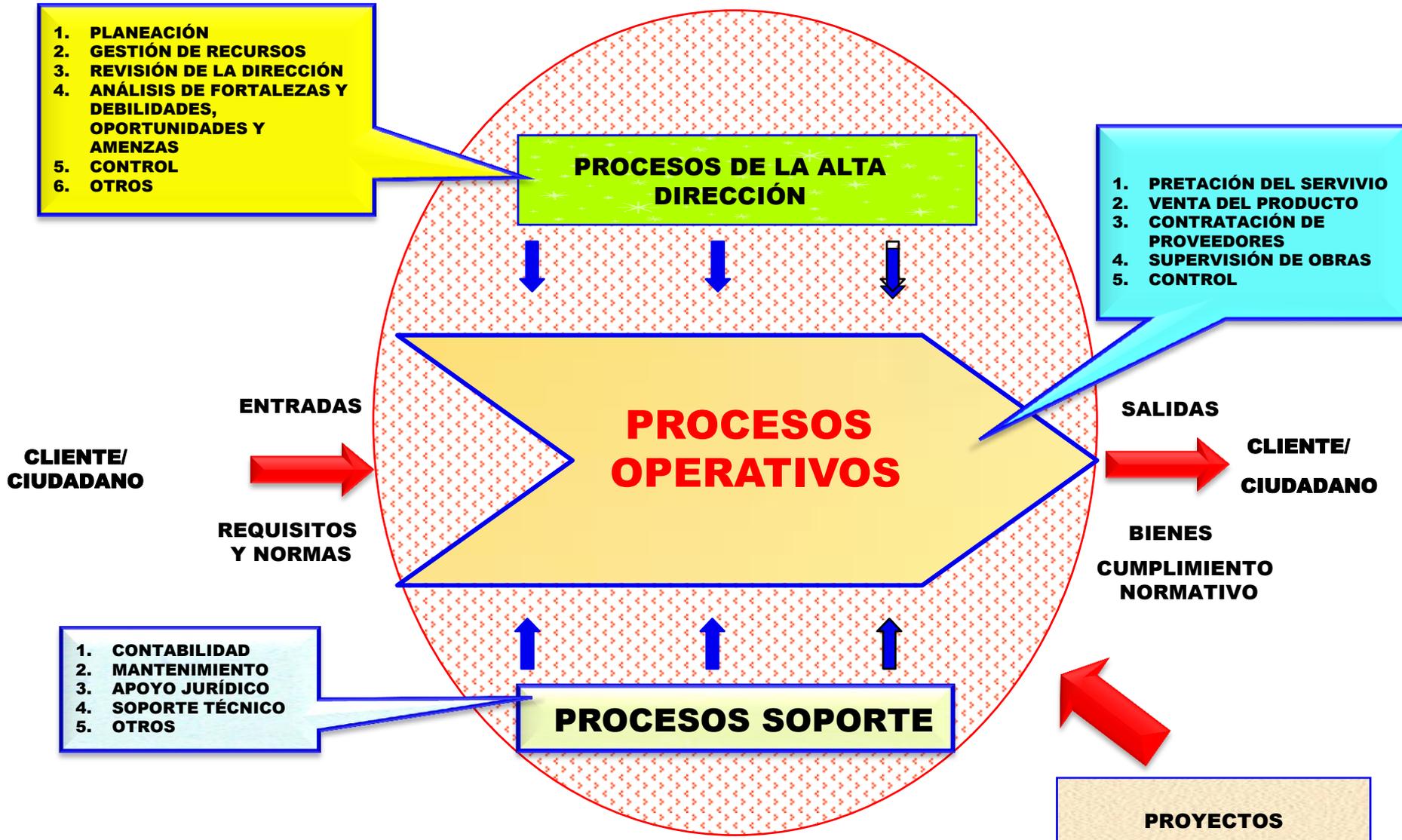
CORRESPONDENCIA ENTRE TIPO DE PROCESO Y DISTRIBUCIÓN



FLUJO LINEAL	ORIENTADA PRODUCTO
FLUJO INTERMITENTE	ORIENTADA PROCESO
PROYECTO	POSICIÓN FIJA

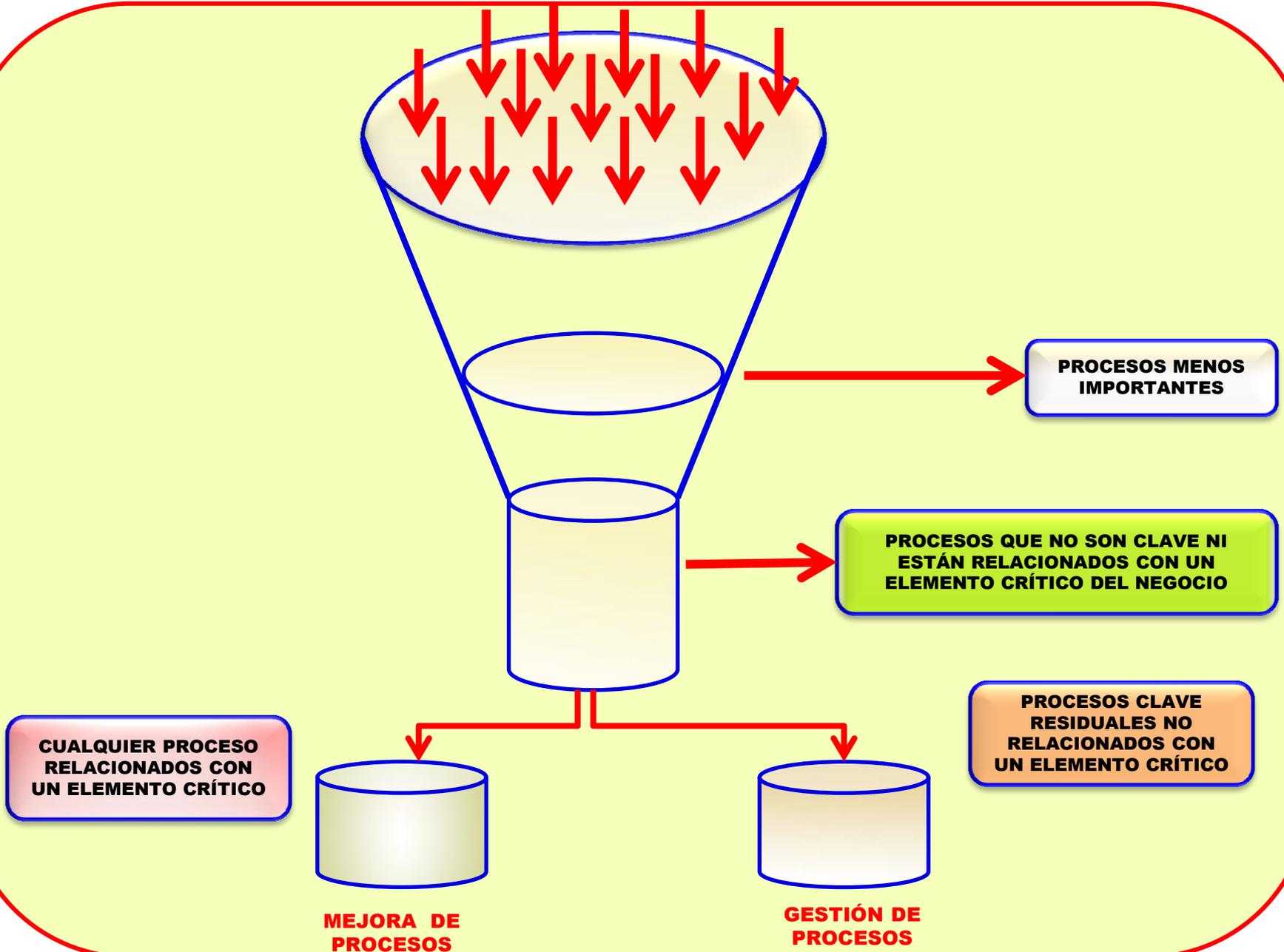


PROCESOS

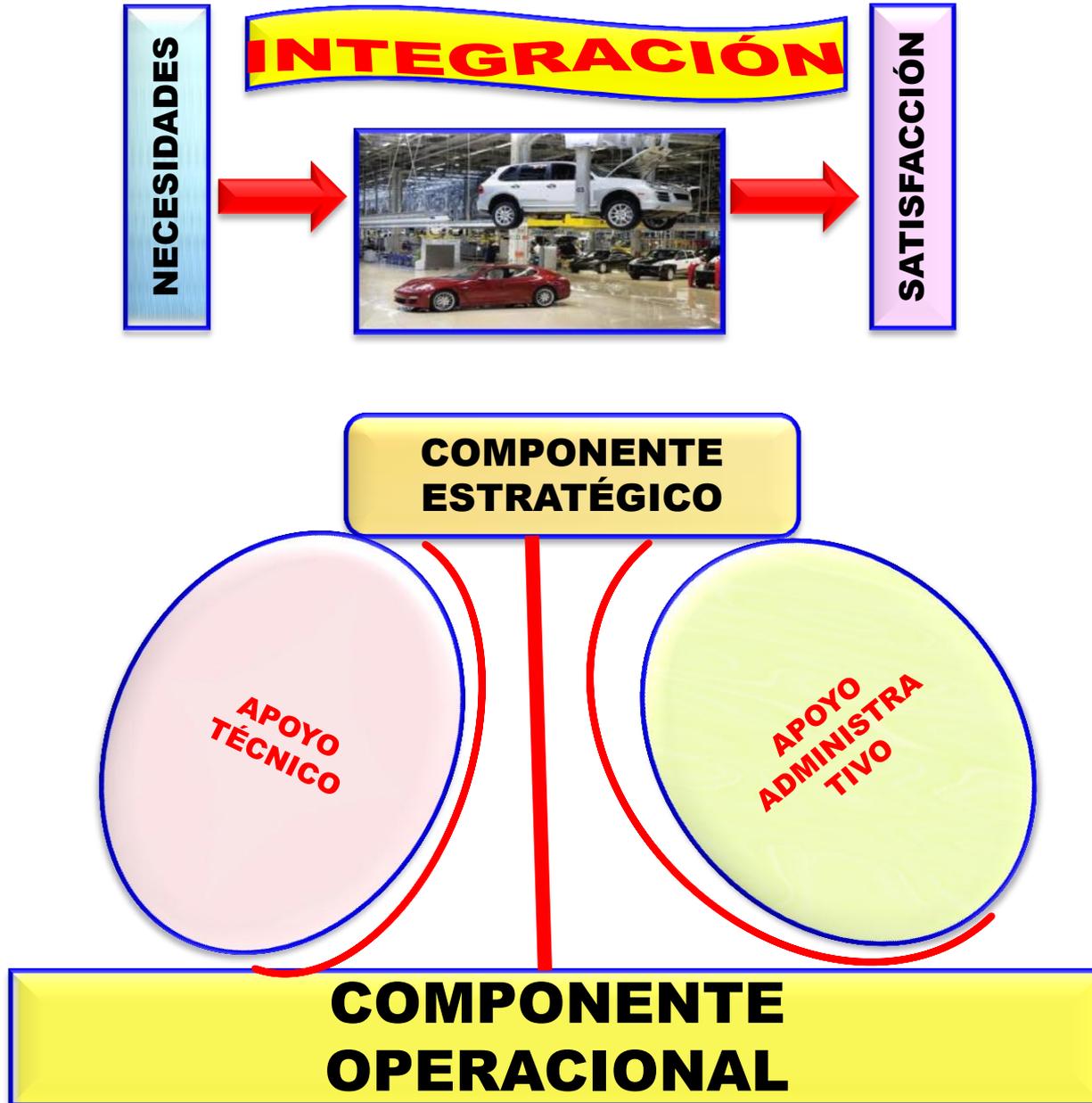


CATEGORIZACION DE PROCESOS

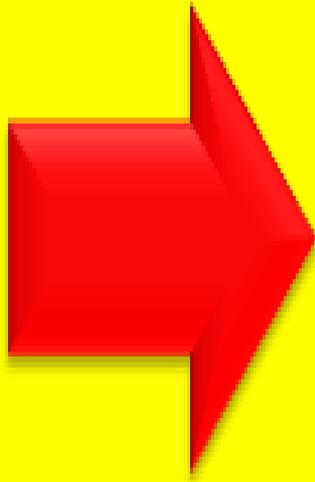
TODOS LOS PROCESOS



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

EJE CENTRAL		PROCESO
UNIDAD DE TRABAJO		EQUIPO DE TRABAJO
MEDICIONES		DE PUNTA A PUNTA
FOCO		CLIENTE
PAPEL DEL DIRECTIVO		INSTRUCTOR
FIGURA CLAVE		DUÑO DEL PROCESO
CULTURA		COLABORATIVA

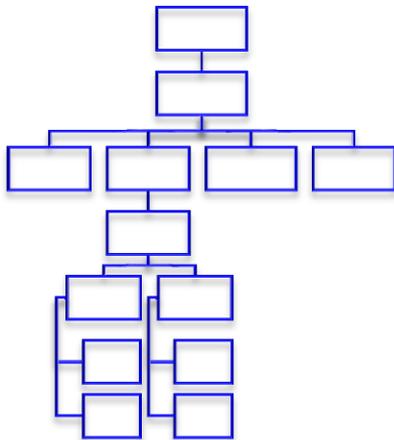
EMPRESAS FUNCIONALES VS EMPRESAS POR PROCESOS

FUNCIONALES	PROCESOS
1. LOS EMPLEADOS SON EL PROBLEMA	1. EL PROCESO ES EL PROBLEMA
2. HACER MI TRABAJO	2. AYUDAR QUE SE HAGAN LAS COSAS
3. COMPRENDER MI TRABAJO	3. SABER QUE LUGAR OCUPA MI TRABAJO EN EL PROCESO
4. EVALUAR A LOS INDIVIDUOS	4. EVALUAR EL PROCESO
5. CONTROL DE LOS EMPLEADOS	5. DESARROLLO DE LAS PERSONAS
6. ¿QUIÉN COMETIÓ EL ERROR?	6. ¿QUÉ PERMITIÓ EL ERROR?
7. CORREGIR ERRORES	7. REDUCIR LA VARIACIÓN

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL VERSUS ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

FUNCIONAL

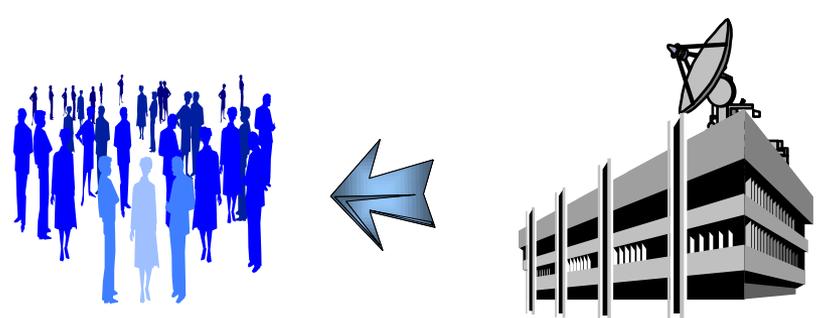
ES AQUELLA EN LA CUAL EL “QUE HACER” LO DEFINE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, LO DISTRIBUYE POR ÁREAS ESPECIALIZADAS E INDEPENDIENTES UNAS DE OTRAS, QUE SU SUBDIVIDEN EL TRABAJO POR PERSONAS Y LO CONTROLA MEDIANTE UN FLUJO DE ÓRDENES, DECISIONES, ACCIONES E INFORMACIONES PERMANENTES DE DOBLE SENTIDO VERTICAL.



POR PROCESOS

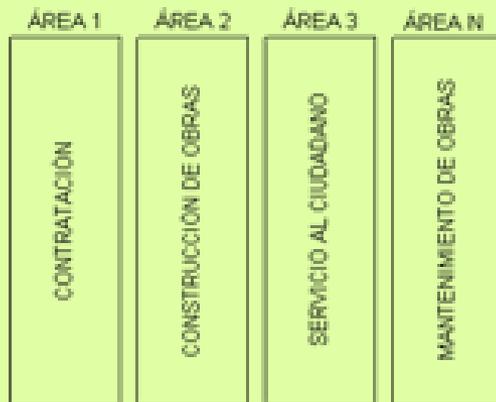
ES AQUELLA A TRAVÉS DE LA CUAL SE ORIENTA EL TRABAJO BÁSICAMENTE HACIA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE, MEDIANTE EL DISEÑO DE PROCESOS DE ALTO VALOR AGREGADO.

LA GESTIÓN POR PROCESOS IMPLICA UN CAMBIO DE PARADIGMAS Y UN CAMBIO DE ACTITUD DE LAS PERSONAS EN LA FORMA DE HACER EL TRABAJO.



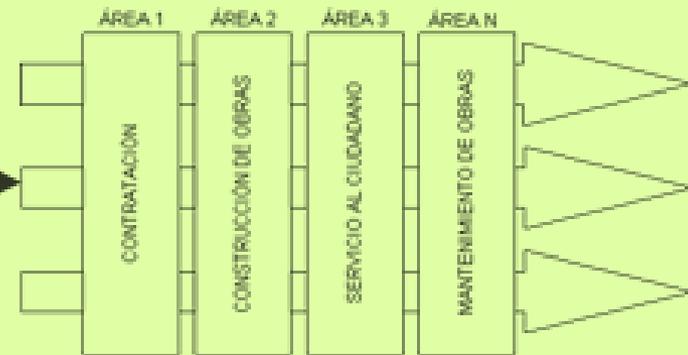
PROCESOS VERSUS FUNCIÓN

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



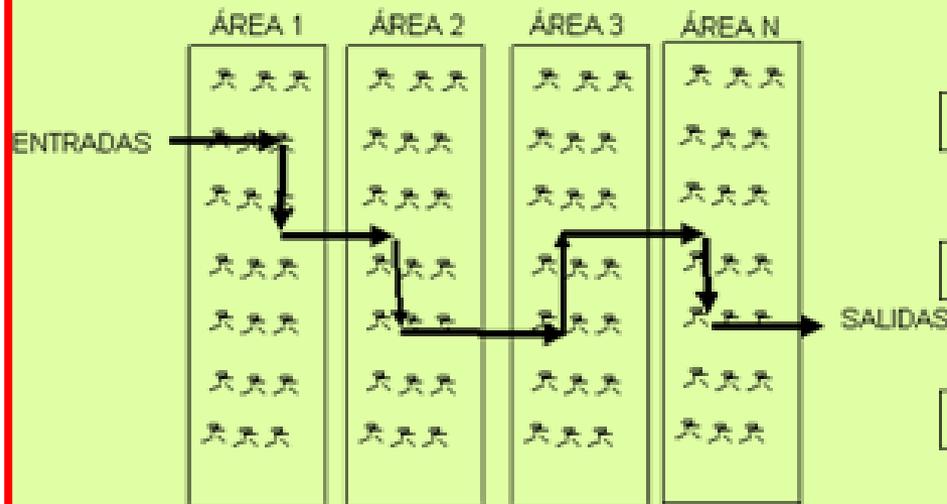
FUNCIONES LIDERAN LA ACTIVIDAD DEL NEGOCIO

ORIENTACIÓN A PROCESOS



PROCESOS CLAVES DEFINIDOS, FUNCIONES AÚN LIDERAN

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



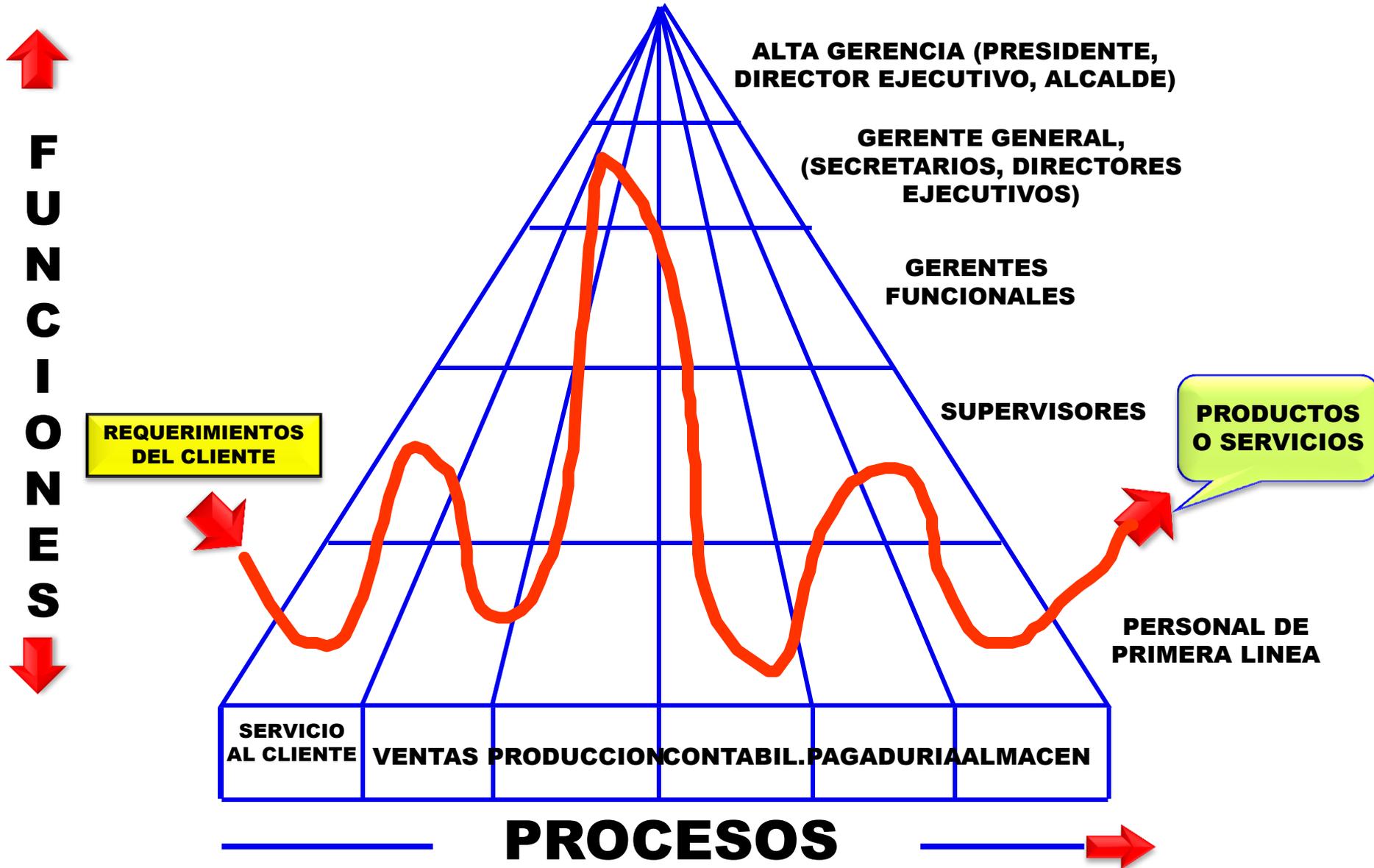
PROCESOS CLAVES LIDERAN ACTIVIDADE DEL NEGOCIO



DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS



EL PROCESO ATRAVIESA LA PIRÁMIDE



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

**RED DE
PROCESOS**



**EQUIPOS DE
PROCESOS**

DOCUMENTACIÓN



INDICADORES

PROCESOS ESTRATÉGICOS

INCLUYEN PROCESOS RELATIVOS AL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS, FIJACIÓN DE OBJETIVOS, PROVISIÓN DE COMUNICACIÓN, ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS NECESARIOS Y REVISIONES DE LA DIRECCIÓN.

EJEMPLO: DIAGNÓSTICO MUNICIPAL; PROCESOS DEL BANCO DE PROYECTOS MUNICIPAL; PROCESOS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL

PROCESOS MISIONALES

INCLUYEN TODOS LOS PROCESOS QUE PROPORCIONAN EL RESULTADO PREVISTO POR LA ENTIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETIVOS SOCIAL O RAZÓN DE SER.

EJEMPLO:

- 1. PROCESOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO ECONÓMICO, TURÍSTICO Y AGROPECUARIO.**
- 2. PROCESOS QUE GARANTICEN LA SEGURIDAD DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO.**
- 3. PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL, EDUCATIVA, COMUNITARIA, PÚBLICA.**
- 4. PROCESOS RELACIONADOS CON EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

PROCESOS DE APOYO

INCLUYEN TODOS AQUELLOS PROCESOS PARA LA PROVISIÓN DE LOS RECURSOS QUE SON NECESARIOS EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, MISIONALES Y DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.

EJEMPLO: TALENTO HUMANO; OFICINA DE CONTRATACIÓN; OFICINA JURÍDICA; SECRETARIA DE ECONOMÍA Y FINANZAS; OFICINA DE SISTEMAS; OFICINA DE PRENSA

PROCESOS DE EVALUACIÓN

INCLUYEN AQUELLOS PROCESOS NECESARIOS PARA MEDIR Y RECOPIRAR DATOS DESTINADOS A REALIZAR EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.

SON UNA PARTE INTEGRAL DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, DE APOYO Y LOS MISIONALES.

EJEMPLO: PROCESOS DE MEDICIÓN; PROCESOS DE SEGUIMIENTO; AUDITORÍA INTERNA; ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

1. PROCESOS ESTRATÉGICOS:

ADECÚAN LA ORGANIZACIÓN A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS. EN DEFINITIVA, GUÍAN A LA ORGANIZACIÓN PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA A SUS CLIENTES. ESTÁN ORIENTADOS A LAS ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA: DESARROLLO PROFESIONAL, MARKETING, ETC..

2. PROCESOS OPERATIVOS:

AQUÉLLOS QUE ESTÁN EN CONTACTO DIRECTO CON EL USUARIO. ENGLOBAN TODAS LAS ACTIVIDADES QUE GENERAN MAYOR VALOR AÑADIDO Y TIENEN MAYOR IMPACTO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO. TODOS LOS PROCESOS CLÍNICO-ASISTENCIALES SE PUEDEN CONSIDERAR INCLUIDOS EN ESTA CATEGORÍA.

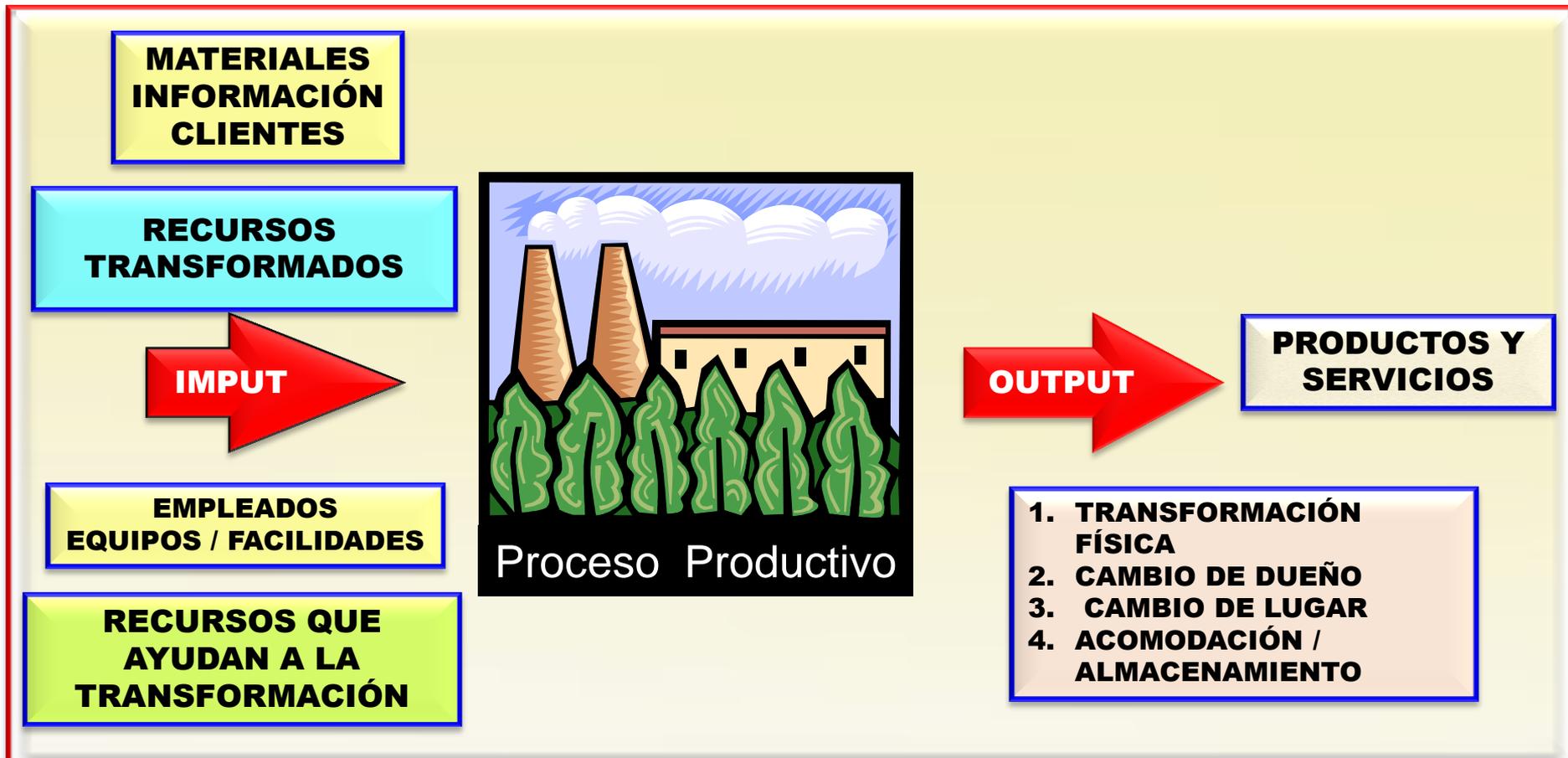
3. PROCESOS DE SOPORTE:

GENERAN LOS RECURSOS QUE PRECISAN LOS DEMÁS PROCESOS.

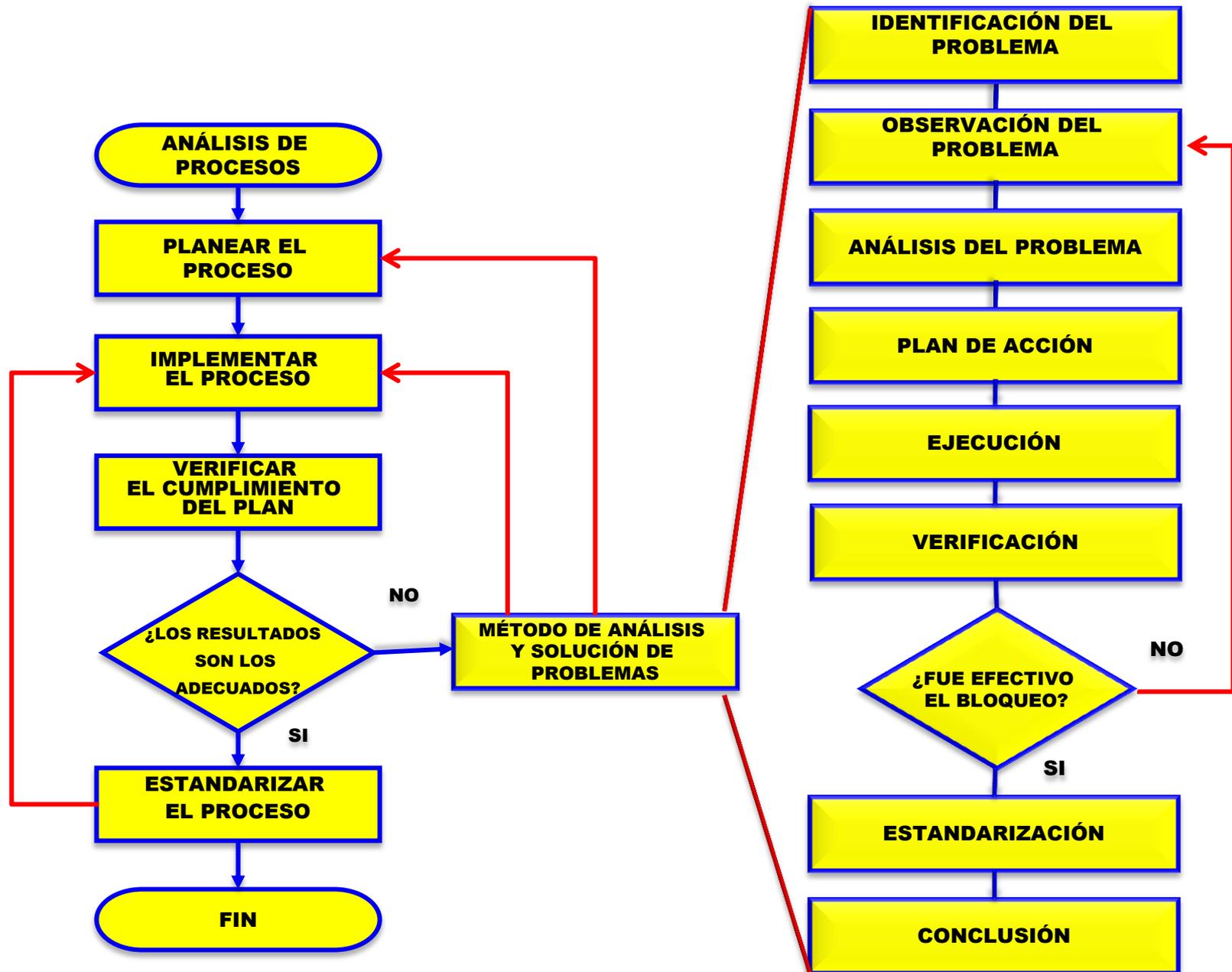
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS OPERATIVOS O CLAVE	PROCESOS DE APOYO O SOPORTE
NECESARIOS PARA EL MANTENIMIENTO Y PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN	GUARDAN RELACIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES. TIENEN IMPACTO SOBRE SU SATISFACCIÓN	APOYAN A LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA QUE SE CUMPLAN
EJEMPLO: PLAN ESTRATÉGICO, PLANES DE CALIDAD, ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN, AUTOEVALUACIÓN.	PROCESO DE INVERSIONES, PROCESO ASISTENCIAL.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LOGÍSTICA, ADMINISTRACIÓN.

EL MODELO DE LA TRANSFORMACIÓN

- 1. TODA OPERACIÓN PRODUCE SERVICIOS Y/O PRODUCTOS. ESTO SE HACE POR MEDIO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.**
- 2. TRANSFORMACIÓN: ES EL USO DE RECURSOS PARA MODIFICAR UN ESTADO O CONDICIÓN DE ALGO PARA OBTENER UN SERVICIO O PRODUCTO**

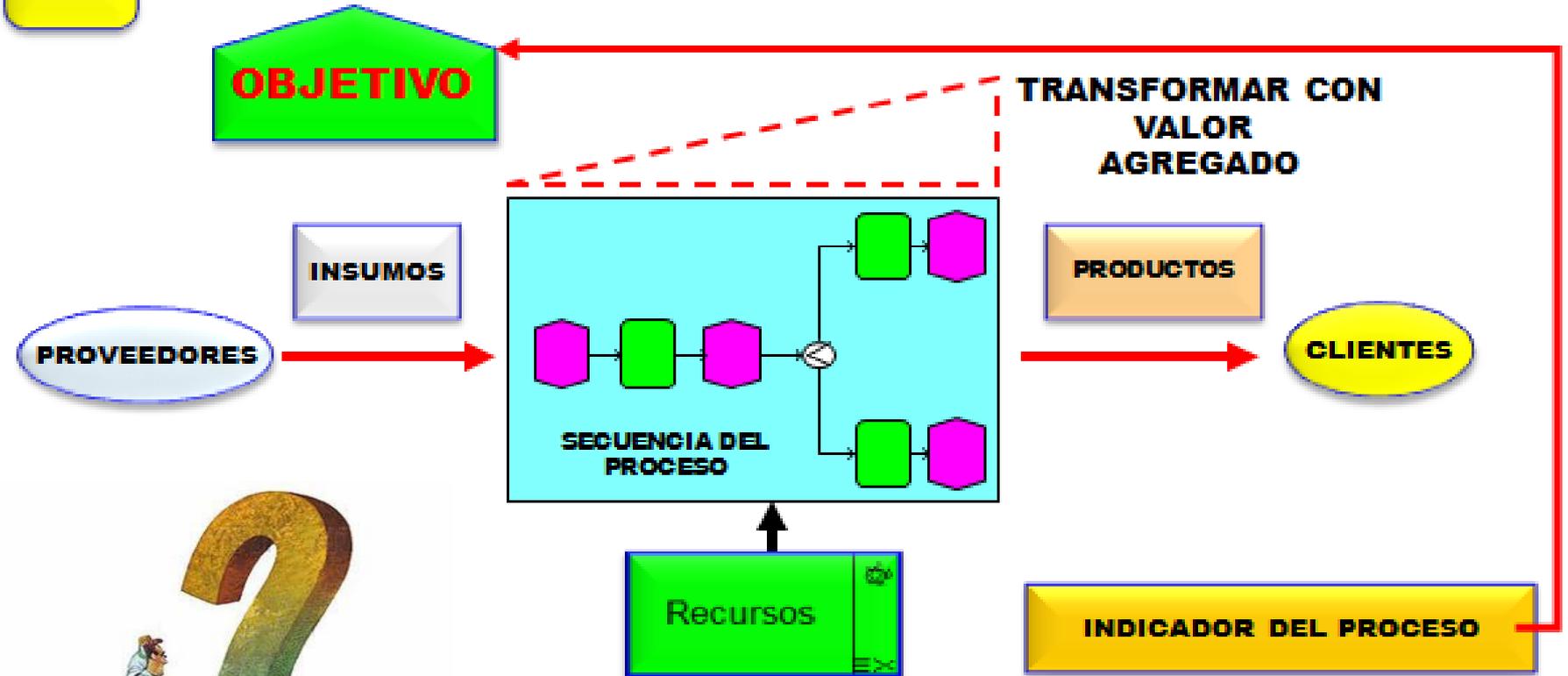


ANÁLISIS DE LOS PROCESOS





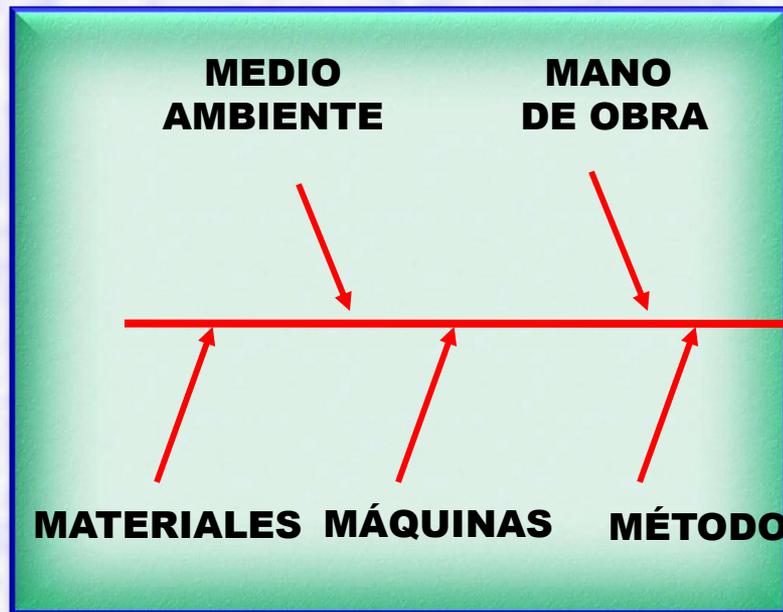
CONTROL DEL UN PROCESO



CONTROL A LA REALIZACIÓN DEL PROCESO
ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO
METODOLOGÍAS DE TRABAJO
PERSONAL CALIFICADO
MEDIO AMBIENTE ADECUADO (SYSOC)
COSTOS
EQUIPOS ADECUADO DISPONIBLES
EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

CONTROL POR DETECCIÓN

PROCESO



PRODUCTO

CLIENTE

SI

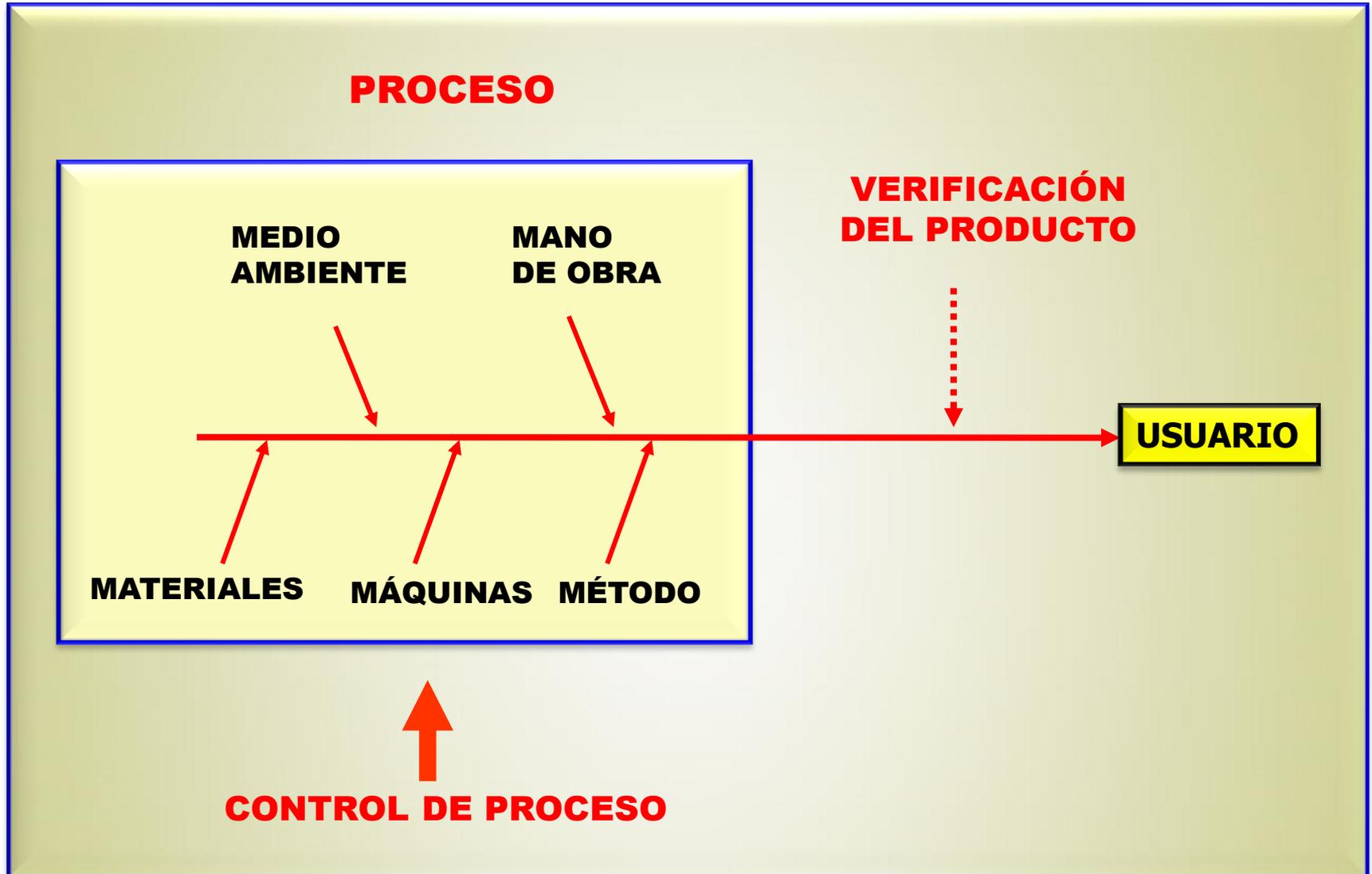
BUENO

NO

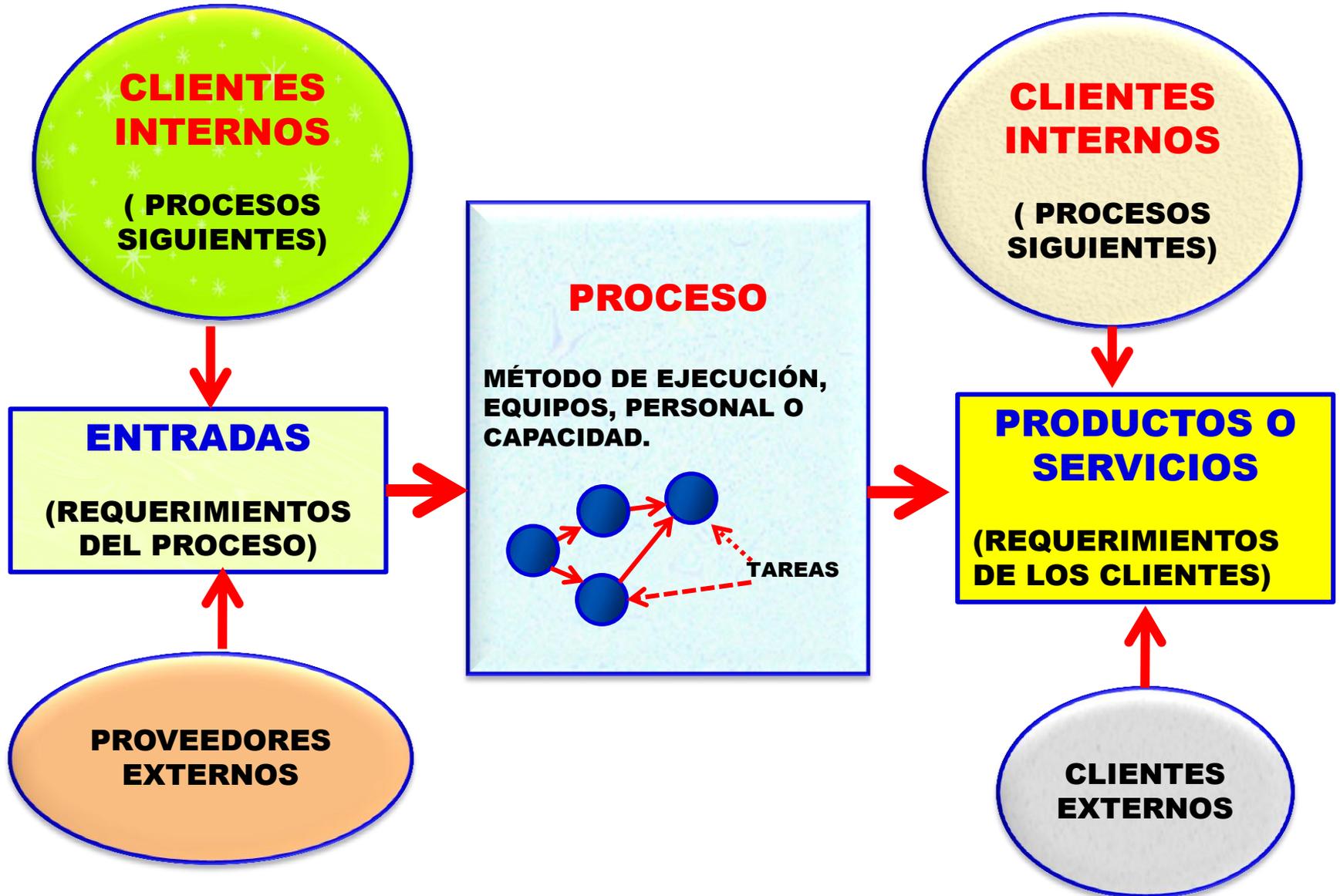
**REPROCESOS
DESPERDICIO**

INSUFICIENTE

CONTROL POR PREVENCIÓN



MODELO BÁSICO DE UN PROCESO

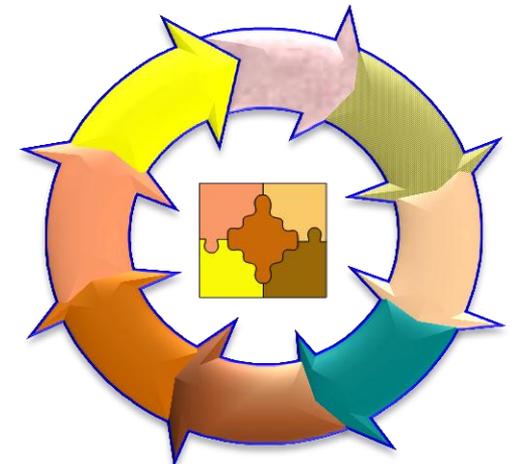
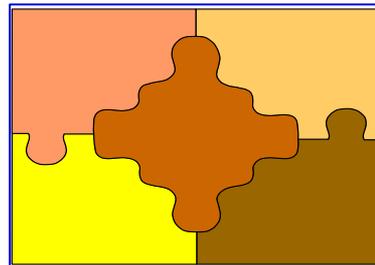
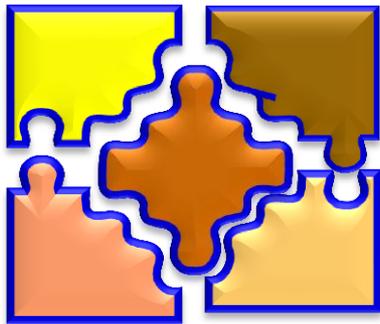
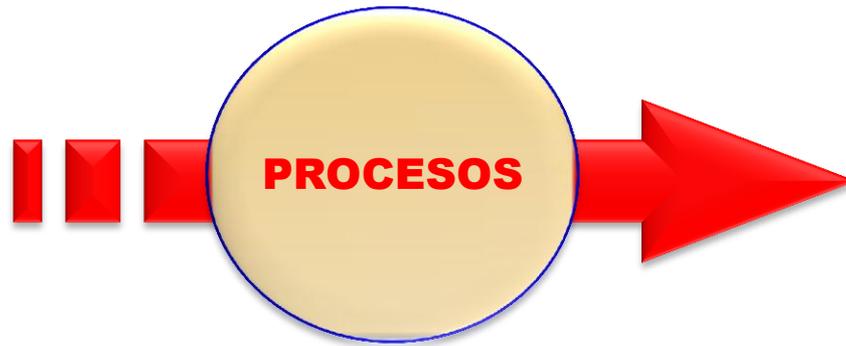


MAPA DE PROCESOS

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA DE PROCESOS QUE CONFORMAN UN SISTEMA DE GESTIÓN

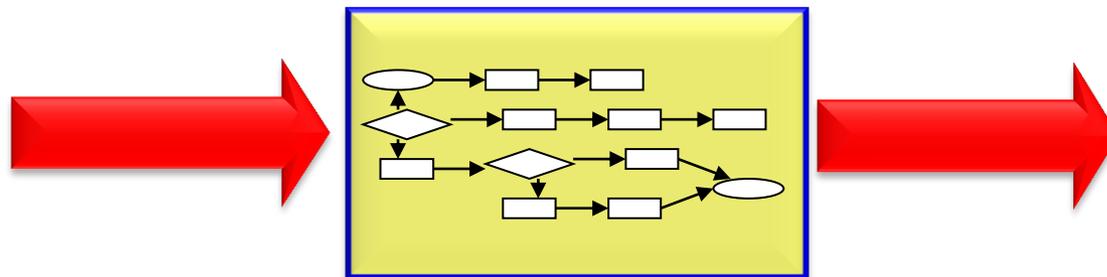
MODELO PROPUESTO DE AGRUPACIÓN DE PROCESOS - PORTER





CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS O DE GESTIÓN	PROCESOS OPERATIVOS O CLAVE	PROCESOS DE APOYO O SOPORTE
NECESARIOS PARA EL MANTENIMIENTO Y PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN;	GUARDAN RELACIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES. TIENE IMPACTO SOBRE SU SATISFACCIÓN;	APOYAN A LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA QUE SE CUMPLAN;
RECURSOS HUMANOS / PERSONAL DIRECCIÓN CONTROL DE GESTIÓN	PROCESO CLÍNICO - ASISTENCIAL	ALMACÉN, HOSTELERÍA MANTENIMIENTO FARMACIA



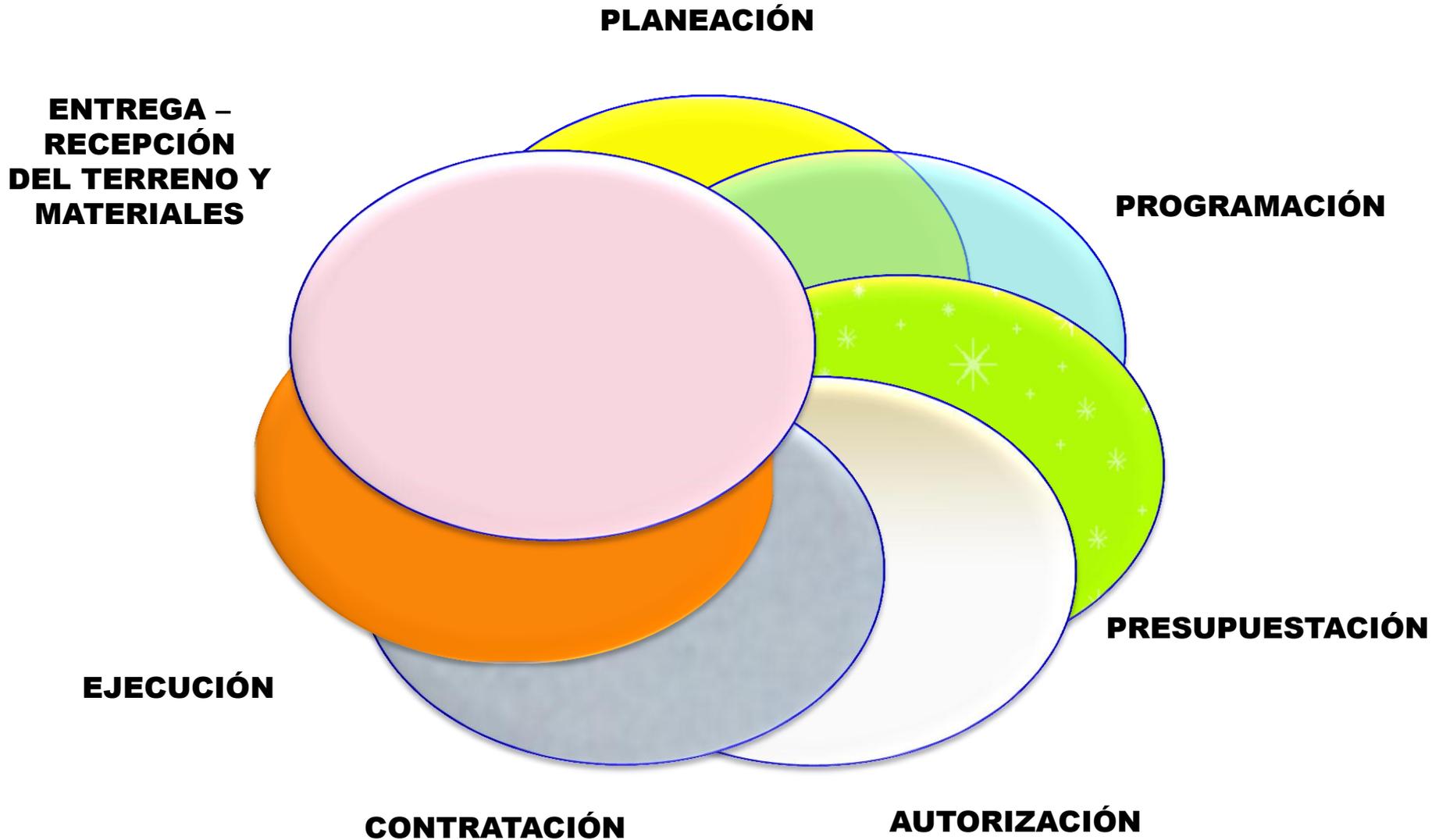
PROCESO Y CREACIÓN VALOR

UTILIZANDO LAS ENTRADAS Y LOS RECURSOS PROPIOS (PERSONAL, EQUIPOS, ETC.), EL PROCESO LAS CONVIERTE AGREGÁNDOLES VALOR Y PRODUCIENDO LAS SALIDAS, LAS QUE DEBEN CUMPLIR A SU VEZ CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES DEL PROCESO.

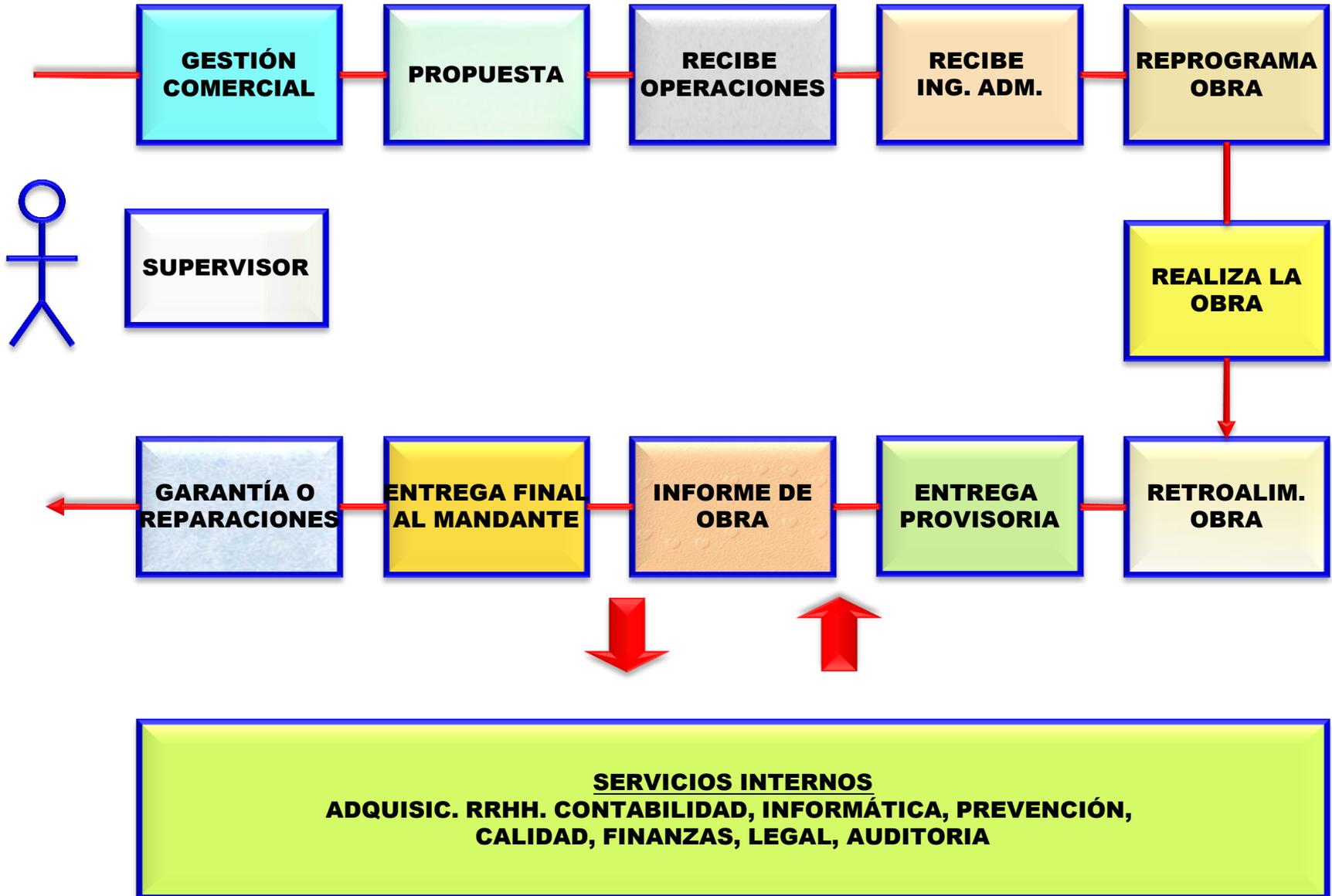
DURANTE LA CONVERSIÓN SE PUEDEN PRODUCIR PERDIDAS Y FALLAS



EL PROCESO DE LA OBRA PÚBLICA



CICLO DE UN OBRA



PROCESO PRODUCTIVO DE COBRE



**GESTIÓN
POR
PROCESOS**

¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

- 1. ES UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE FACILITA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS INTERACCIONES EN LA CADENA DE VALOR, ORIENTADA HACIA EL MERCADO Y EL CLIENTE BUSCANDO GENERAR UN VALOR AGREGADO SUPERIOR Y PARA EL CLIENTE.**
- 2. BUSCA ASEGURAR QUE EL PROCESO PRODUZCA LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES Y MANEJAR SU EFICIENCIA Y MEJORAMIENTO:**
- 3. DEFINIR LOS PROCESOS**
- 4. ESTABLECER RESPONSABILIDADES**
- 5. MANEJAR LAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR**
- 6. EVALUAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS**

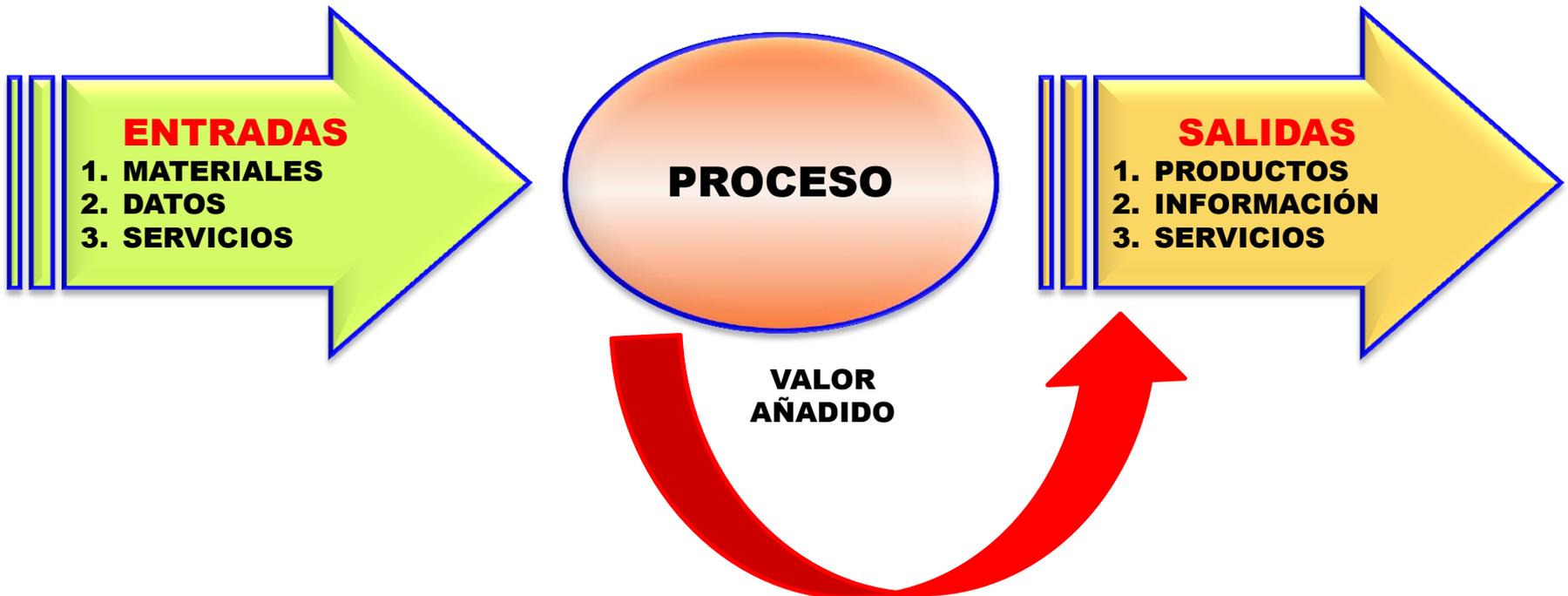
¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS?

ES LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA, QUE IDENTIFICA LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS BÁSICOS, SU INTERACCIÓN Y SU INTERDEPENDENCIA.

GESTIÓN DE PROCESO

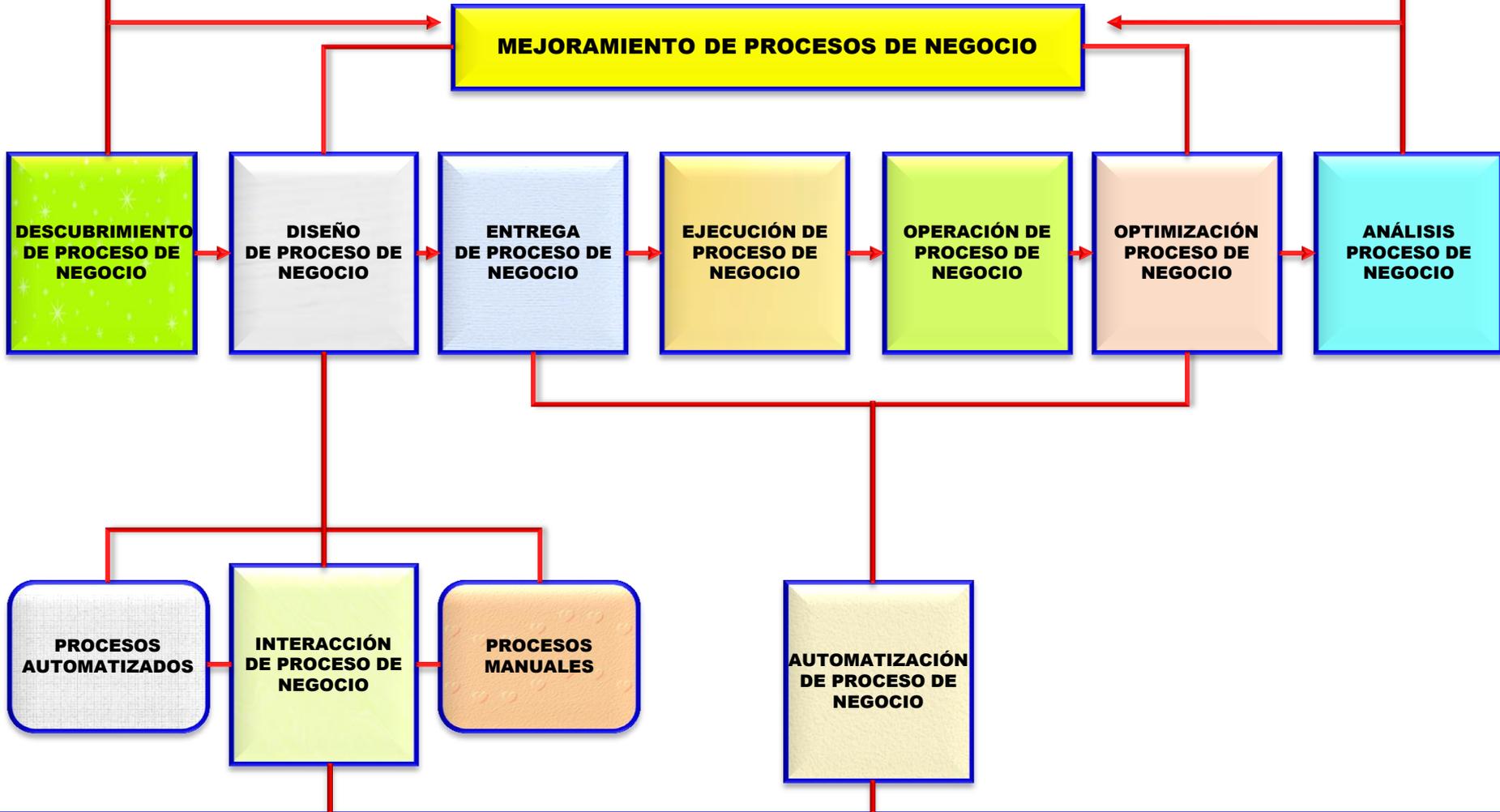
IMPLICA REORDENAR LOS FLUJOS DE TRABAJO DE FORMA QUE APORTEN VALOR AÑADIDO DIRIGIDO A AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y A FACILITAR LAS TAREAS DE LOS PROFESIONALES.

EN ESTE SENTIDO, UN PROCESO DEBE TENER UNA MISIÓN CLARAMENTE DEFINIBLE (QUÉ, PARA QUÉ Y PARA QUIÉN), UNAS FRONTERAS DELIMITADAS CON ENTRADAS Y SALIDAS CONCRETAS, SECUENCIAS DE ETAPAS CLARAMENTE INTEGRABLES Y DEBE PODER MEDIRSE (CANTIDAD, CALIDAD, COSTE).



GESTIÓN DE PROCESO DE NEGOCIO

GERENCIA DE PROCESOS DE NEGOCIO



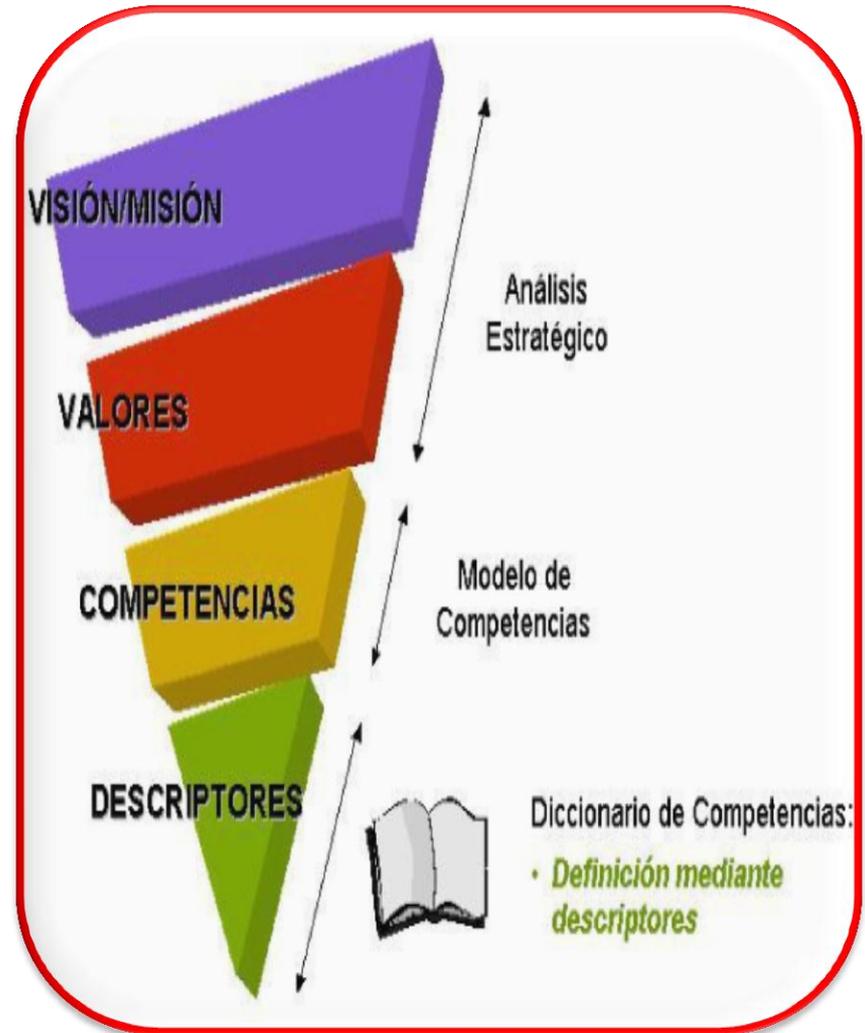
GESTIÓN POR PROCESOS

TODA LA ORGANIZACIÓN TIENE IDENTIFICADOS, CLASIFICADOS E INTERRELACIONADOS, A TRAVÉS DE LA RED OPERATIVA, TODOS LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN .

LA ALTA DIRECCIÓN DEBE ASEGURAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS CENTRALES Y DE APOYO, ASÍ COMO DE LA RED DE PROCESOS PARA LOGRAR LA CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.

PERMITE

- 1. OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS**
- 2. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**
- 3. MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS**



EL MODELO EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)



¿QUÉ SUPONE EL USO DEL MODELO?

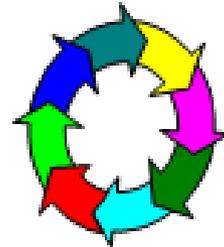
ENTENDER QUE LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA AFECTEN A TODA LA ORGANIZACIÓN.

- 1. ENTENDER QUE LA MEJORA CONTINUA, ES DECIR, EL CICLO PDCA DEBE APLICARSE A TODAS LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN.**
- 2. ENTENDER QUE LA CALIDAD NO SE PROGRAMA AL MARGEN DE LOS PLANES DE GESTIÓN, SINO QUE FORMA PARTE DEL MÉTODO DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**
- 3. ENTENDER QUE LA CALIDAD COMIENZA POR EL COMPROMISO EXPLÍCITO DEL EQUIPO DIRECTIVO**



MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA

PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL



ORIENTACIÓN AL CLIENTE
PARTICIPACIÓN MEJORA CONTINUA

1. LIDERAZGO
2. POLITICA Y ESTRATEGIA
3. PERSONAS
4. ALIANZAS Y RECURSOS
5. PROCESOS

1. RESULTADOS DE CLIENTES
2. RESULTADOS DE PERSONAS
3. RESULTADOS SOCIEDAD
4. RESULTADOS CLAVE

1. DIRECCIÓN ITINERANTE
2. MISIÓN Y VALORES
3. VISIÓN
4. MAPA DE PROCESOS
5. EMPOWERMENT

PLAN ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN PROCESOS CLAVE "Z" ESTRATÉGICA

PLAN DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTAS GUÍA PLAN DE ACOGIDA

1. SIST. INFORMACIÓN
2. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.
3. PLANES DE PROVEEDORES.
4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
5. ENCUESTA PROVEEDORES

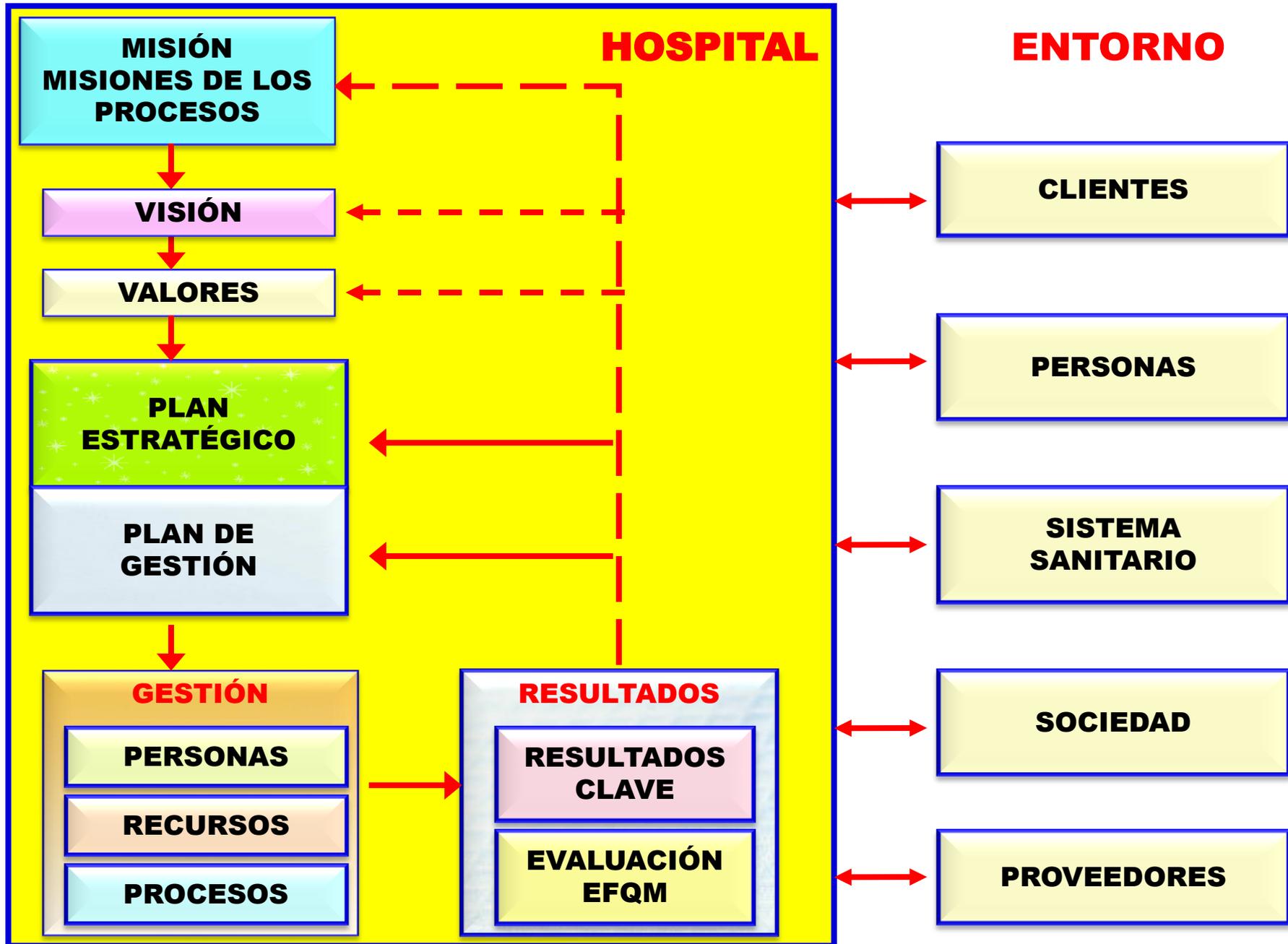
CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 (15).
 GESTIÓN POR PROCESOS
 CERTIFICACIÓN UNICEF

- ENCUESTAS ANUALES DE SATISFACCIÓN HOSPITALIZACIÓN**
1. HOSP. PEDIÁTRICA
 2. URGENCIAS
 3. CONSULTAS EXTERNAS
 4. ATENCIÓN PRIMARIA
 5. CIRUGÍA MAYOR AMBULATORIA
 6. CONSENTIMIENTO INFORMADO

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y LIDERAZGO
 ENCUESTA AL ALTA

FONDO DE SOLIDARIDAD 0,7%
 GESTIÓN DE RESIDUOS EKOSCAN, ISO 14000

RESULTADOS ASISTENCIALES
 RESULTADOS ECONÓMICOS



CÓMO SE ORGANIZA EL SISTEMA DE GESTIÓN ?



CALIDAD TOTAL

QUÉ

REALIZAR LOS SERVICIOS MÁS EFECTIVOS Y ADECUADOS AL MENOR COSTE

CÓMO

MEDIANTE UN LIDERAZGO QUE IMPULSE EL CRECIMIENTO Y LA IMPLICACION DE LOS PROFESIONALES, Y GESTIONANDO LOS RECURSOS Y LOS PROCESOS DE FORMA SISTEMÁTICA.

PARA QUÉ

PARA MEJORAR LOS RESULTADOS LA SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES, LA SOCIEDAD Y LOS CLIENTES.

APRENDIENDO Y MEJORANDO DE FORMA CONTINUA

SISTEMAS DE GESTIÓN

SISTEMA PARA ESTABLECER LA POLÍTICA Y LOS OBJETIVOS ASÍ COMO PARA LOGRAR ESTOS ÚLTIMOS.

GESTIÓN TRADICIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
ESTRUCTURA PIRAMIDAL.	ESTRUCTURA HORIZONTAL.
“LAS DECISIONES LAS TOMA EL JEFE”.	“LAS DECISIONES LAS TOMA EL RESPONSABLE DEL PROCESO”.
ORIENTACIÓN AL EFECTO → BENEFICIO.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE → SATISFECHOS Y FIELES.
ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL.	ORGANIZACIÓN INTEGRAL Y COORDINADA.
	CAMBIO DE ACTITUD.



ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

ISO 9000:2000	EFQM
<p>PROCESO:</p> <p>CONJUNTO DE ACTIVIDADES MUTUAMENTE RELACIONADAS O QUE INTERACTÚAN, LAS CUALES TRANSFORMAN ELEMENTOS DE ENTRADA EN RESULTADOS.</p>	<p>PROCESO:</p> <p>SECUENCIA DE ACTIVIDADES QUE VAN AÑADIENDO VALOR MIENTRAS SE PRODUCE UN DETERMINADO PRODUCTO O SERVICIO A PARTIR DE DETERMINADAS APORTACIONES.</p>



MEJORA CONTINUA - PDCA



OBJETIVOS DEL MODELO EFQM

- 1. IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LOS PROCESOS.**
- 2. IMPLICAR A LOS PROFESIONALES EN LA MEJORA CONTINUA.**
- 3. MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS.**



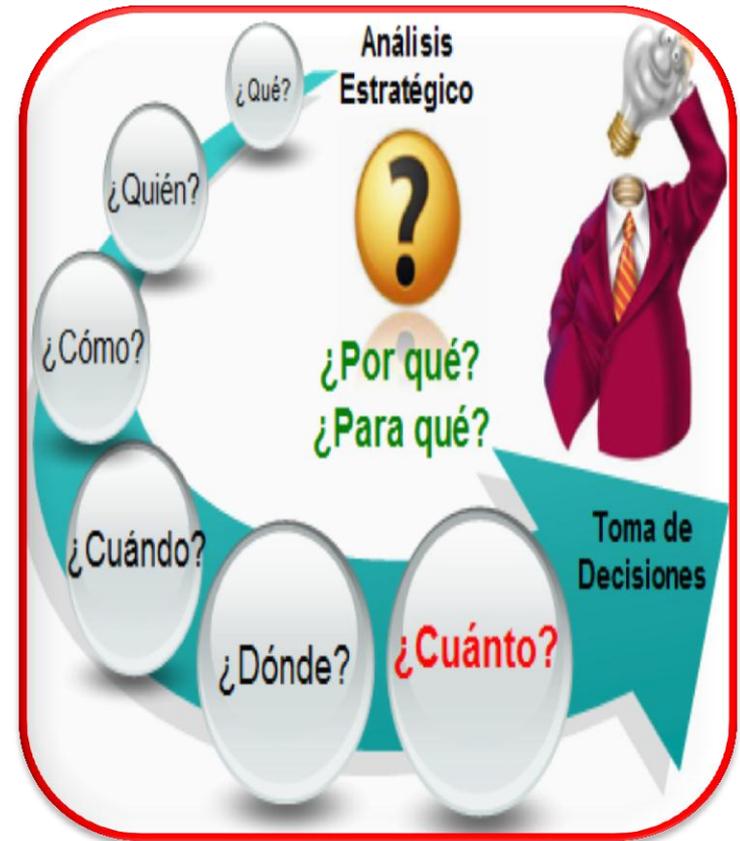
MODELO EFQM

ENFOQUE BASADO EN HECHOS

1. ESTABLECER INDICADORES
2. MEDIR
3. TRANSFORMAR DATOS RECOGIDOS EN INFORMACIÓN.

PERMITIENDO

1. CONTROLAR LOS PROCESOS
2. EVALUAR EL AVANCE
3. PREVER Y ANTICIPARSE A LOS ACONTECIMIENTOS



VISIÓN GLOBAL

CONJUNTO DE PERSONAS, SERVICIOS Y ORGANIZACIONES (PROVEEDORES)



- 1. QUE REALIZAN ACTIVIDADES (PROCESOS)**
- 2. PARA LAS PERSONAS O SERVICIOS QUE RECIBEN LOS RESULTADOS (CLIENTES)**

CLIENTE - PROVEEDOR

PROVEEDOR
RECURSOS
EXPERIENCIA

CLIENTE
NECESIDADES
EXPECTATIVAS

CONSENSO

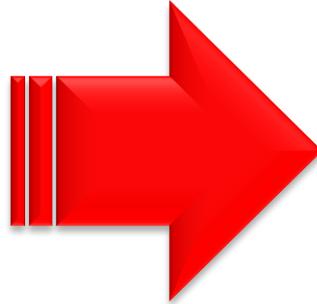
LIMITADO

ILIMITADO

1. **SERVICIO**
2. **REQUERIMIENTOS EXPLÍCITOS**
3. **PROTOCOLOS**

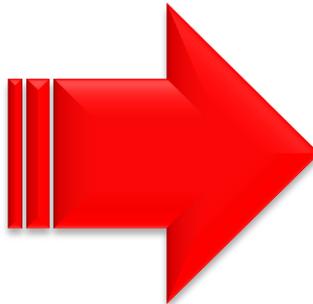
PROCESO / PROCEDIMIENTO

PROCESO
QUÉ?



- 1. MISIÓN**
QUÉ- PARA QUÉ- PARA QUIÉN
- 2. MEDIDAS**
 - a. CANTIDAD**
 - b. CALIDAD (TÉCNICA Y PERCIBIDA)**
 - c. COSTE**
- 3. VALOR AÑADIDO**
IDEF

PROCEDIMIENTO
CÓMO?



- 1. PROTOCOLOS**
- 2. VÍAS CLÍNICAS**
- 3. PROCEDIMIENTOS ISO**
- 4. DIAGRAMA DE FLUJO**

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

1. PROCESOS CLAVES, CENTRALES, SUSTANTIVOS, PRIMARIOS, PRINCIPALES:

CONSTITUYEN LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN, ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. GENERAN VALOR PARA EL CLIENTE. VARÍAN POR TIPO DE INDUSTRIA.

EJ: VENTAS, PRODUCCIÓN.

2. PROCESOS DE APOYO, ASOCIADOS O DE SOPORTE.

SON LOS QUE SUSTENTAN LOS PROCESOS CENTRALES DEL NEGOCIO. GENERALMENTE SON LOS MISMOS PARA TODAS LAS EMPRESAS.

EJ: CONTABILIDAD, RRHH, FINANZAS.



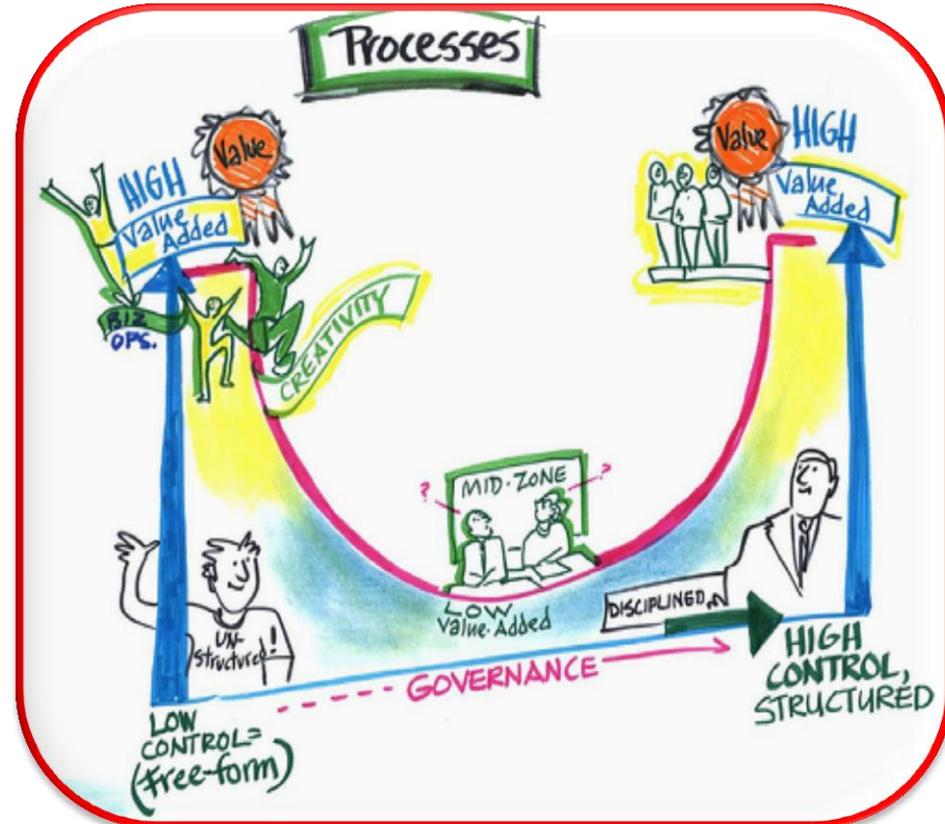
ARQUITECTURA DE PROCESOS

LA ARQUITECTURA DE PROCESOS REPRESENTA EL CONJUNTO DE PROCESOS ESENCIALES DE LA EMPRESA, MOSTRANDO SUS RELACIONES ENTRE SÍ Y SUS INTERACCIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES

PARA QUÉ SIRVE LA ARQUITECTURA

LA ARQUITECTURA DE PROCESOS SIRVE PARA:

1. ESTABLECER LOS LÍMITES DEL PROCESO: ENTRADAS Y SALIDAS
2. RELACIONES ENTRE PROVEEDORES (INTERNOS Y EXTERNOS), GUÍAS Y RECURSOS NECESARIOS PARA SU GESTIÓN.
3. DETECTAR ACTIVIDADES SIN VALOR AÑADIDO



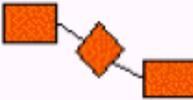
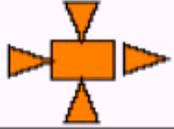
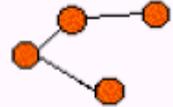
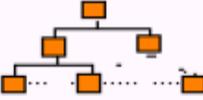
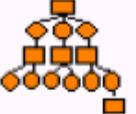
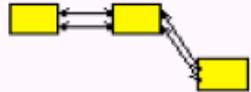
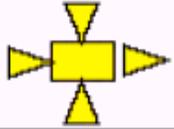
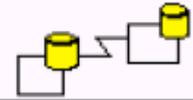
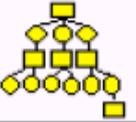
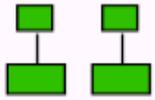
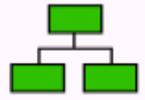
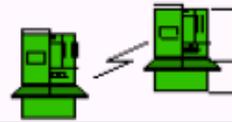
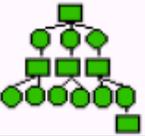
OBJETIVOS DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS

- 1. INCREMENTAR LA EFICACIA,**
- 2. REDUCIR COSTES,**
- 3. MEJORAR LA CALIDAD, Y**
- 4. ACORTAR LOS TIEMPOS Y REDUCIR, ASÍ, LOS PLAZOS DE ENTREGA DEL SERVICIO.**

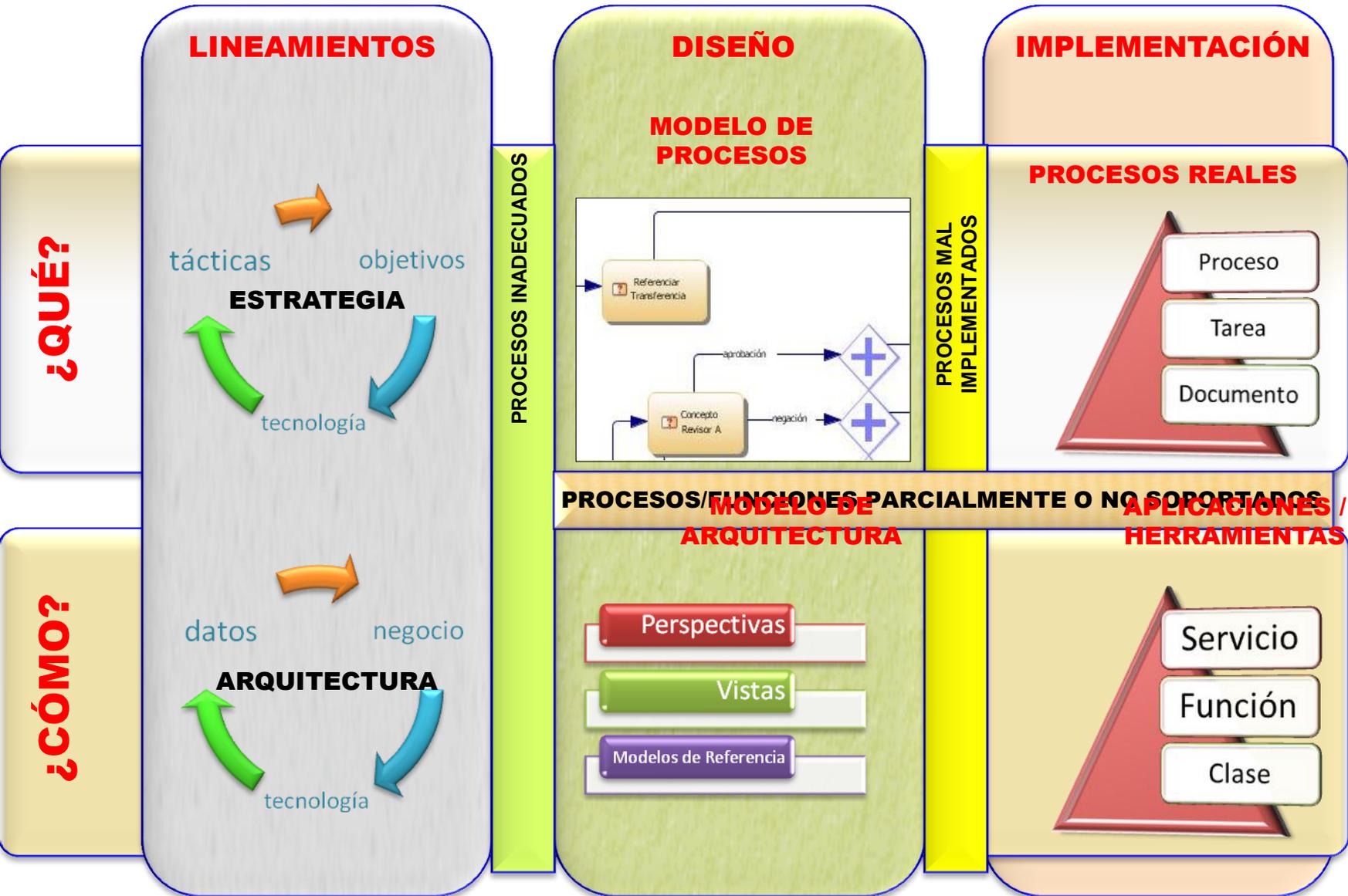
CARACTERÍSTICAS DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS

- 1. IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.**
- 2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.**
- 3. ESPECIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LOS PROCESOS.**
- 4. REDUCCIÓN DE ETAPAS Y TIEMPOS.**
- 5. SIMPLIFICACIÓN**
- 6. REDUCCIÓN Y ELIMINACIÓN DE ACTIVIDADES SIN VALOR AÑADIDO.**
- 7. REDUCCIÓN DE BUROCRACIA**
- 8. AMPLIACIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL.**
- 9. INCLUSIÓN DE ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO.**

UN MÉTODO PARA DEFINIR LA ARQUITECTURA DE PROCESOS

	DATOS ¿Qué?	FUNCIONES ¿Cómo?	UBICACIONES ¿Dónde?	PERSONAS ¿Quién?	TIEMPOS ¿Cuándo?	MOTIVACIÓN ¿Por qué?
Objetivo / Alcance <i>Contextual</i> <i>Planeador</i>	Elementos importantes en el negocio 	Principales Procesos de Negocio 	Ubicaciones del Negocio 	Unidades Organizacionales 	Eventos 	Estrategias y Metas del Negocio 
Modelo de la Empresa <i>Conceptual</i> <i>Dueño</i>	Modelo de Objetos y Datos Conceptual 	Modelo de Procesos de Negocio 	Sistema de Logística del Negocio 	Modelo de Flujo de Trabajo 	Calendario Principal 	Plan del Negocio 
Modelo del Sistema <i>Lógico</i> <i>Diseñador</i>	Modelo de Datos Lógico 	Arquitectura del Sistema 	Arquitectura de Sistemas Distribuido 	Arquitectura de Usuarios 	Estructura de Procesamiento 	Papeles de Trabajo del Negocio 
Modelo Tecnológico <i>Físico</i> <i>Constructor</i>	Modelo de Clases y de Datos Físico 	Modelo de Diseño de Tecnología 	Arquitectura de la Tecnología 	Arquitectura de la Presentación 	Estructura de Control 	Diseño de Reglas 
Representaciones Detalladas <i>Fuera de Contexto</i> <i>Programador</i>	Definiciones de Datos 	Programas 	Arquitectura de la Red 	Arquitectura de Seguridad 	Definición de Tiempos 	Especificación de Reglas 
Empresa Funcionando <i>Usuario</i>	Datos útiles	Funciones trabajando	Red útil	Organización funcionando	Calendario implementado	Estrategia trabajando

ARQUITECTURA Y ESTRATEGIA. BRECHAS

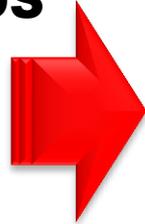




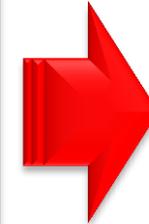
GUÍAS



REQUERIMIENTOS



**PROCESO DE
SERVICIO**



**SERVICIO
FACILITADO**



RECURSOS

FICHA DE PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	FINALIDAD DEL PROCESO	CLIENTE DEL PROCESO	REQUISITOS VALIDOS DEL CLIENTE	INDICADORES DE CALIDAD			
FLUJOGRAMA DEL PROCESO							

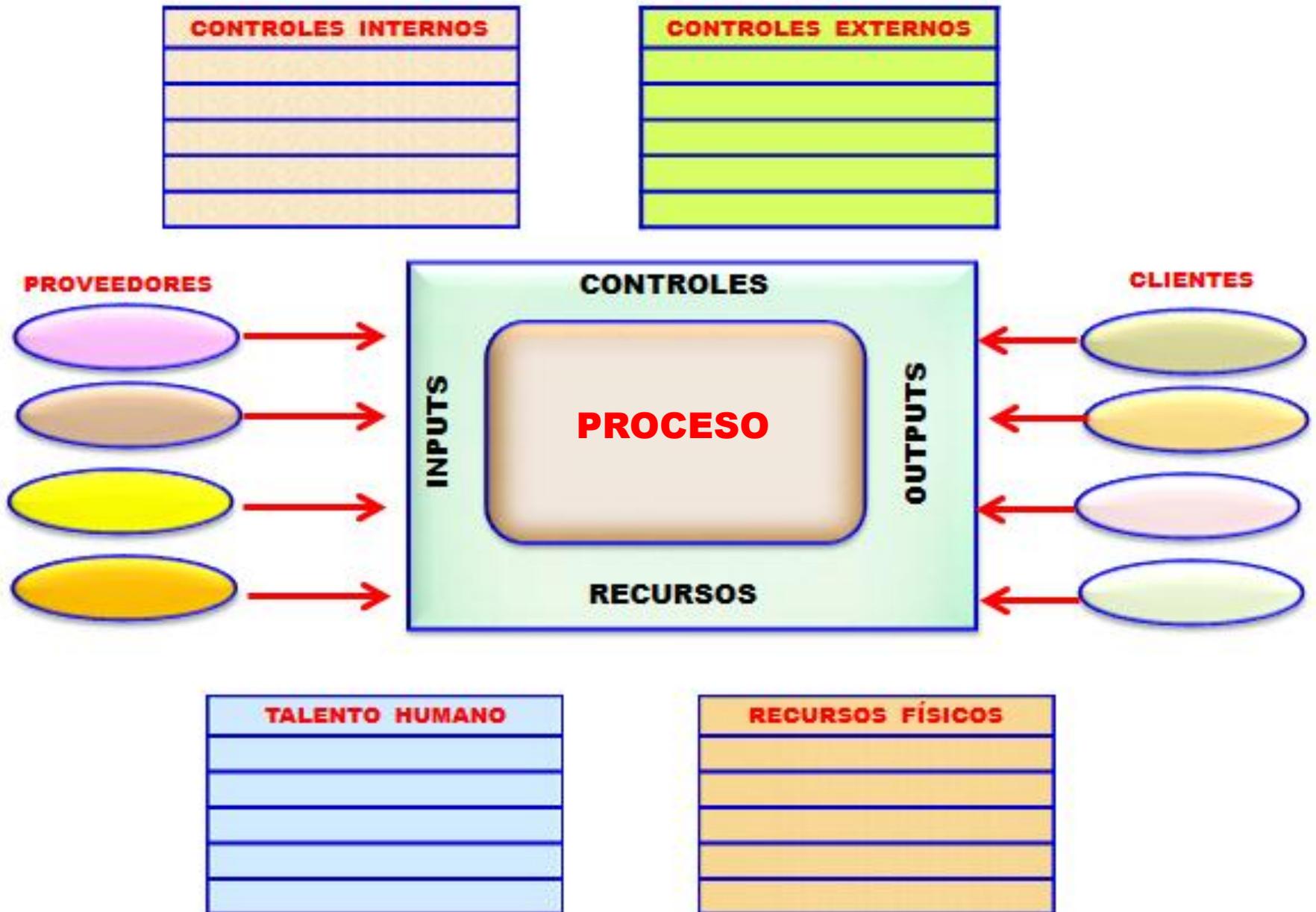
INDICADORES DE CALIDAD Y DE PROCESO

REVISIONES

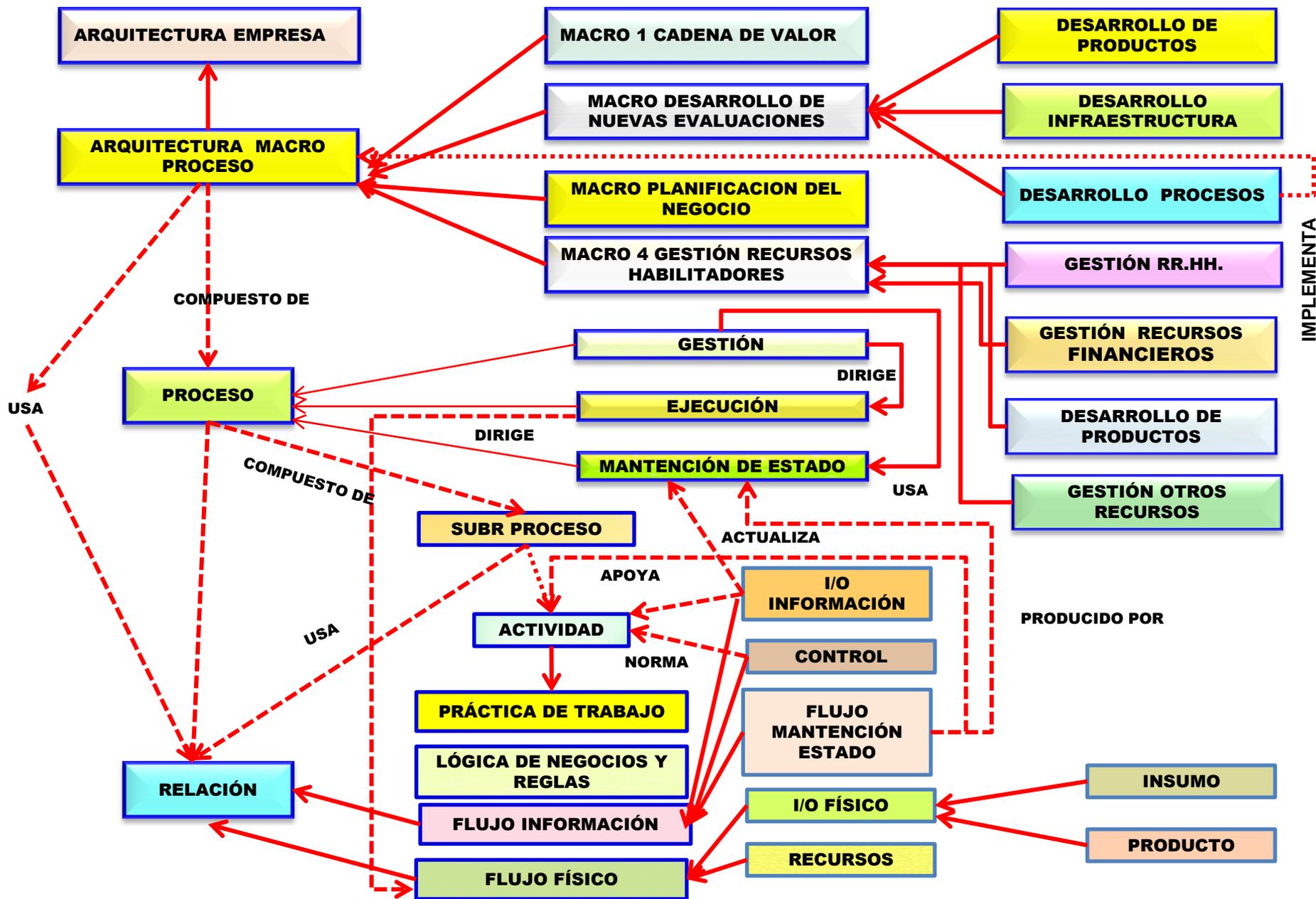
PLAN DE COMPROBACIÓN

INFORMACIÓN DIVERSA

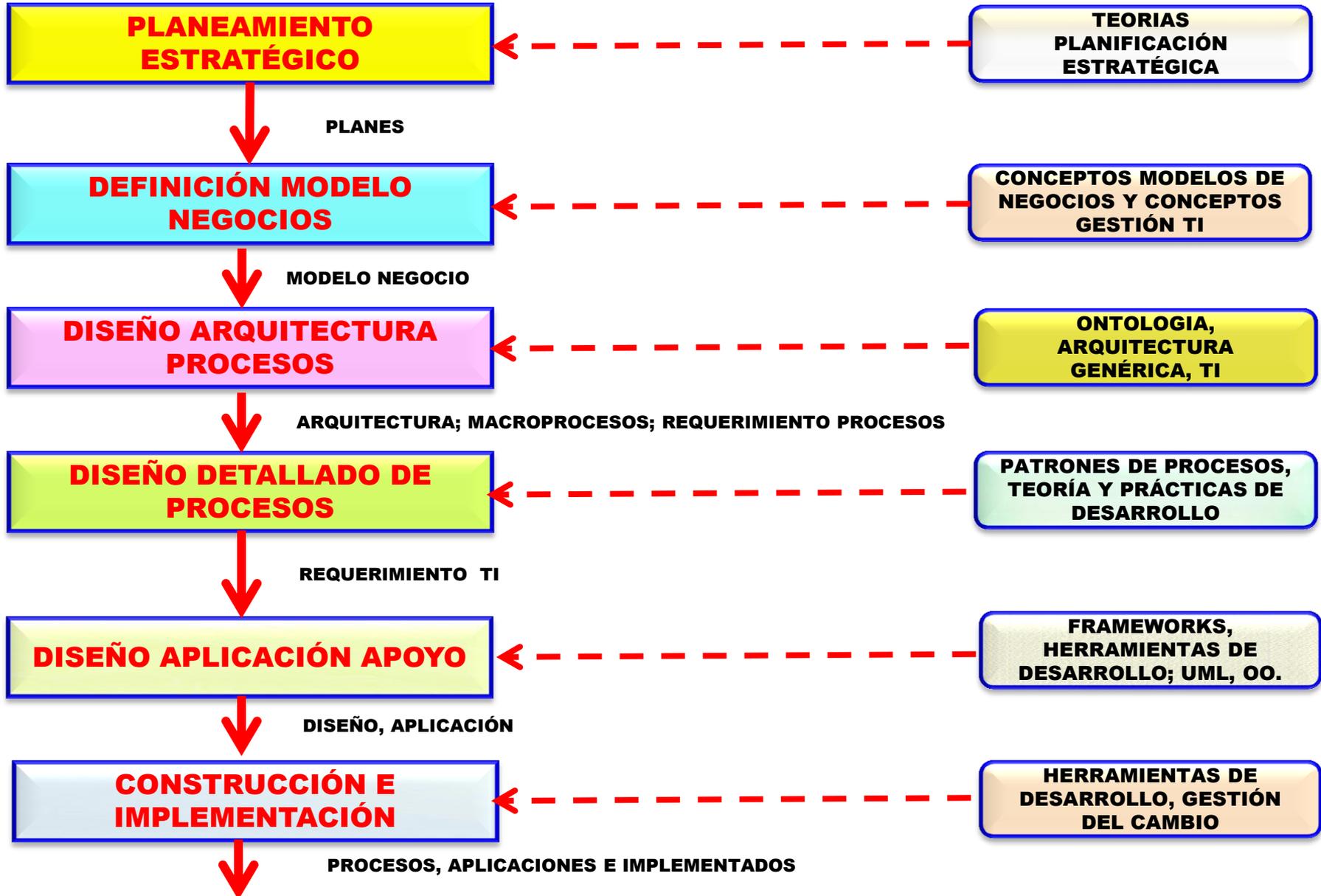
PROVEEDORES Y CLIENTES DEL PROCESO



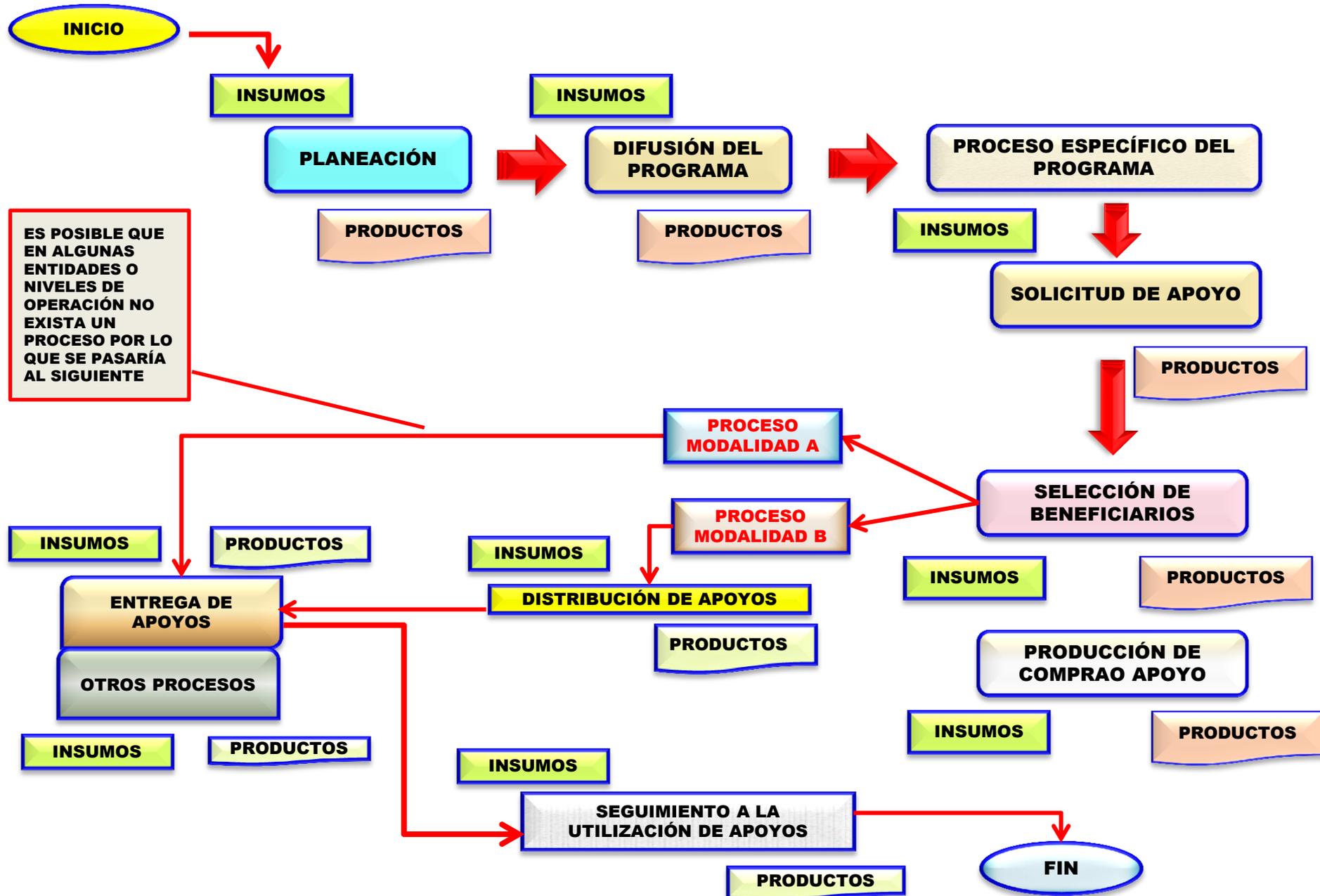
DETALLE DE ARQUITECTURA DE MACROPROCESOS



METODOLOGIA INGENIERIA NEGOCIOS



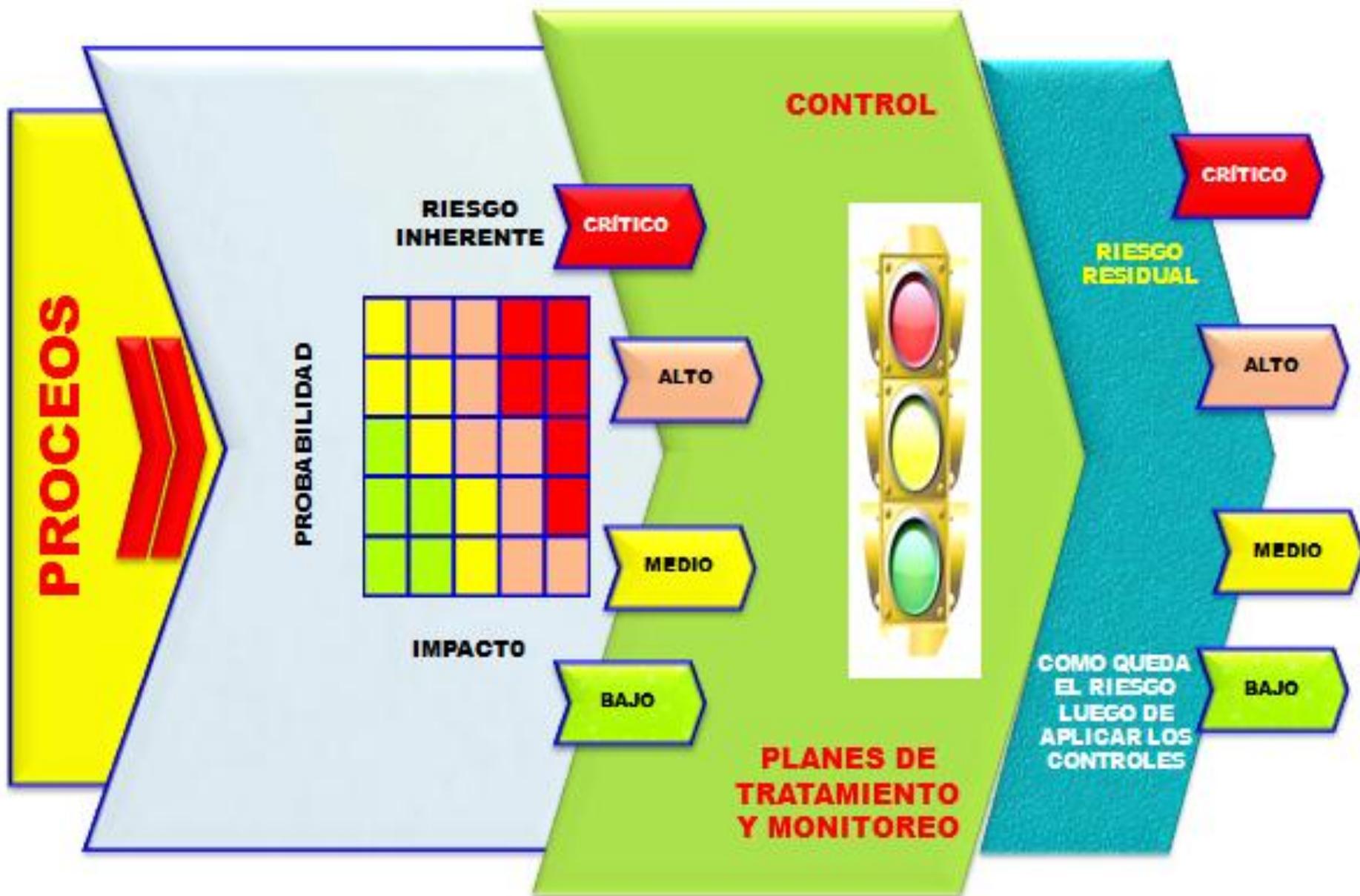
EJEMPLO DEL FLUJOGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA



PROCESO DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y ACEPTACIÓN DE OFERTAS Y CONTRATOS



MAPA CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - SAR



PROCESO	PONDERACIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN	SUB PROCESO	PONDERACIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN	ETAPA	RIESGOS
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	0.20	PROCESO DE APOYO IMPORTANTE EN LA ADQUISICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS LABORATORIOS Y DEMÁS UNIDADES DEL INSTITUTO	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	0.4	ESTE SUBPROCESO ES IMPORTANTE Y NECESITA DE GENTE CAPACITADA EN EL TEMA	LICITACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.	NO SE PRESENTEN PROVEEDORES CUANDO EN LA LICITACIÓN SE COTICEN BIENES Y SERVICIOS MUY ESPECÍFICOS. LICITAR UN PRODUCTO EQUIVOCADO POR INFORMACIÓN INCOMPLETA EN LA FICHA TÉCNICA ENTREGADA POR EL USUARIO SOLICITANTE PUBLICACIÓN DE LA LICITACIÓN EN TRAMO QUE NO CORRESPONDE, DE ACUERDO CON EL MONTO
						CONFECCIÓN DE CUADRO COMPARATIVO ESPECÍFICO CON ANEXOS.	POSIBILIDAD DE OMISIONES DE PROVEEDORES Y/O PRODUCTOS
						ADJUDICACIÓN DE LICITACIONES	PROVEEDOR NO CUMPLE CON EL SERVICIO CONTRATADO
						SEGUIMIENTO DEL CONTRATO	PROVEEDOR NO CUMPLE CON EL SERVICIO CONTRATADO
			PLANIFICACIÓN DE COMPRA	0.3	ESTE SUBPROCESO ES DE GRAN IMPORTANCIA Y NECESITA LA INTERACCIÓN DE TODO EL SERVICIO PARA REALIZAR UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN DE LAS COMPRAS	CONFECCIÓN DEL PROGRAMA DE COMPRAS	LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA SOBREPASE LA CAPACIDAD DE RECEPCIÓN DEL ALMACÉN. TENER PRODUCTOS NUEVOS MAL CARACTERIZADOS PORQUE ENCARGADO DE CENTRO DE COSTO ENTREGAN INFORMACIÓN INCOMPLETA.
						SOLICITUD DE NECESIDADES ANUALES DEPARTAMENTALES	CANTIDADES INADECUADAS PORQUE EN LA SOLICITUD DEL CENTRO DE COSTO ESTÉN MAL CALCULADAS.
						CONFECCIÓN Y VALORIZACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS	LOS REQUERIMIENTOS SOLICITADOS POR LOS CENTROS DE COSTO SOBREPASEN LOS REQUERIMIENTOS HISTÓRICOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES.
						MANTENCIÓN DE STOCK DE INSUMOS BÁSICOS	QUIEBRE DE STOCK POR DEFICIENCIA EN EL SISTEMA INFORMÁTICO. VENCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS ALMACENADOS
						ENTREGA DE BIENES	ATRASO EN LAS ENTREGAS POR FALTA DE RECURSOS HUMANOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES.
			ADMINISTRACIÓN DEL ALMACÉN	0.3	ESTE SUBPROCESO ES IMPORTANTE EN LA MANTENCIÓN Y CONTROL DE LOS BIENES ADQUIRIDOS, ESPECIALMENTE DE REACTIVOS NECESARIOS PARA LOS ANÁLISIS	ALMACENAMIENTO DE BIENES Y MANTENCIÓN DEL INVENTARIO	PERDIDA DE INFORMACIÓN POR FALLA DEL SISTEMA INFORMÁTICO BIENES CRÍTICOS DESPACHADOS POR EL PROVEEDOR NO CUMPLAN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS
						RECEPCIÓN DE BIENES	FALTA DE CAPACIDAD DE LA BODEGA PARA ALMACENAR LOS BIENES INCUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS DE ENTREGA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES
							INCUMPLIMIENTO, POR PARTE DE LOS PROVEEDORES, CON LAS CANTIDADES SOLICITADAS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMPETENCIAS DE UN PERSONA

PROCESO (PHVA)		NUMERAL ISO
P	1. DETERMINAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS	6.2.2. A)
	2. EVALUAR LAS COMPETENCIAS	6.2.1
H	3. SUMINISTRAR LA FORMACIÓN PARA SATISFACER DICHAS NECESIDADES	6.2.2 B)
V	4. EVALUAR LA EFICACIA DE LA FORMACIONES	6.2.2 C)
	5. ASEGURAR LA TOMA DE CONCIENCIA DEL PERSONAL	6.2.2 D)
A	6. MEDIR EL PROCESO (CALCULAR INDICADORES)	4.1 E)
	7. MEJORAR EL PROCESO	4.1 F)

MATRIZ DE MEDICIONES DE PROCESO

PROCESO	SUB PROCESO	PASO DE PROCESO	OUTPUT CLAVE	MEDIDA	DIMENSIÓN CRÍTICA	MEDICIÓN	OBJETIVO
			SUMINISTRO DE MATERIAL A CLIENTES	M1 - E	PRECISIÓN	NÚMERO DE PEDIDOS INCORRECTOS (PRODUCTO O CANTIDAD)	0
					FACTOR TIEMPO	NÚMERO DE DÍAS TRANSCURRIDOS DESDE RECEPCIÓN PEDIDO HASTA LA RECEPCIÓN POR CLIENTE	100% ANTES DE 10 DÍAS
				M1 - I	COSTE	COSTE DE PROCESADO POR TIPO DE PEDIDO (PTS.): - ESTÁNDAR EN STOCK - ESTÁNDAR NO STOCK - NO ESTÁNDAR	S/. 3.000 S/. 8.000 S/. 13.000
	PEDIDO ACEPTADO		PEDIDO COMPLETADO	M 2	FACTOR TIEMPO	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR VENTAS A SU RECEPCIÓN POR CONTROL DE PRODUCCIÓN	100% EN EL PLAZO DE UN DÍA
		PEDIDO PRESENTAD	PEDIDO COMPLETADO	M 3	FACTOR TIEMPO	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR VENDEDOR A RECEPCIÓN POR CONTROL DE PRODUCCIÓN	100% EL MISMO DÍA
	PEDIDO INTRODUCID. Y FACTURADO		FACTURA DE CLIENTE	M 2	FACTOR TIEMPO	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR CONTROL DE PRODUCCIÓN HASTA LA RECEPCIÓN DE LA FACTURA EN MONTAJE Y EXPEDICIONES	100% EL MISMO DÍA
		INTRODUCC DEL PEDIDO	PEDIDO ENTRADO	M 3	FACTOR TIEMPO	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR CONTROL DE PRODUCCIÓN, HASTA SU INTRODUCCIÓN EN LA BASE DE DATOS DEL SISTEMA	100% EN EL PLAZO DE UN DÍA
	PRODUCCI. DEL PEDIDO		MATERIAL IMPRESO	M 2	FACTOR TIEMPO	TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE LA PETICIÓN DE MATERIAL POR PARTE DE MONTAJE Y EXPEDICIONES HASTA SU RECEPCIÓN	100% EN EL PLAZO DE UN DÍA
		IMPRESIÓN DE MATERIAL	MATERIAL IMPRESO	M 3	FACTOR TIEMPO	TIEMPO ENTRE LA RECEPCIÓN DEL PROGRAMA Y LA ENTREGA A MONTAJE Y EXPEDICIÓN	100% EL MISMO DÍA

CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROCESOS

- 1. TODOS SE ENFOCAN AL NEGOCIO COMO UN SISTEMA EN LA CUAL TODOS LOS PROCESOS DEBEN ESTAR CONECTADOS Y SINCRONIZADOS.**
- 2. LOGRA PROCESOS DE NEGOCIO ORIENTADOS AL MERCADEO, DESDE EL DESARROLLO DEL PRODUCTO HASTA SU DISTRIBUCIÓN Y VENTA.**
- 3. COMPRENDE LA TAREA DE LA COMPAÑÍA COMO UN TODO, CONECTA Y RELACIONA EL TRABAJO DE CADA PERSONA CON ESA TAREA.**
- 4. RETO: PERSUADIR A LAS PERSONAS PARA QUE TRANSFORMEN SU ÓPTICA ESPECIALISTA HACIA UNA ÓPTICA MÁS PANORÁMICA Y SISTÉMICA.**
- 5. ELIMINA LEALTAD Y COMPROMISO CON LOS FEUDOS FUNCIONALES Y GRAN PARTE LAS FRONTERAS Y JERARQUÍAS FUNCIONALES O DEPARTAMENTALES.**
- 6. LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO SE DEFINEN EN FUNCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**
- 7. MANTIENE ALGUNOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL MEDIANTE EL ENFOQUE MATRICIAL (ESTRUCTURA HÍBRIDA).**

MACROPROCESO

Y

MICROPROCESO

EL MACRO PROCESO

EL MACRO PROCESO, O PROCESO GLOBAL, CUYO ENFOQUE ES PRINCIPALMENTE ADMINISTRATIVO, COMPRENDE EL REFINAMIENTO SUCESIVO DE LA ARQUITECTURA DEL SISTEMA, Y ESTÁ COMPUESTO POR LOS PASOS PRINCIPALES DEL DESARROLLO TRADICIONAL DEL SOFTWARE (EL MODELO TOP DOWN), ESTOS SON:

- 1. CONCEPCIÓN:** ESTABLECIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS CENTRALES.
- 2. ANÁLISIS:** DESARROLLO DE UN MODELO DEL COMPORTAMIENTO DESEADO DEL SISTEMA.
- 3. DISEÑO:** CREACIÓN DE UNA ARQUITECTURA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.
- 4. EVOLUCIÓN:** REESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN ACCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN. EXISTE TAMBIÉN UNA FASE MÁS QUE NO SE MUESTRA EN EL DIÁGRAMA PERO IGUALMENTE IMPORTANTE:
- 5. MANTENIMIENTO:** ADMINISTRA LA EVOLUCIÓN POSTERIOR A LA ENTREGA.

DEBEMOS RECORDAR QUE EL MACRO PROCESO NO ES UNA SERIE DE PASOS QUE SE RECORRAN UNA SOLA VEZ, SINO QUE DEBE DE REALIZARSE LAS VECES QUE SEA NECESARIO HASTA QUE EL PROBLEMA ESTÉ LO SUFICIENTEMENTE COMPRENDIDO COMO PARA QUE SE PUEDA SOLUCIONAR DE MANERA ÓPTIMA.

LA COMPRESIÓN DEL PROBLEMA ES DEFINITIVAMENTE LA TAREA MAS IMPORTANTE QUE DEBE LLEVAR A CABO EL EQUIPO DE DESARROLLO PUES ES A PARTIR DE AQUÍ QUE SE EDIFICARAN LOS CIMIENTOS DE LA APLICACIÓN, ESTO ES LA ARQUITECTURA, Y TAMBIÉN SE PODRÁN EVALUAR LOS RIESGOS EXISTENTES.

CADA VEZ QUE LA ARQUITECTURA SE COMPLETA EN UNA NUEVA ITERACIÓN SE PUEDE LANZAR UNA VERSIÓN DE PRUEBA QUE PERMITE APRECIAR SI LA RUTA QUE SE ESTÁ TOMANDO ES CORRECTA ASÍ COMO LA POSIBILIDAD DE TOMAR EN CUENTA DETALLES QUE NO SE HUBIESEN APRECIADO ANTES.

DISEÑO

EVOLUCIÓN

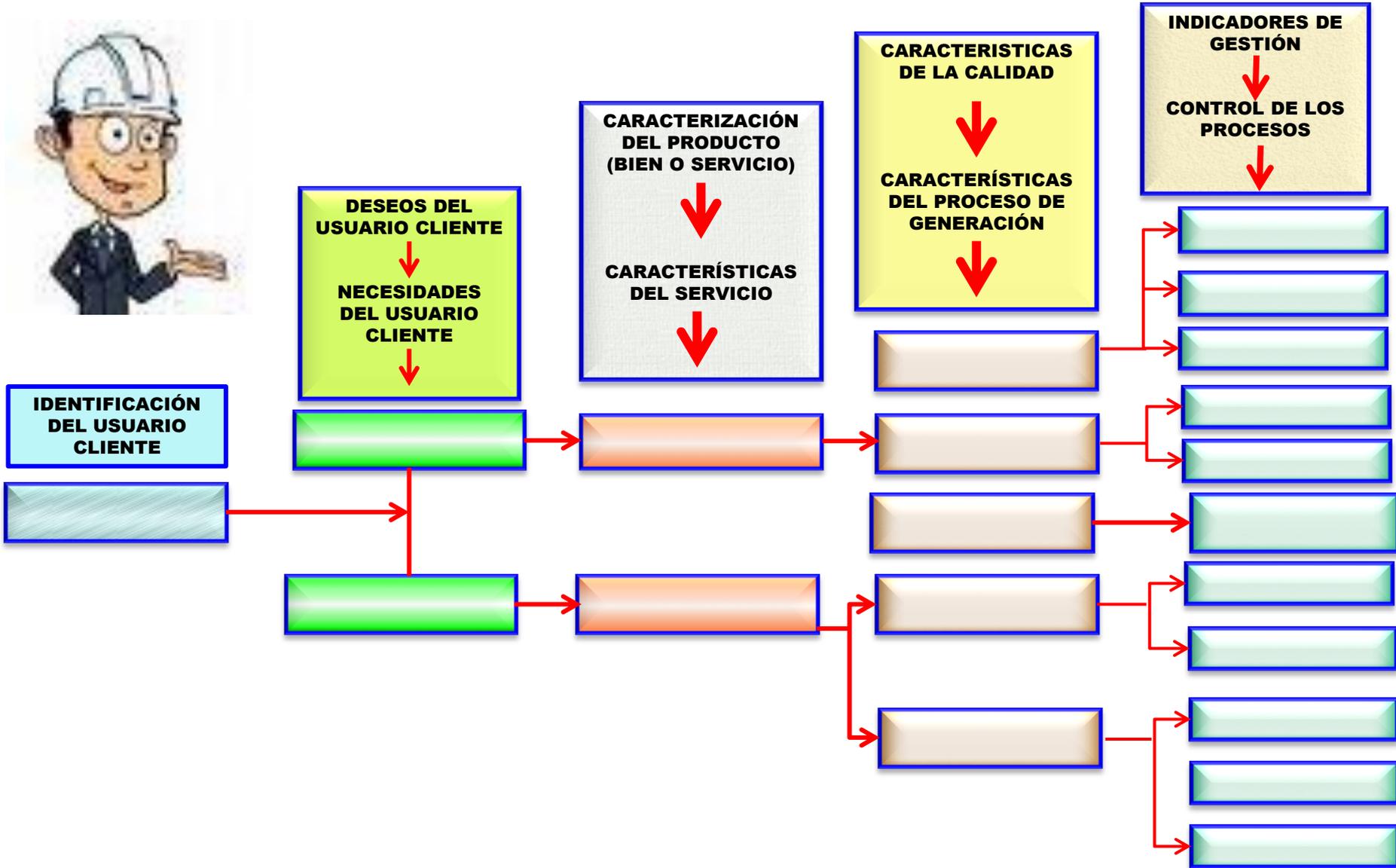


**MACRO
PROCESO**

ANÁLISIS

CONCEPCIÓN

MACRO PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ELÉCTRICA



EL MICRO PROCESO

EL MICRO PROCESO O PROCESO LOCAL, TIENE UN ENFOQUE PRINCIPALMENTE TÉCNICO.

EL MACRO PROCESO PROVEE UN CONTEXTO PARA EL MICRO PROCESO AL ESTABLECER LOS PRODUCTOS INTERMEDIOS Y LAS METAS HACIA LAS CUALES EL EQUIPO SE DIRIGE.

EL MACRO PROCESO Y EL MICRO PROCESO NO SON ENTIDADES DISTINTAS, ESTÁN ENTRELAZADOS Y LOS LOGROS EN EL PROCESO GLOBAL SE OBTIENEN A TRAVÉS DEL PROCESO LOCAL. LAS FASES DE ESTE PROCESO SON LAS SIGUIENTES:

DESCUBRIMIENTO: BÚSQUEDA DE LAS ABSTRACCIONES QUE MODELEN CORRECTAMENTE EL PROBLEMA.

SEMÁNTICA: DETERMINACIÓN DE LA CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES ENTRE LAS CLASES Y LOS OBJETOS IDENTIFICADOS HASTA ESE MOMENTO.

RELACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LAS ABSTRACCIONES.

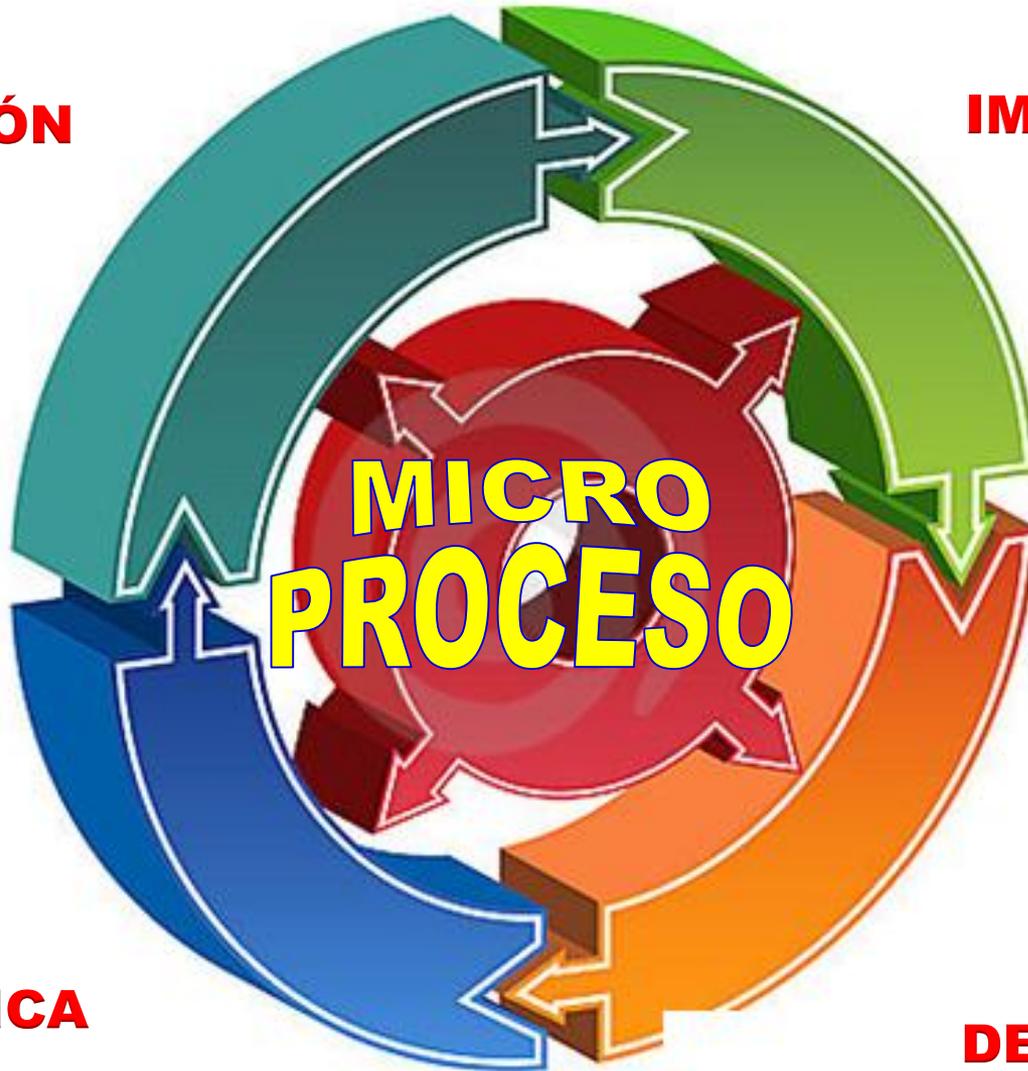
IMPLEMENTACIÓN: REPRESENTACIÓN DE CADA ABSTRACCIÓN Y MECANISMO DE LA MANERA MÁS EFICIENTE Y ELEGANTE.

EL MICRO PROCESO ES TAMBIÉN CÍCLICO, ES OPORTUNISTA EN EL SENTIDO QUE CADA CICLO COMIENZA SOLAMENTE CON AQUELLO QUE SE CONOCE BIEN, CON LA OPORTUNIDAD DE REFINAR EL TRABAJO QUE SE REALIZA A CADA ITERACIÓN, SE ENFOCA PRINCIPALMENTE EN ROLES Y RESPONSABILIDADES MÁS QUE EN LAS FUNCIONES Y EN EL CONTROL Y FINALMENTE ES PRAGMÁTICO ESTO ES QUE SE CIERRA UN CICLO AL ARMAR REGULARMENTE PORCIONES REALES Y EJECUTABLES.

POSTERIORMENTE PODREMOS APRECIAR EL CICLO DEL MICRO PROCESO APLICADO AL PROYECTO QUE SE ESTA DESCRIBIENDO, EN PARTICULAR EN LO REFERENTE AL DESCUBRIMIENTO DE CLASES Y SUS RELACIONES.

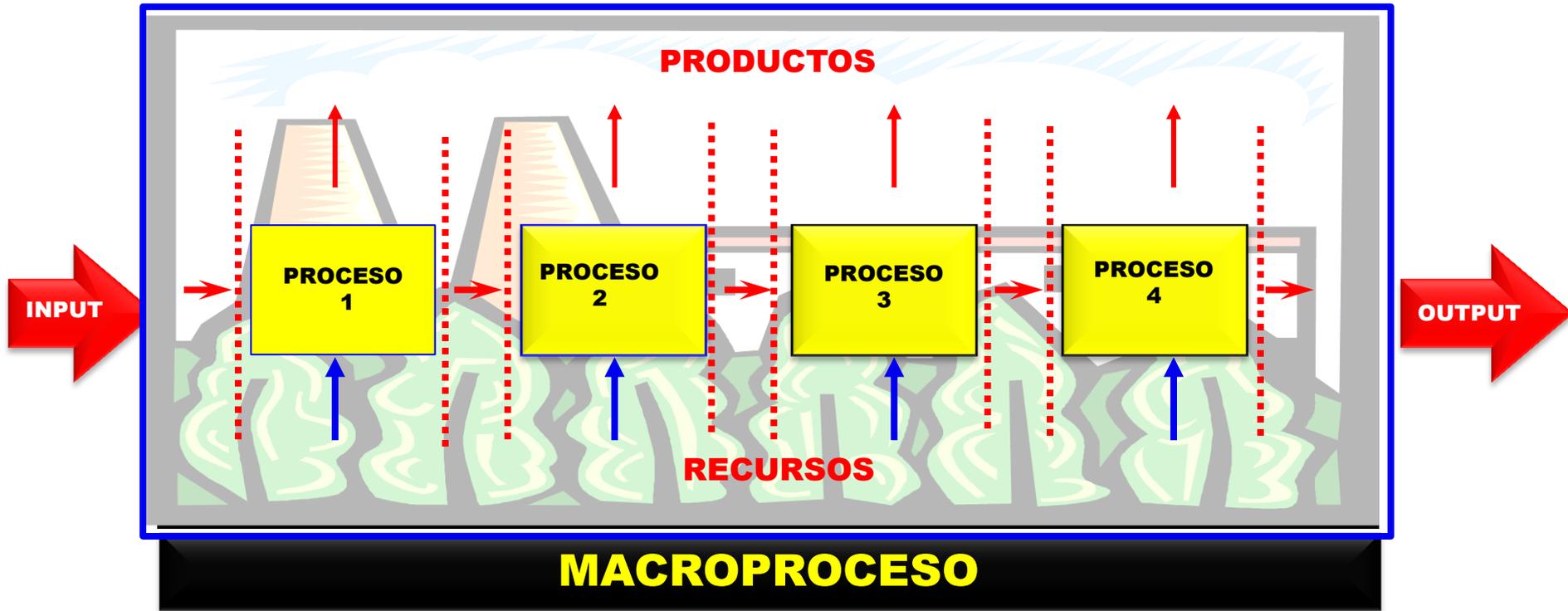
RELACIÓN

IMPLEMENTACIÓN



SEMÁNTICA

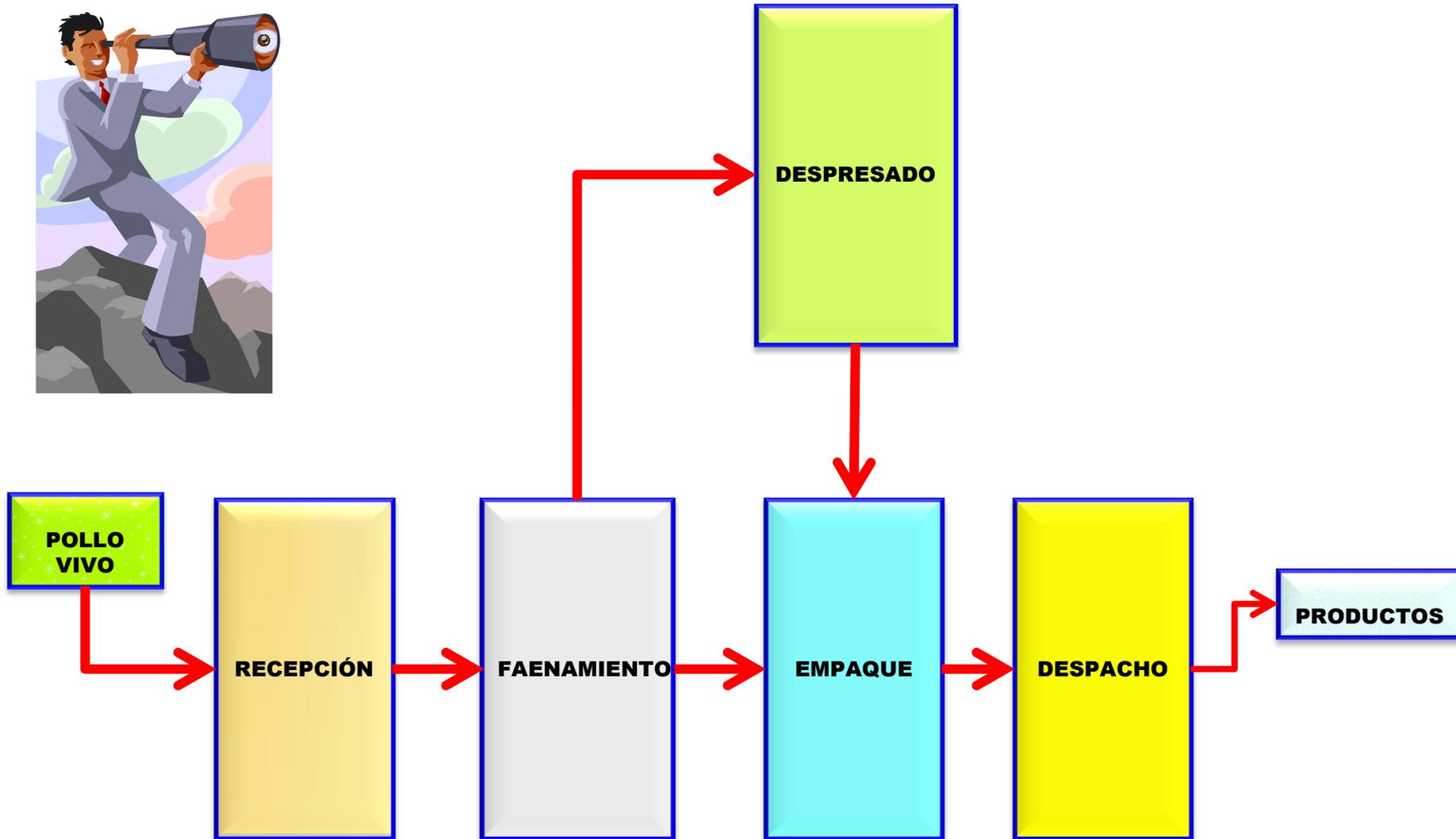
DESCUBRIMIENTO



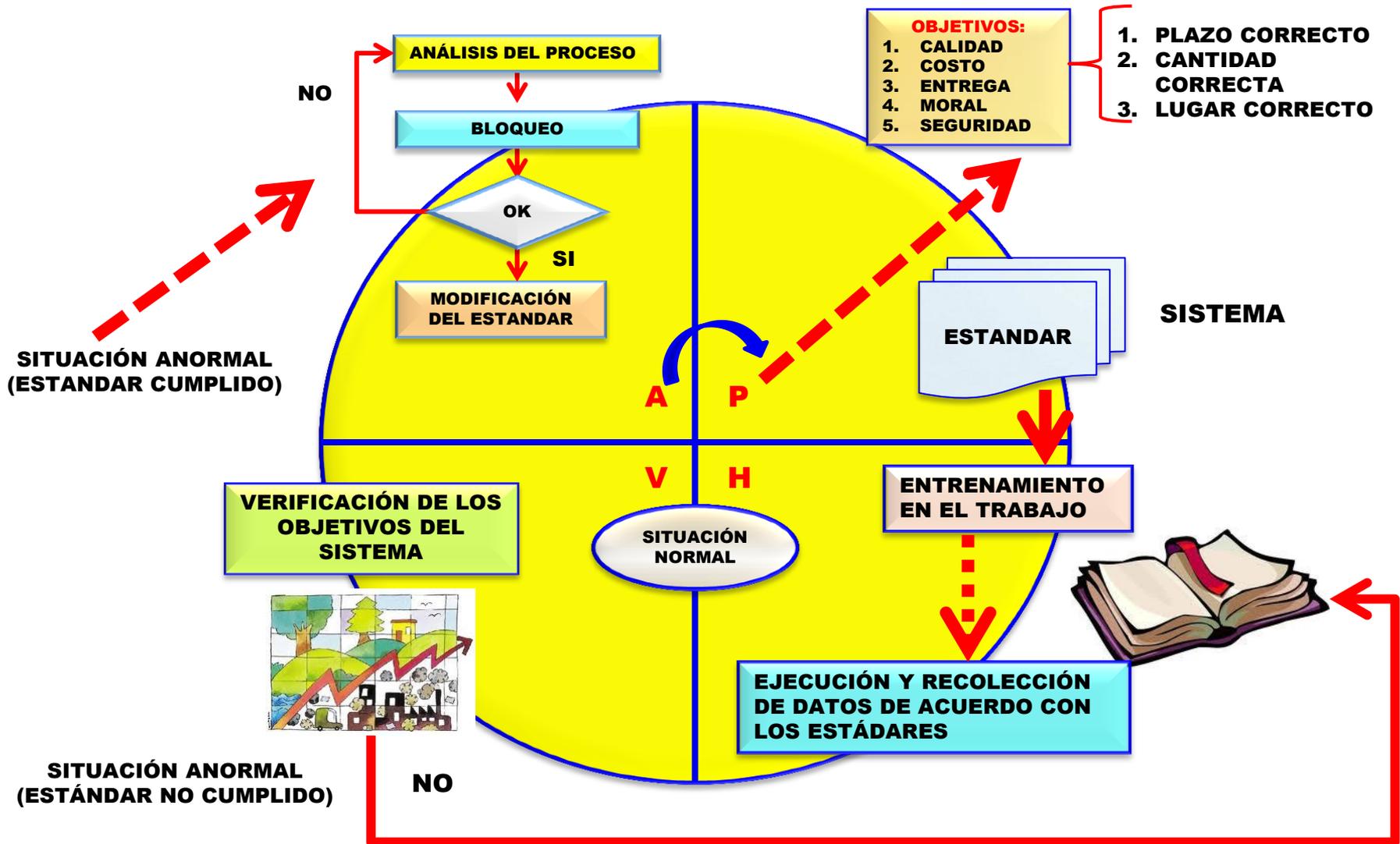
- 1. MAPEAR Y ENTENDER EL MACROPROCESO**
- 2. DIVIDIR EL MACROPROCESO EN PROCESOS**
- 3. DEFINIR EL INICIO Y FIN DE CADA PROCESO**
- 4. IDENTIFICAR LOS RECURSOS Y LOS PRODUCTOS QUE REQUIERE CADA PROCESO**

EJEMPLOS DE MACROPROCESOS

MACROPROCESO PRODUCTIVO DE AVES

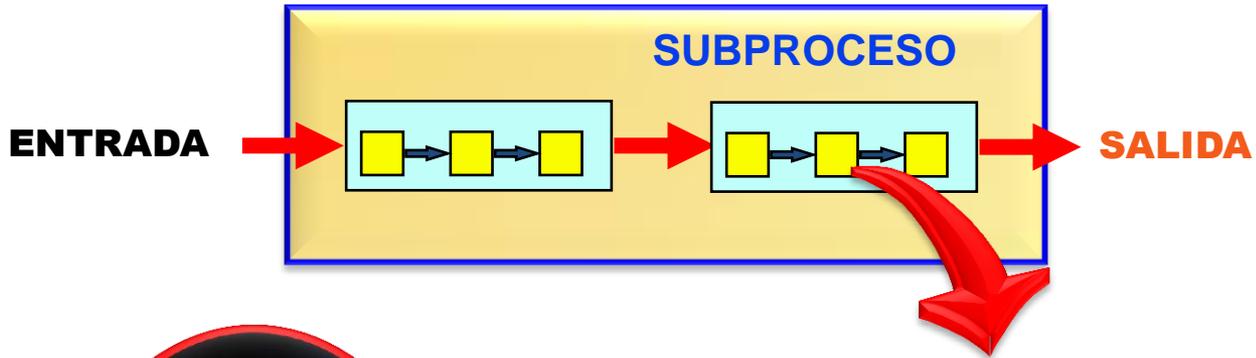


MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

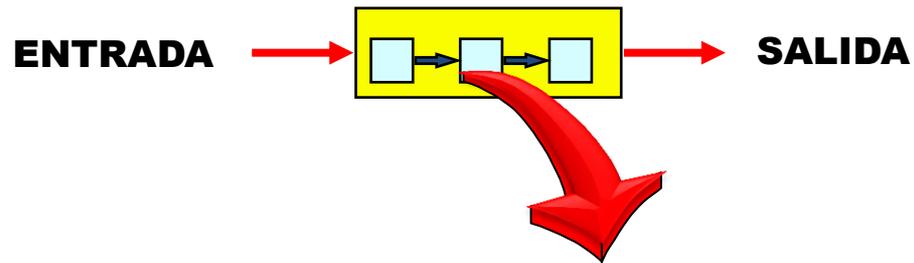


LA JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

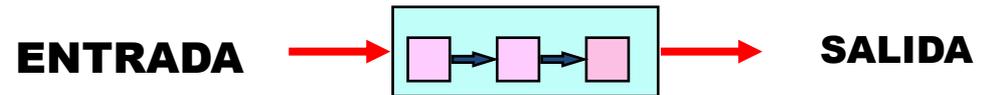
MACROPROCESO



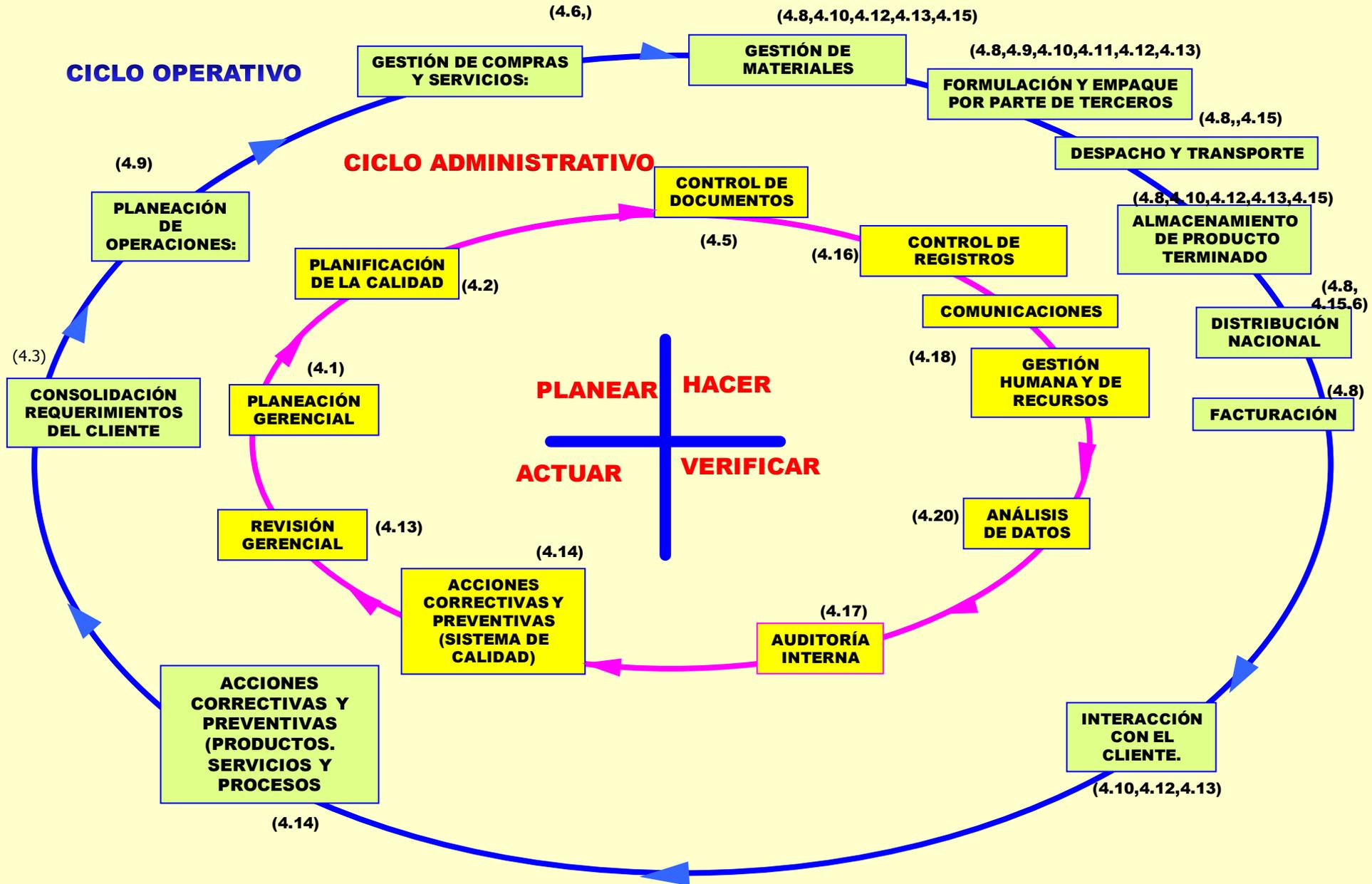
ACTIVIDADES



TAREAS

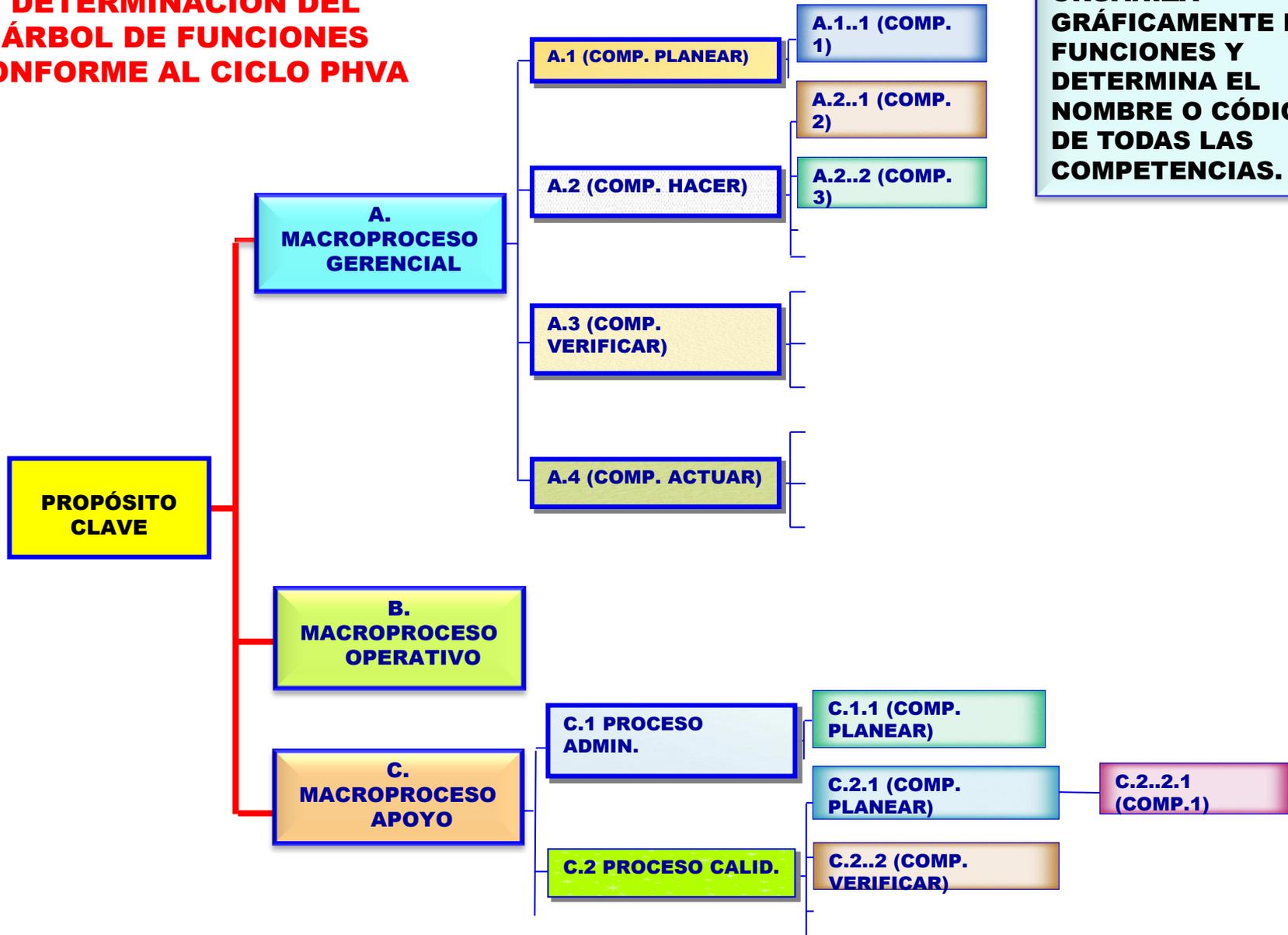


RED DE PROCESOS DEL SISTEMA DE CALIDAD



MAPA FUNCIONAL DE COMPETENCIAS

**DETERMINACIÓN DEL
ÁRBOL DE FUNCIONES
CONFORME AL CICLO PHVA**



**ORGANIZA
GRÁFICAMENTE LAS
FUNCIONES Y
DETERMINA EL
NOMBRE O CÓDIGO
DE TODAS LAS
COMPETENCIAS.**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

MACRO PROCESOS - MISIONALES



PROCESOS DE NIVEL 1

**GESTIÓN DE
AUDITORIA Y
CONTROL**

PROCESOS DE NIVEL 2

- 1. ELABORAR EL "PLAN ANUAL DE AUDITORIA"**
- 2. IDENTIFICAR RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS Y PROCESOS.**
- 3. ASESORAR LA CONSTRUCCIÓN DE LOS MAPAS DE RIESGO.**
- 4. DISEÑO Y ASESORÍA DE CONTROLES.**
- 5. REALIZACIÓN DE PRUEBAS SUSTANTIVAS Y DE CUMPLIMIENTO(AUDITORIAS)**
- 6. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.**
- 7. VERIFICAR LA EXISTENCIA DE CONTROLES.**
- 8. PREPARAR CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**
- 9. SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS EN LOS PLANES DE MEJORAMIENTO.**

ELEMENTOS DEL ENFOQUE METODOLOGICO HACIA UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

ETAPAS



ETAPA I

1. ¿CUÁL ES SU NEGOCIO?

2. VISIÓN - MISIÓN

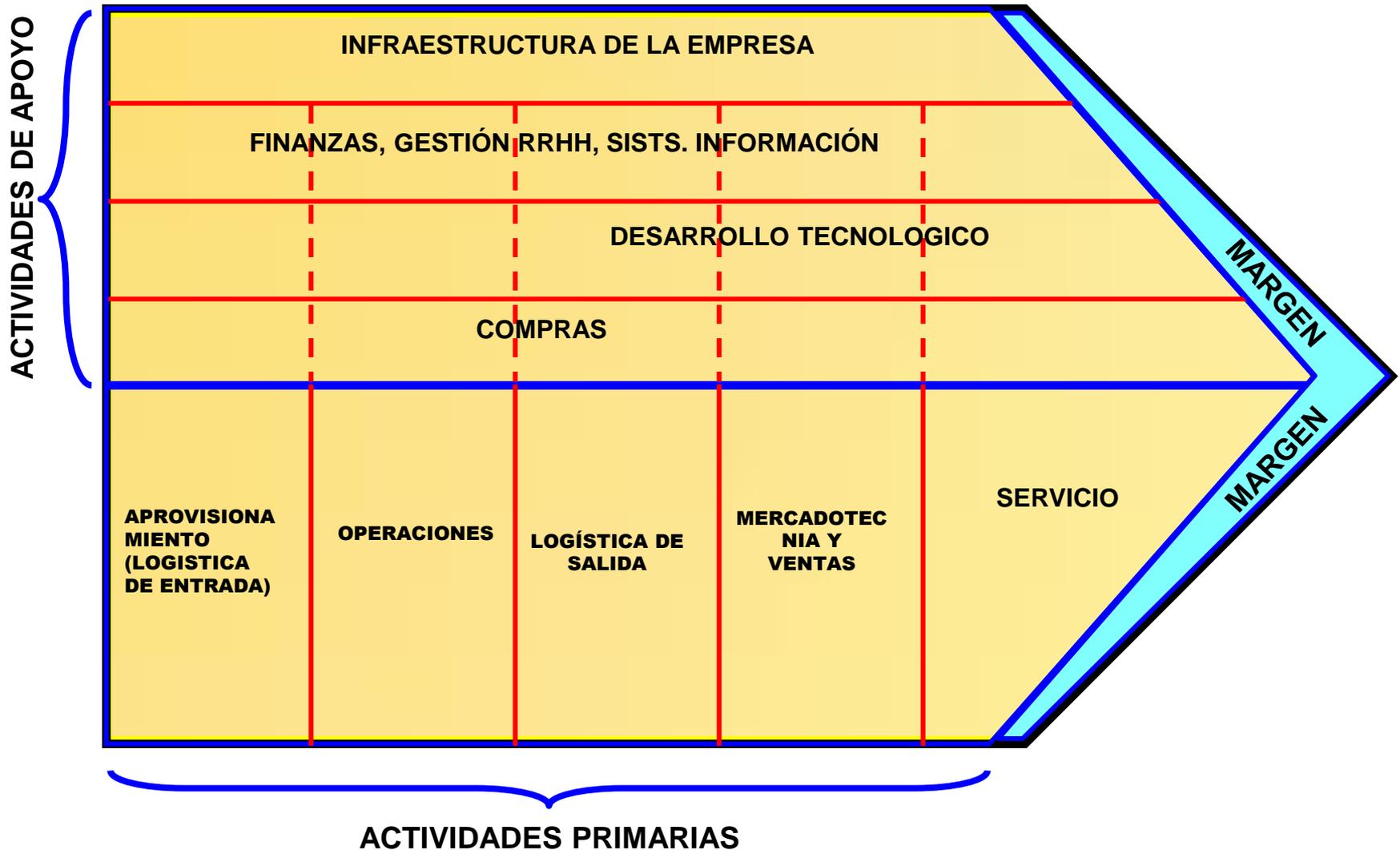
3. OBJETIVOS GLOBALES

4. ESTRATEGIAS



ETAPA II

IDENTIFIQUE Y DIAGRAME LA CADENA DE VALOR DE SU ENTIDAD



TALLER POR GRUPOS

PARA LA ENTIDAD QUE VIENEN TRABAJANDO EN EL MODULO:

- 1. DISEÑE SU CADENA DE VALOR**
- 2. GRAFIQUE LA CADENA DE VALOR QUE ACABAN DE DISEÑAR**
- 3. EXPLIQUE LA CADENA DE VALOR**



ETAPA III

INVENTARIO DE MACROPROCESOS

1. IDENTIFICAR LOS MACRO PROCESOS DE LA EMPRESA



ETAPA IV

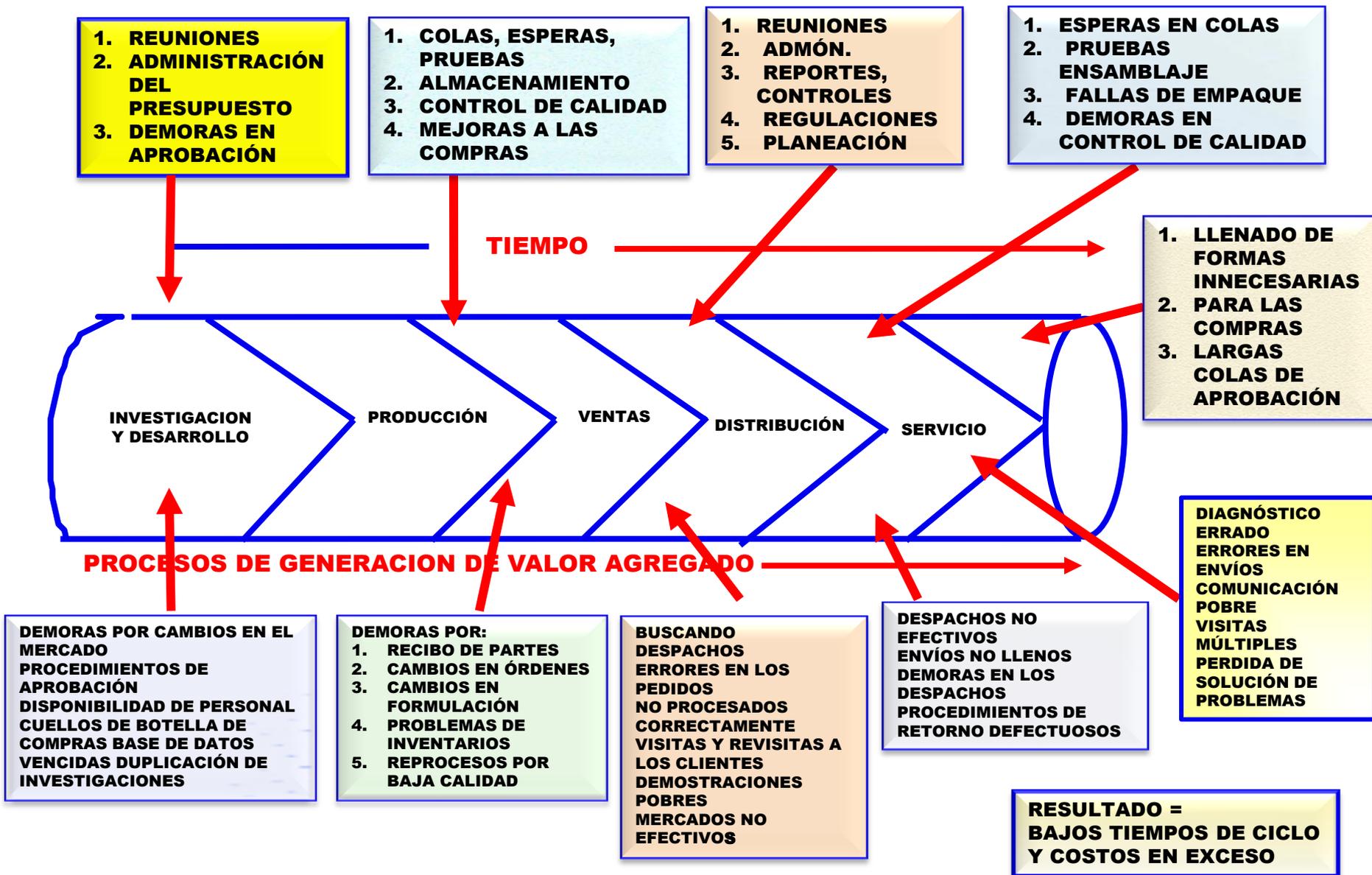
ELABORE EL DIAGRAMA O HAGA EL PROCESO

✓ **BLUE PRINT DEL PROCESO**



COMO DISEÑAR UN PROCESO QUE GENERA VALOR AGREGADO

TRABAJO IRRELEVANTE



MALA CALIDAD DE TRABAJO O TRABAJO PERDIDO INNECESARIO

TALLER

PARA LA ENTIDAD QUE ESTÁN TRABAJANDO EN PROCESOS:

- 1. IDENTIFIQUEN SUS PROCESOS**
- 2. TOMEN UNO DE LOS PROCESOS Y DESPLIÉGUENLO EN SU SUBPROCESOS**
- 3. A UN SUBPROCESO, IDENTIFIQUEN LAS ACTIVIDADES**
- 4. GRAFIQUEN EL TALLER**



ETAPA V

ANALISIS DE PROCESOS

1. IDENTIFIQUE INTERACCIONES
2. IDENTIFIQUE INTERDEPENDENCIAS (SECUENCIAS, PROCEDENCIAS)
3. IDENTIFIQUE ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR
4. IDENTIFIQUE ACTIVIDADES DESTRUCTURAS DE VALOR



**ACTIVIDADES QUE
NO GENERAN VALOR
AL PROCESO HAY
QUE ELIMINARLAS**

ETAPA VI

REDISEÑO DEL PROCESO

- 1. DEFINIR LA VISIÓN DEL NUEVO PROCESO**
- 2. ESPECIFICAR EL NUEVO DISEÑO DEL PROCESO, EXCLUYENDO ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR. 1. ESTABLECER LA VISIÓN DEL PROCESO**
- 3. REDEFINIR EL OBJETIVO DEL PROCESO**
- 4. DETERMINAR LOS ATRIBUTOS DEL PROCESO; QUE SE CONVIERTEN EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA EL PROCESO REDISEÑADO.**

ASPECTOS TALES COMO:

- a. TECNOLOGÍA REQUERIDA**
- b. DECISIONES (CENTRALIZAR, EMPODERAR)**
- c. INFRAESTRUCTURA (RECURSOS FÍSICOS, HUMANOS)**



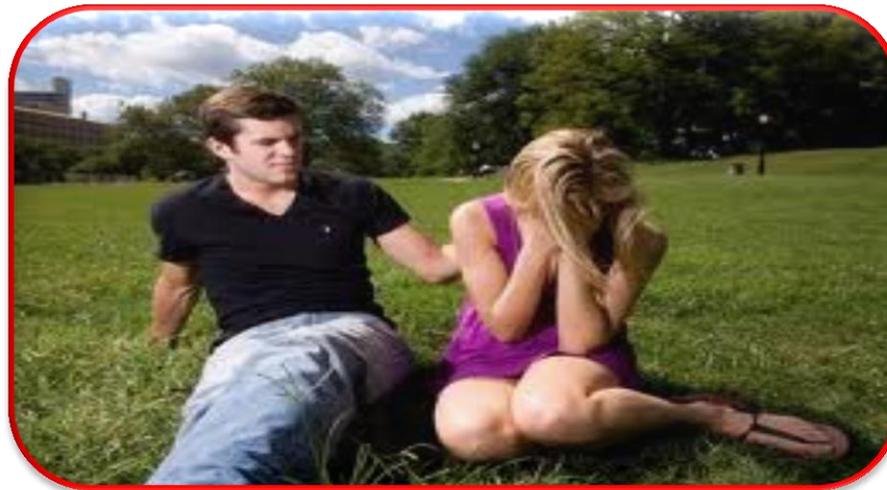
MATRIZ DE INTERACCIONES PROCESO - PROCESO

PROCESO	PROCESO				
	PROCESO I	PROCESO II	PROCESO II	PROCESO IV	PROCESO V
PROCESO I					
PROCESO II					
PROCESO II					
PROCESO IV					
PROCESO V					



MATRIZ DE INTERACCIONES ACTIVIDADES-PROCESOS

PROCESO I	PROCESO				
	PROCESO II	PROCESO III	PROCESO IV	PROCESO V	PROCESO
ACTIVIDAD I					
ACTIVIDAD II					
ACTIVIDAD III					
ACTIVIDAD IV					
ACTIVIDAD V					



MATRIZ DE INTERACCIONES ACTIVIDADES - ACTIVIDAD

ACTIVIDAD/ PROCESO	ACTIVIDAD				
	ACTIVIDAD I	ACTIVIDAD II	ACTIVIDAD III	ACTIVIDAD IV	ACTIVIDAD V
ACTIVIDAD I					
ACTIVIDAD II					
ACTIVIDAD III					
ACTIVIDAD IV					
ACTIVIDAD V					



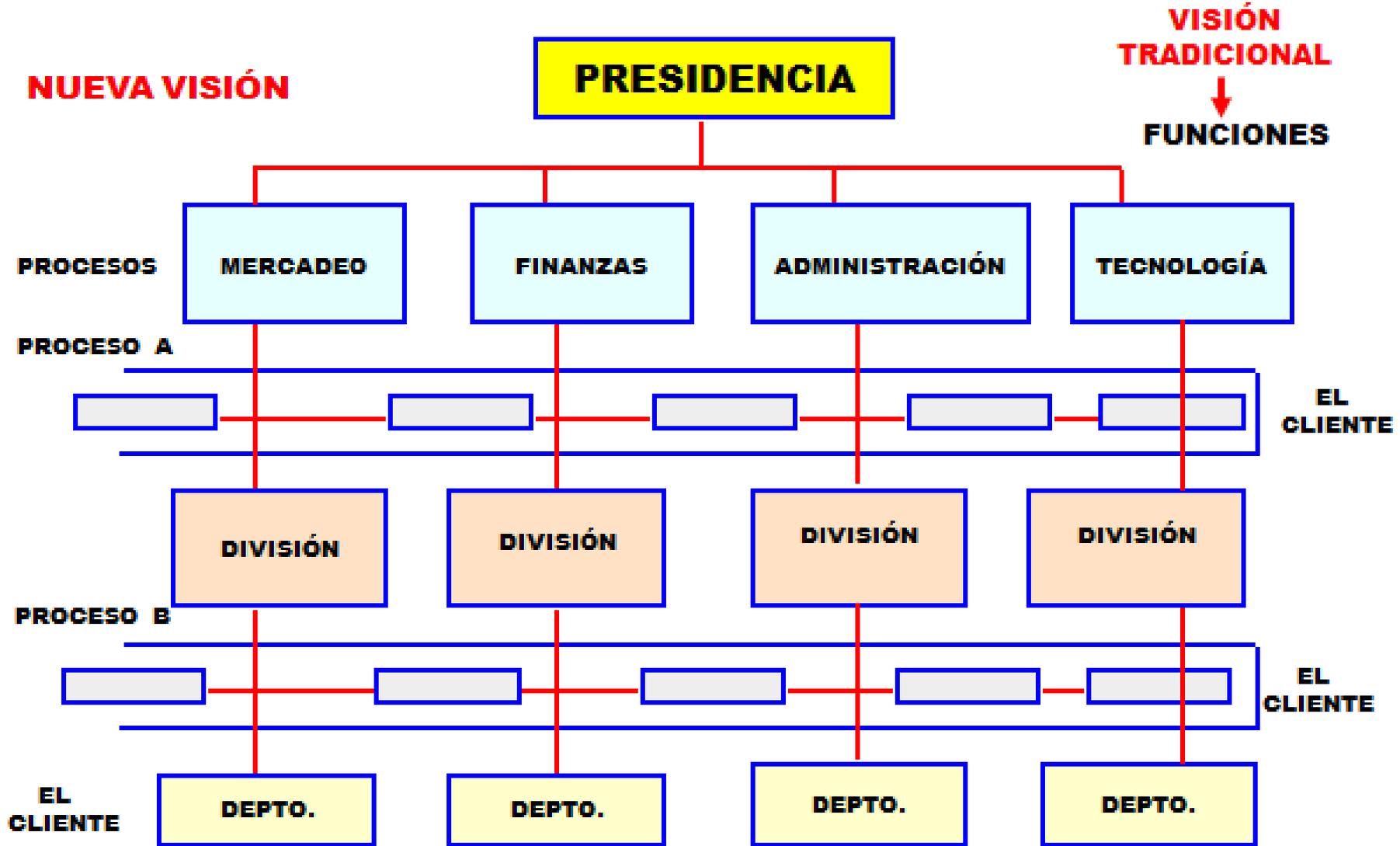
UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

MAPA ORGÁNICO

CÓMO HACER UN MAPA DE PROCESOS

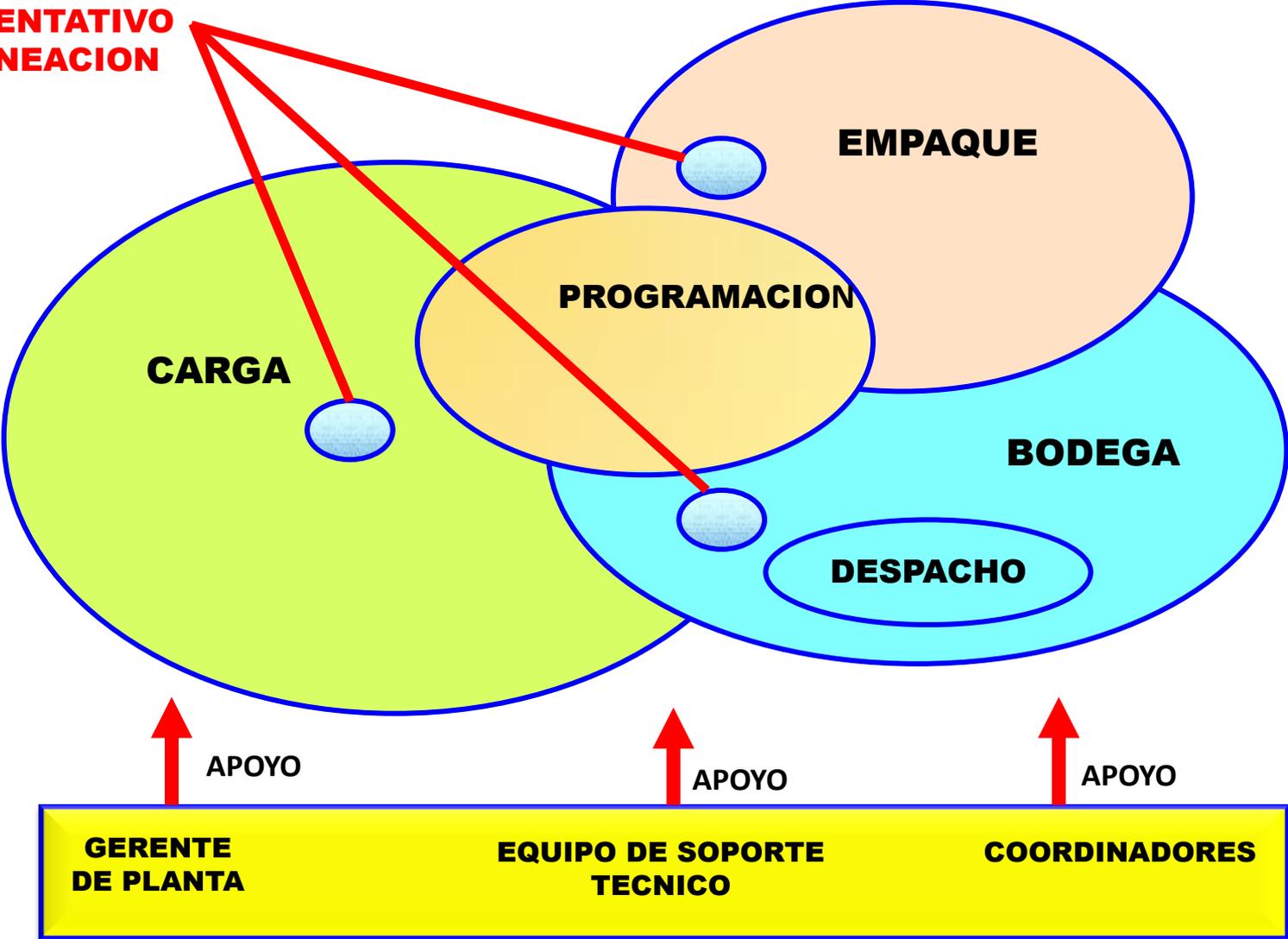
- I. PASO 1: IDENTIFICAR A LOS ACTORES**
- II. PASO 2: IDENTIFICAR LA LÍNEA OPERATIVA - LA LÍNEA OPERATIVA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADA POR LA SECUENCIA ENCADENADA DE PROCESOS QUE LLEVAMOS A CABO PARA REALIZAR NUESTRO PRODUCTO**
- III. PASO 3: AÑADIR LOS PROCESOS DE SOPORTE A LA LÍNEA OPERATIVA Y LOS DE DIRECCIÓN**
- IV. PASO 4: AÑADIR LOS PROCESOS QUE AFECTAN A TODO EL SISTEMA**
 - 4.1 PROCESOS DE GESTIÓN DE INCIDENCIAS, PRODUCTOS NO CONFORMES, ETC.**
 - 4.2 PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS**
 - 4.3 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**
 - 4.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, AUDITORÍAS INTERNAS Y ANÁLISIS DE DATOS**

ORGANIZACION POR FUNCIONES Y PROCESOS



ORGANIZACION POR EQUIPOS

EQUIPO REPRESENTATIVO DE PLANEACION



CARGA

EMPAQUE

PROGRAMACION

BODEGA

DESPACHO

APOYO

APOYO

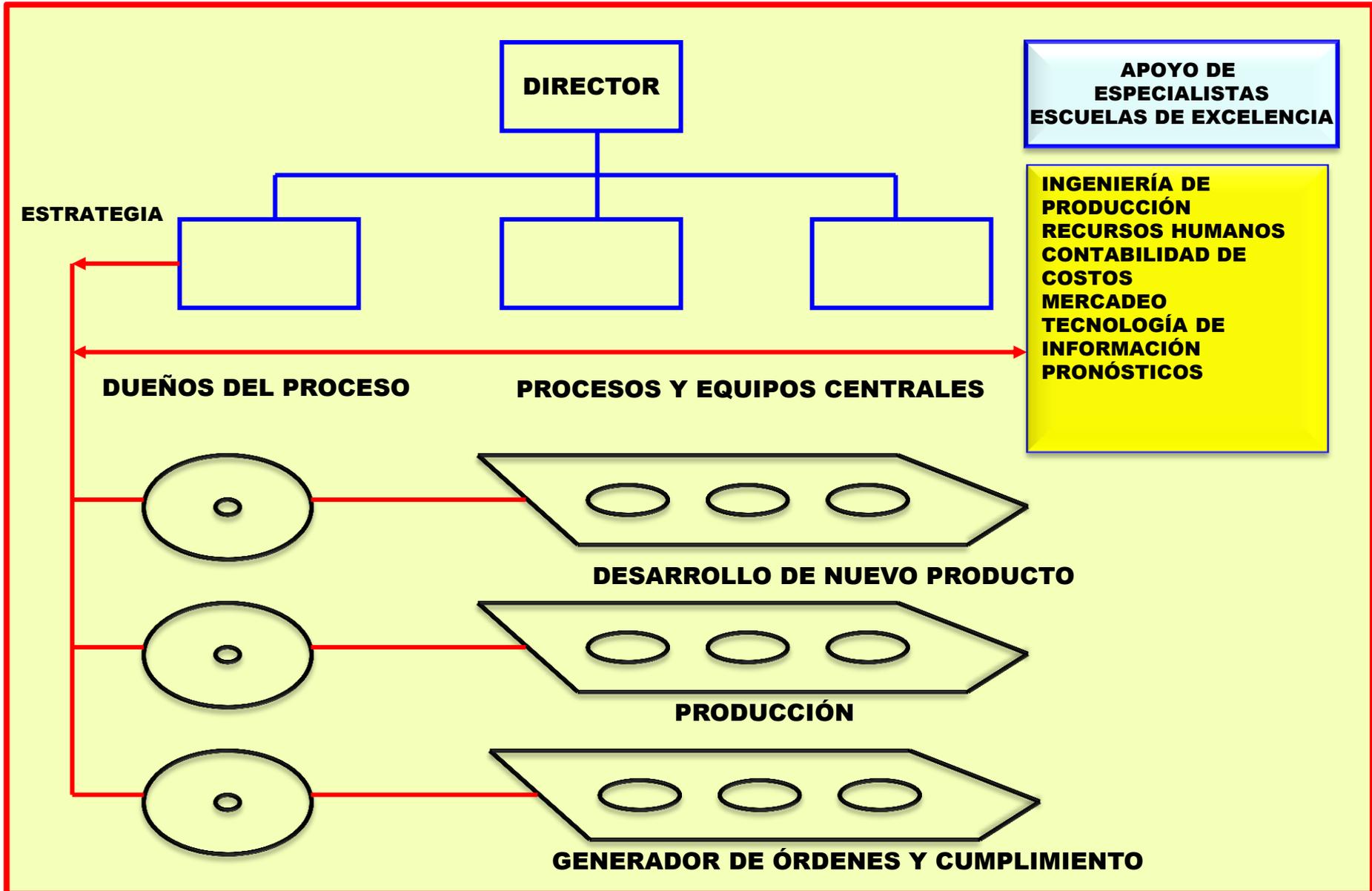
APOYO

GERENTE DE PLANTA

EQUIPO DE SOPORTE TECNICO

COORDINADORES

EL ROL DE LAS FUNCIONES DE APOYO EN LA ESTRUCTURA HORIZONTAL CON BASE EN EQUIPO



MÉTODO GESTIÓN SISTÉMICA DE PROCESOS - GSP

1. PARTICIPATIVO, BASE EN LA VISIÓN SISTÉMICA, LOS ACTORES DEL PROCESO TIENEN ROL PRINCIPAL
2. LOS ANALISTAS DE PROCESOS SON FACILITADORES
3. SUPONE ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL, CONOCIDA Y ACTUALIZADA

EL MÉTODO GSP ES GESTIÓN SISTÉMICA DE PROCESOS, DESARROLLADO POR EVOLUCIÓN, CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS.

SE USA EJEMPLO DE LA EMPRESA LINHOGAR, LA QUE CUENTA CON UNA RED DE 40 LOCALES, DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE LÍNEA BLANCA Y ELECTRÓNICA

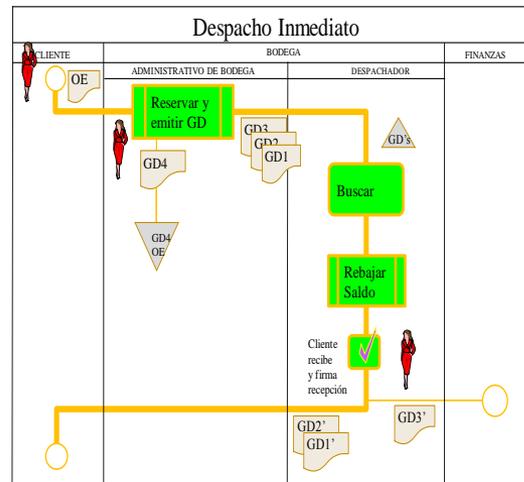
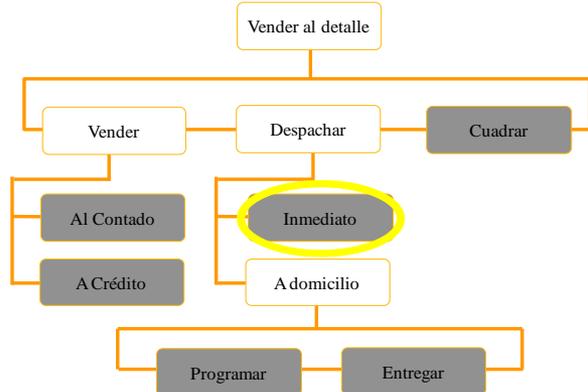
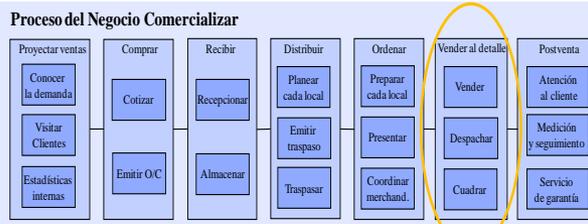


MÉTODO GSP PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

**PRIMERA FASE:
MAPAS DE
PROCESOS (MP)
GLOBAL Y
ÁMBITO**

**SEGUNDA FASE:
FLUJOGRAMAS DE
INFORMACIÓN (FI)**

**TERCERA FASE:
DESCRIPCIÓN
DEL PROCESO**



OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

1. **OBJETIVO**
2. **ENTRADAS Y SALIDAS (PROVEEDORES Y CLIENTES)**
3. **RELACIONES CON OTROS PROCESOS**
4. **RESPONSABLE DEL PROCESO**
5. **FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN**
6. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**
7. **CONTINGENCIAS PRINCIPALES**
8. **NORMAS DE OPERACIÓN**
9. **INDICADORES PRINCIPALES**
10. **INTERFACES DE ENTRADA Y SALIDA**
11. **DOCUMENTOS DE APOYO**
12. **PUNTOS CRÍTICOS**

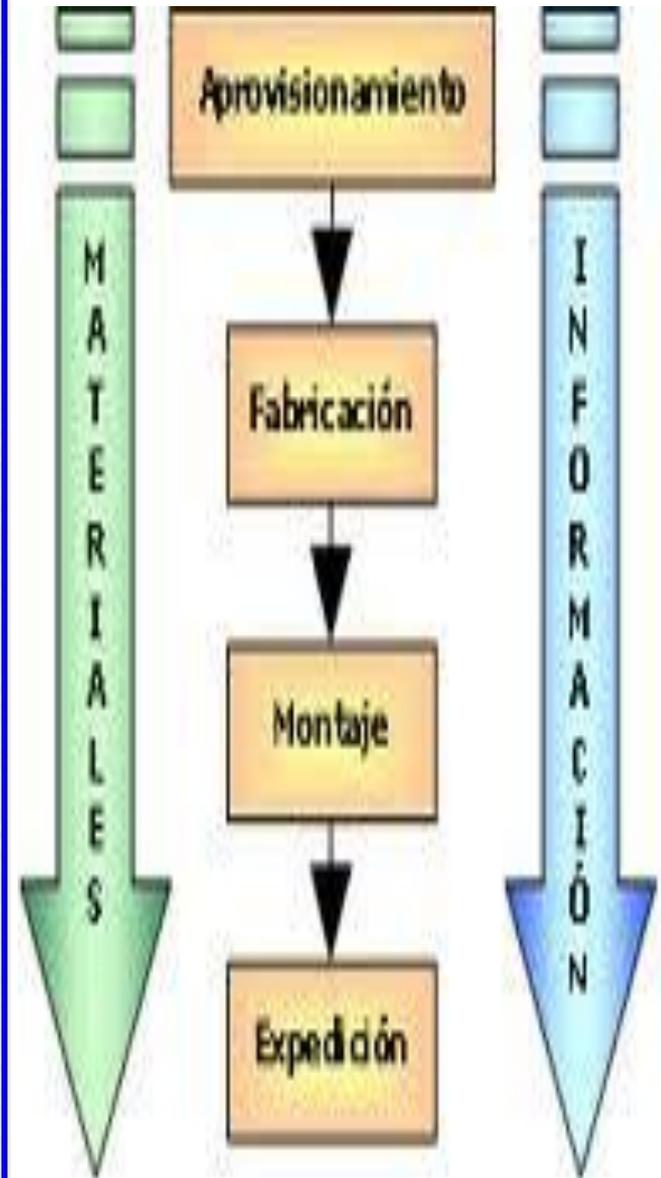
PRIMERA FASE: MAPAS DE PROCESOS GLOBAL Y ÁMBITO

1. DESCRIBEN TODO EL HACER DE LA ORGANIZACIÓN, SIN SESGO. SON BASE PARA MIRADAS PARCIALES VÁLIDAS (RUTAS DENTRO DEL MAPA), TALES COMO:

- a. **ANÁLISIS DE RIESGOS Y DE CADENA DE VALOR**
- b. **COSTEO DE ACTIVIDADES E INDICADORES DE GESTIÓN**
- c. **IMPLANTACIÓN DE UN ERP O DE NORMAS DE CALIDAD**
- d. **AUDITORÍA, CONTROL DE GESTIÓN, WORKFLOW.**

2. CLAVES:

- a. **ASEGURAR CONSISTENCIA ENTRE LOS NOMBRES DE LOS PROCESOS DE LOS MAPAS Y FLUJOGRAMAS**
- b. **EL MP GLOBAL SÓLO TIENE MACROPROCESOS**
- c. **MANTIENE LOS MAPAS EL ÁREA DE PROCESOS**



PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO	GRAVEDAD	URGENCIA	TENDENCIA	TOTAL

CRITERIOS PARA DEFINIR LA GRAVEDAD:

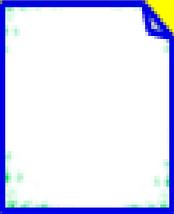
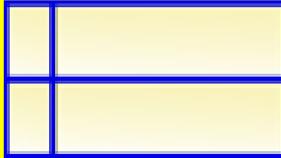
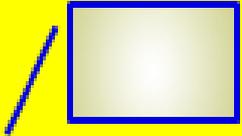
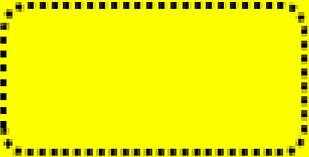
1. ¿HACE PARTE DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA COMPAÑÍA?
2. ¿ES DE LA RESPONSABILIDAD DEL ÁREA?
3. ¿ESTÁ GENERANDO PROBLEMAS Y/O DESACUERDOS ENTRE ÁREAS?
4. ¿GENERA RIESGOS ECONÓMICOS PARA LA COMPAÑÍA?

CRITERIOS PARA DEFINIR LA URGENCIA:

1. ¿AFECTA A LOS USUARIOS?
2. ¿AFECTA LA CALIDAD DEL SERVICIO?
3. ¿ES POR REQUERIMIENTO NORMATIVO?
4. ¿SE REQUIERE POR SOLICITUD DE UN ENTE DE CONTROL?
5. ¿LO REQUIERE LA ALTA GERENCIA?



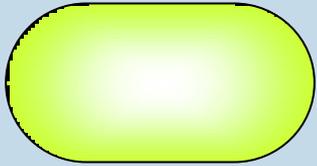
ELEMENTOS CENTRALES DEL DIAGRAMA

OBJETOS DE FLUJO	ELEMENTOS DE CONEXIÓN	DIAGRAMA DE NATACIÓN LANE - DIAGRAMA DE FLUJO	ARTEFACTOS
EVENTOS 	FLUJOS DE FRECUENCIA 	POOL - ENTIDAD/ROL 	OBJETO DE DATOS 
ACTIVIDADES 	FLUJOS DE MENSAJE 	LANE - PARTICIPANTE DENTRO DE UN POOL 	ANOTACIÓN DE TEXTO 
NODOS DE DECISIÓN/UNIÓN 	ASOCIACIÓN 		GRUPO 

PRIMERA ETAPA - LEVANTAMIENTO INICIAL DE PROCESOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

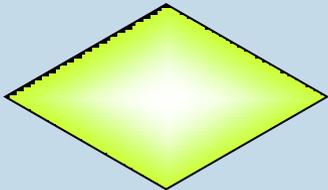
SÍMBOLOS DIAGRAMAS CONCEPTUALES



**INICIO Y
FINAL DEL
PROCESO**



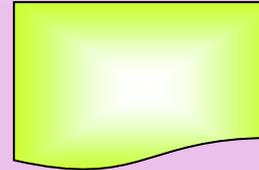
OPERACIÓN



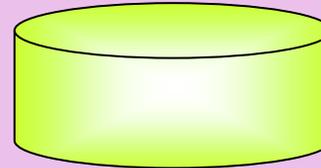
**PUNTO DE
DECISIÓN**



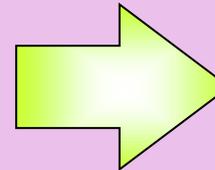
**REFERENCIA
CONEXIÓN
PROCESOS**



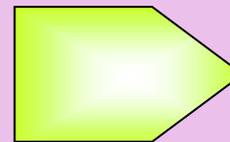
DOCUMENTO



**DATOS
ALMACENADOS**



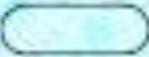
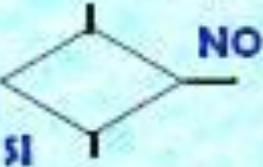
**CONECTOR
ENTRE
ACTIVIDADES**



**CONECTOR
ENTRE
PROCESOS**

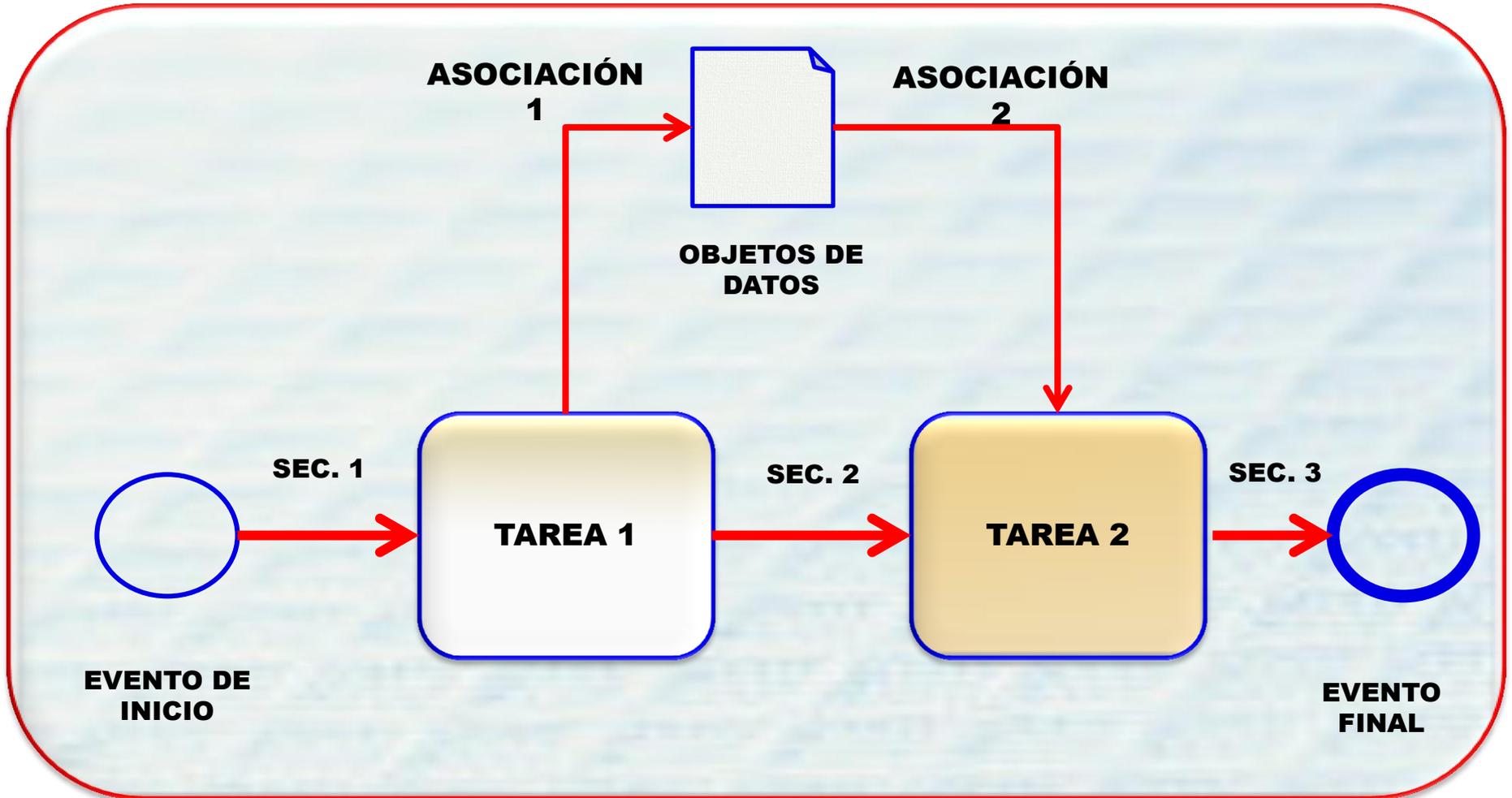
SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJOS

Símbolos del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	ACTIVIDAD
INICIO - FIN 	<ul style="list-style-type: none">Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.
ACTIVIDAD 	<ul style="list-style-type: none">Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.
DECISIÓN 	<ul style="list-style-type: none">Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí y no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta.
FLECHA (FLUJO) 	<ul style="list-style-type: none">Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.
CONECTOR 	<ul style="list-style-type: none">Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo.

NIVELES DE PROCESOS FLUJOS DE DATO

FLUJOS DE SECUENCIA Y FLUJOS DE DATOS POR SEPARADO

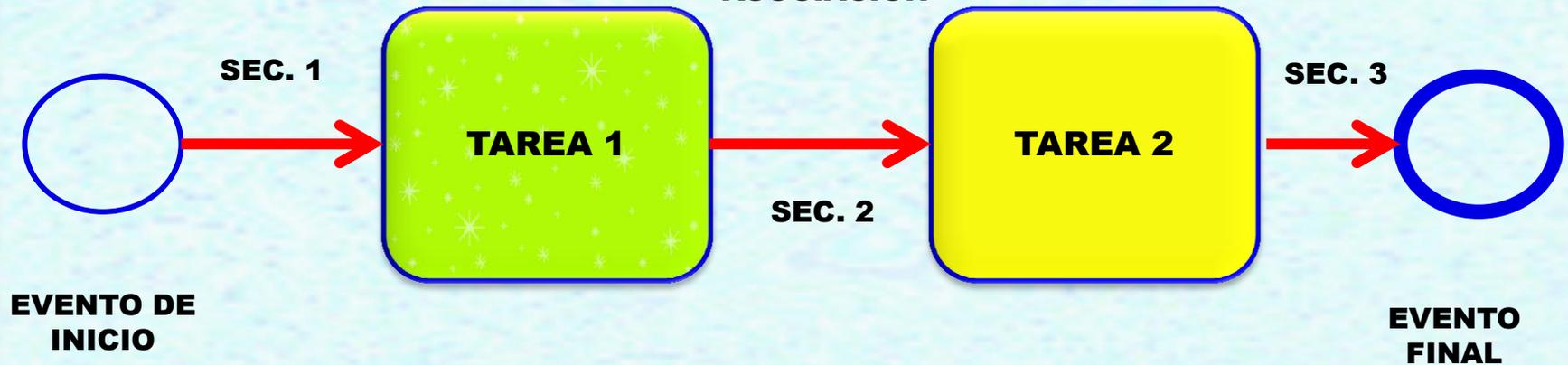


FLUJOS UNIDOS

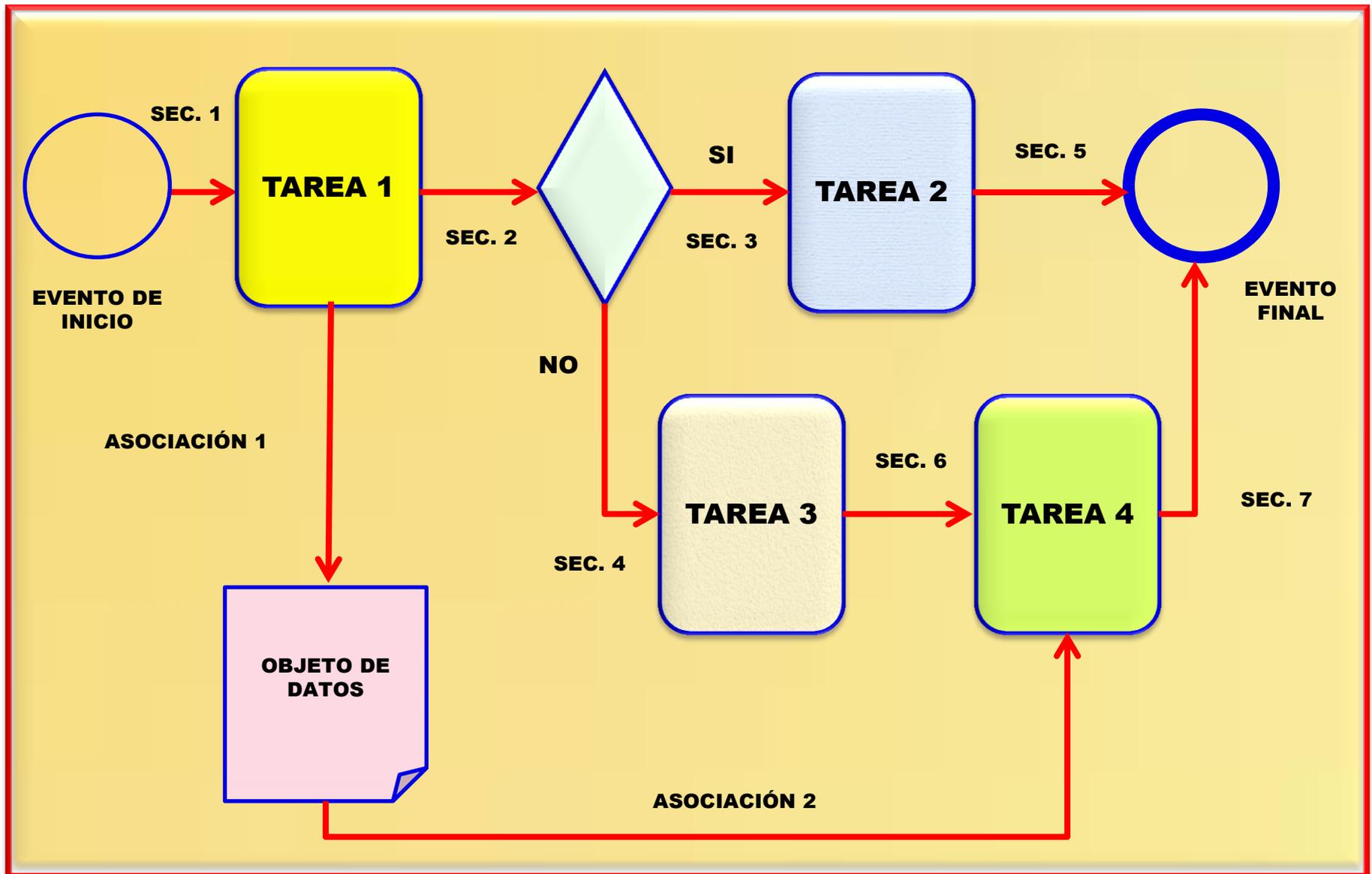


OBJETOS DE DATOS

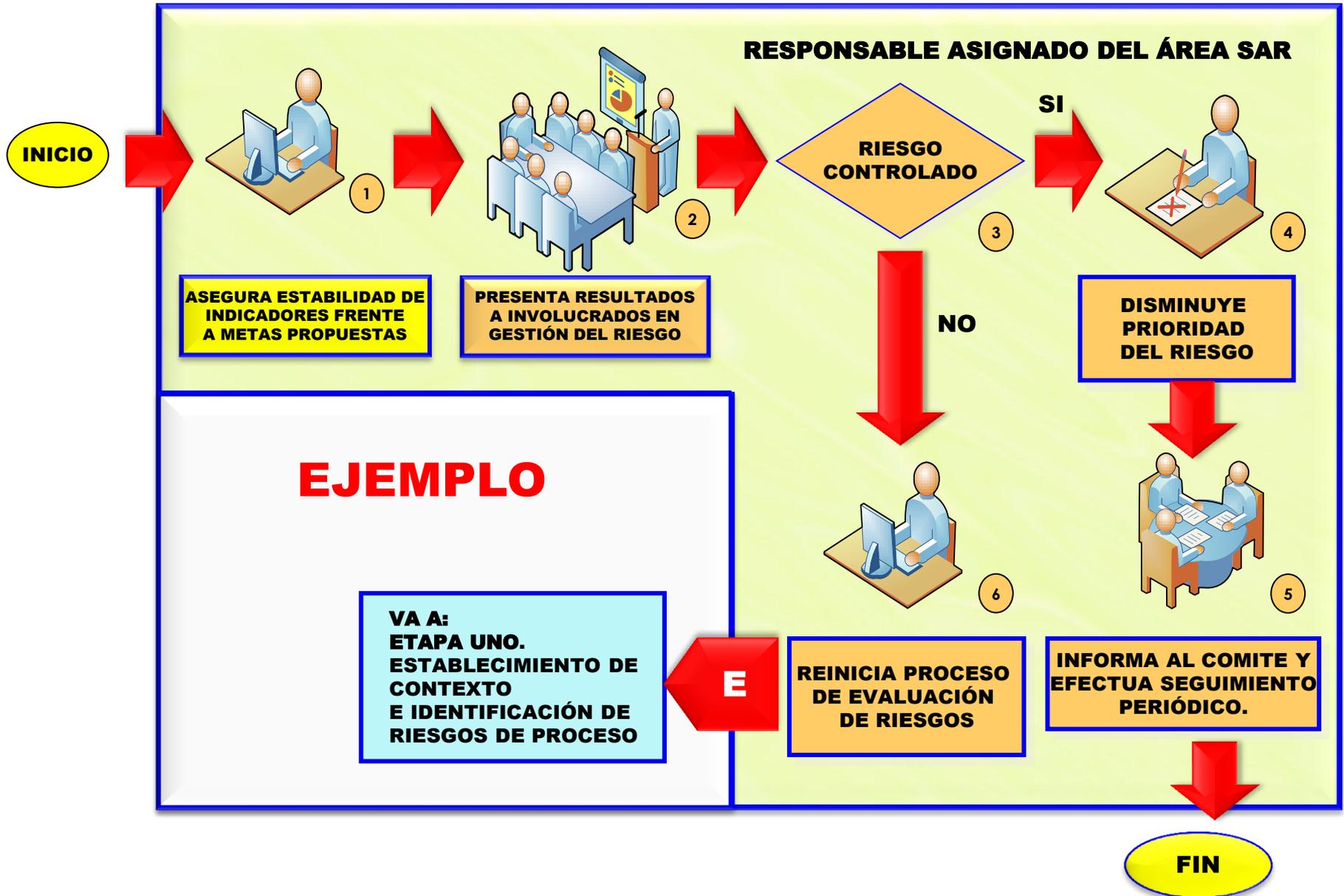
ASOCIACIÓN



FLUJOS SEPARADOS

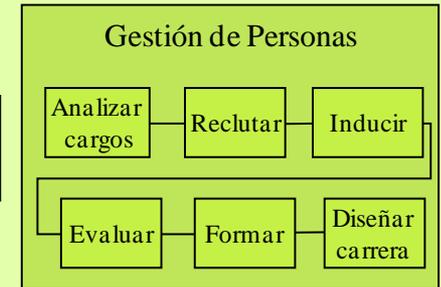


PRIMERA ETAPA - LEVANTAMIENTO INICIAL DE PROCESOS

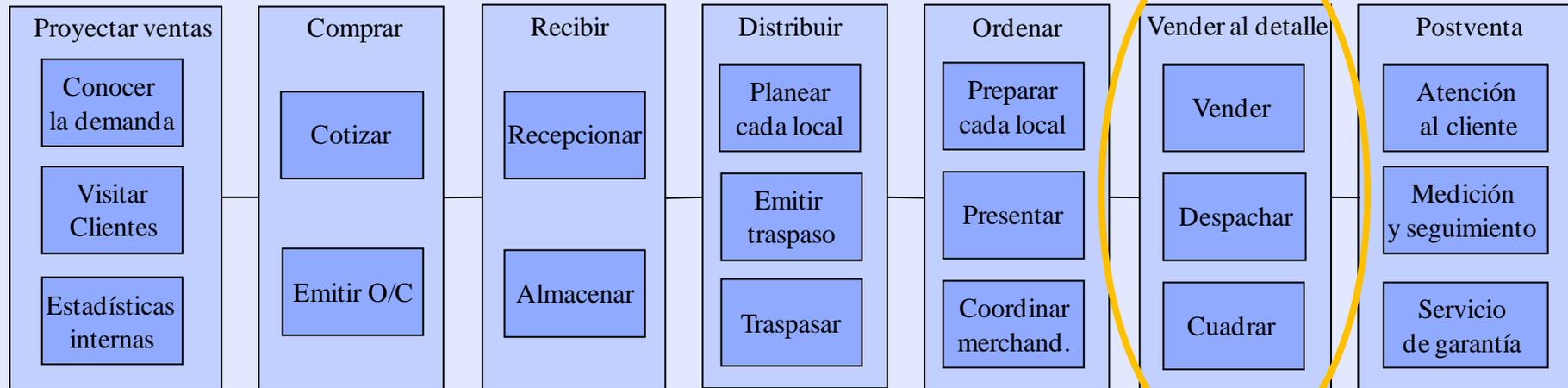


MAPA DE PROCESOS GLOBAL

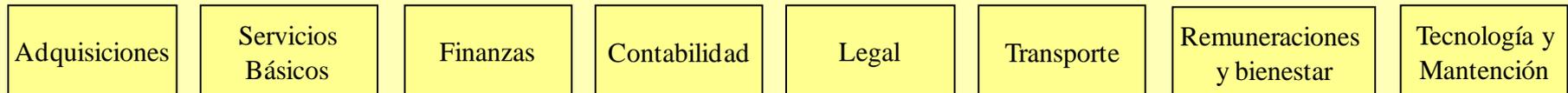
Procesos Estratégicos



Proceso del Negocio Comercializar



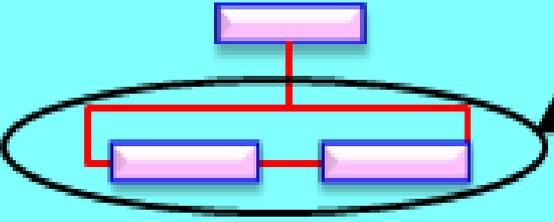
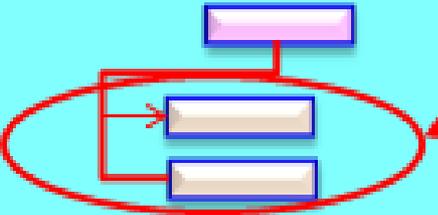
Procesos de Apoyo



MAPA DE PROCESOS DEL ÁMBITO VENDER AL DETALLE



SIMBOLOGÍA BÁSICA MACROPROCESO DEL ÁMBITO

	<p>CADENA: SECUENCIA DE PROCESOS (UN PROCESO DEPENDE DEL ANTERIOR)</p>
	<p>OPCIONES DE PROCESOS. (NO DEPENDEN ENTRE ELLAS, PERO SE COMUNICAN)</p>
	<p>BLANCO: MACRPPROCESO (CONTIENE A OTROS)</p>
	<p>GRIS: PROCESO OPERATIVO (DE ÉSTE SURGE UN FLUJOGRAMA).</p>
	<p>NOTAS PARA LOS ROLES Y ACTIVIDADES QUE CONVIENE MOSTRAR EN EL MAPA DE PROCESOS</p>

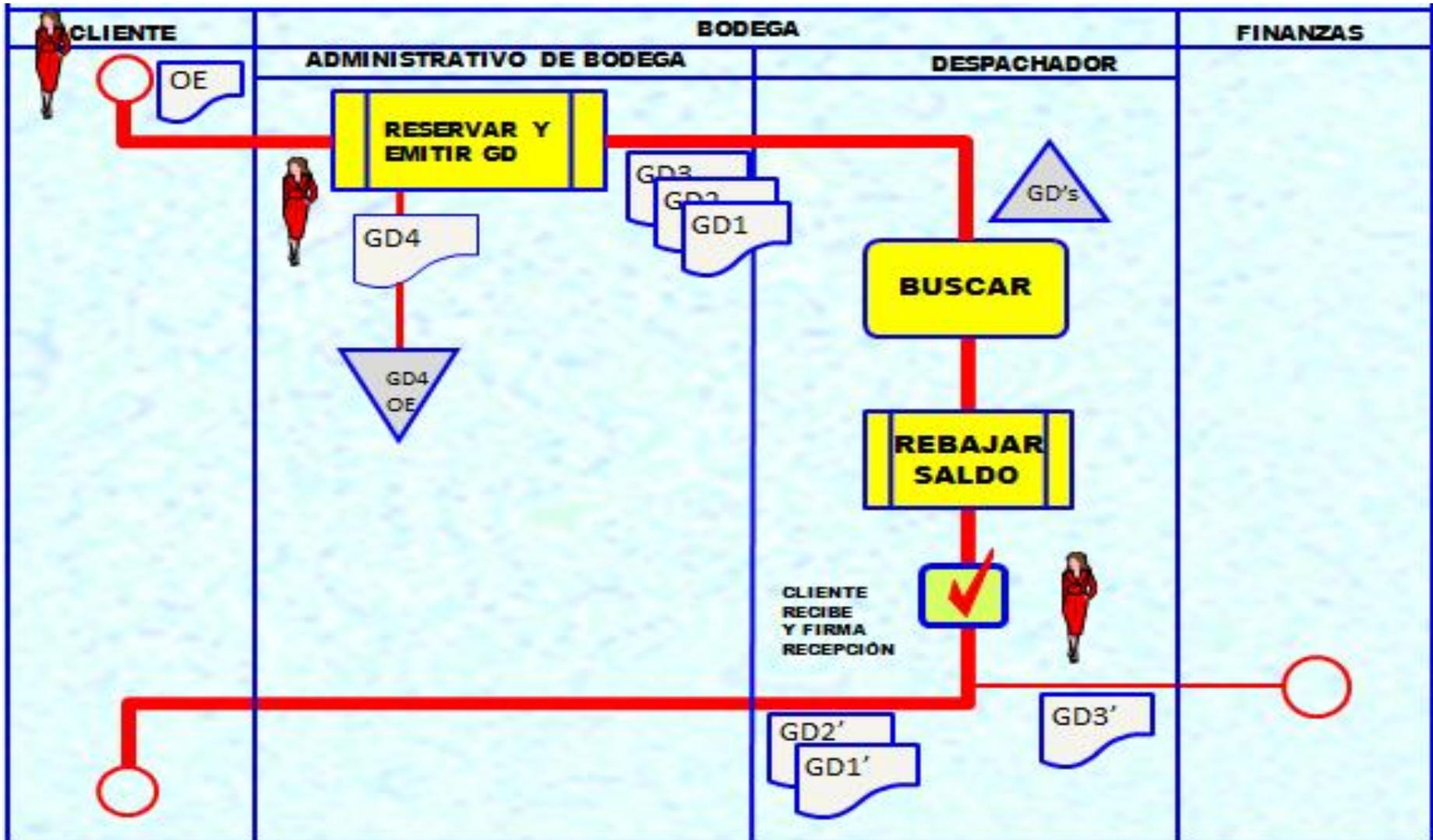
SEGUNDA FASE: FLUJOGRAMAS DE INFORMACIÓN

- 1. UN FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN DESCRIBE UN PROCESO OPERATIVO.**
- 2. SÓLO UNA PÁGINA, LETRA GRANDE, FLUJO CLARO, QUE EN TAMAÑO CARTA SE PUEDA LEER A DOS METROS DE DISTANCIA.**
- 3. SIGUE CRITERIO CURSO NORMAL DE LOS EVENTOS DE LA OMG (OBJECT MANAGEMENT GROUP).**
- 4. SE ENFATIZA LA SIMPLICIDAD PARA EL USO DIARIO POR LOS MISMOS ACTORES.**
- 5. LO MANTIENEN Y MEJORAN LOS MISMOS ACTORES, DIRIGE EL DUEÑO DEL PROCESO, CENTRALIZA ÁREA GESTIÓN DE PROCESOS**

CLAVE:

PEGARLOS EN LAS PAREDES JUNTO AL MAPA DE PROCESOS DEL ÁMBITO

FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN DESPACHO INMEDIATO



OE: ORDEN DE ENTREGA

GD: GUÍA DE DESPACHO

SIMBOLOGÍA BÁSICA FLUJOS DE INFORMACIÓN



ACTIVIDAD MANUAL



ACTIVIDAD CON APOYO COMPUTACIONAL



ARCHIVO PERMANENTE MANUAL



DOCUMENTO: ES UN FORMULARIO. CUANDO TIENE APÓSTROFES IMPLICA SÓLO UN CAMBIO MENOR



CONTINUACIÓN EN OTRO PROCESO, SIGUE LAS REGLAS DE E/S DE LÍNEAS



REGLA DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE INFORMACIÓN EN EL FLUJOGRAMA DE TI



ACTIVIDAD DE APROBACIÓN: EL ROL QUE CORRESPONDE SÓLO APRUEBA.

SIMBOLOGÍA FLUJograma DE INFORMACIÓN (OTROS SÍMBOLOS)

	ES UNA ACTIVIDAD DE CONTROL, UN CUADRADO.
	ARCHIVO COMPUTACIONAL, UNO U OTRO
	ARCHIVO TRANSITORIO MANUAL
	COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA: PUEDE INDICARSE UNA SIGLA DEL SISTEMA COMPUTACIONAL O ÍCONOS PARA INTERNET O INTRANET
USO DE SIGLAS: GD, OC, ETC.	EN LOS FORMULARIOS Y ARCHIVOS SÓLO LA SIGLA. SE DESCRIBEN AL FINAL DEL FI.
	PODRÍA HABER UN ÍCONO PARA CLIENTE DEL PROCESO CUANDO ESTE SE MUEVE DENTRO DEL FLUJO

TERCERA FASE: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. CONTEMPLA:

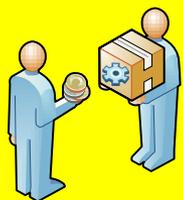
- a. OBJETIVO
- b. ENTRADAS Y SALIDAS (PROVEEDORES Y CLIENTES)
- c. RELACIONES CON OTROS PROCESOS
- d. RESPONSABLE DEL PROCESO
- e. FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN
- f. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- g. CONTINGENCIAS PRINCIPALES
- h. NORMAS DE OPERACIÓN
- i. INDICADORES PRINCIPALES
- j. INTERFACES DE ENTRADA Y SALIDA
- k. DOCUMENTOS DE APOYO
- l. PUNTOS CRÍTICOS

2. SE DESCRIBE UN CONJUNTO DE PROCESOS OPERATIVOS DE UN ÁMBITO, POR EJEMPLO, VENDER AL DETALLE.

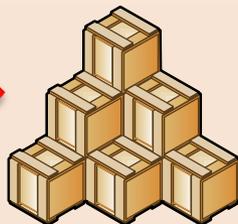
MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS
RECURSOS ADMINISTRATIVOS	COMPRAS	REGISTRO DE PROVEEDORES
		COMPRA DE INSUMOS
		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
		LEGALIZACIÓN CONTABLE DE COMPRAS



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



COMPRAS



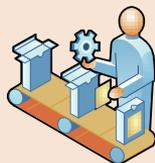
MATERIA PRIMA



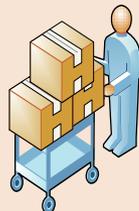
ALMACÉN



PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



EJECUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN



DISTRIBUCIÓN



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



CONTROL DE CALIDAD



ALISTAMIENTO DE PRODUCTO



EMPAQUE DE PRODUCTO

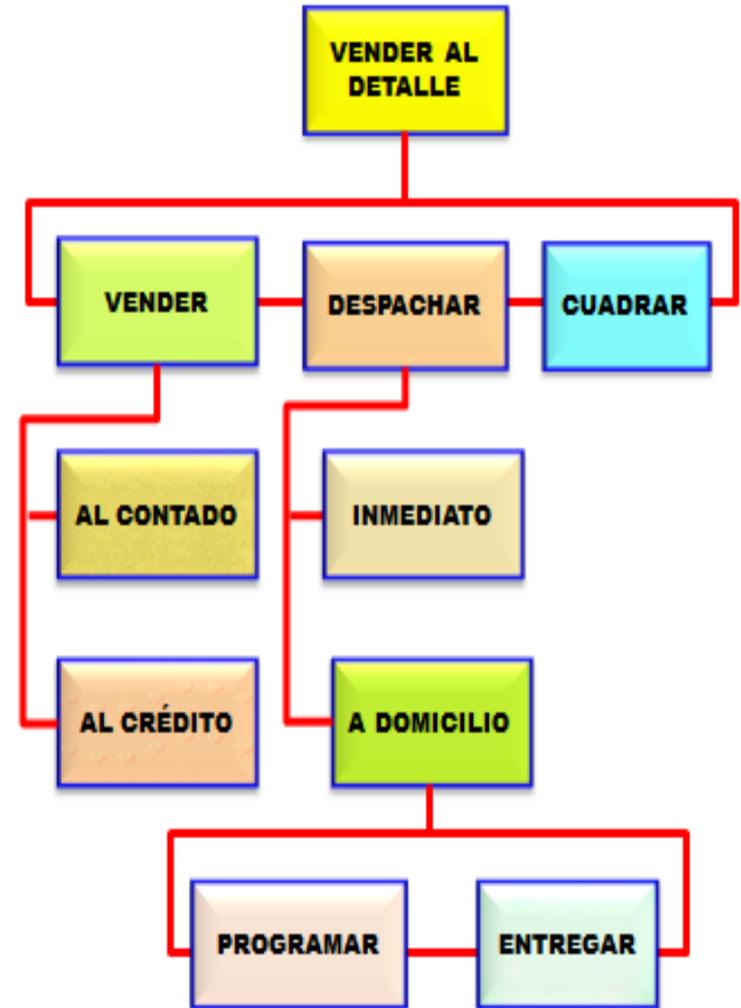
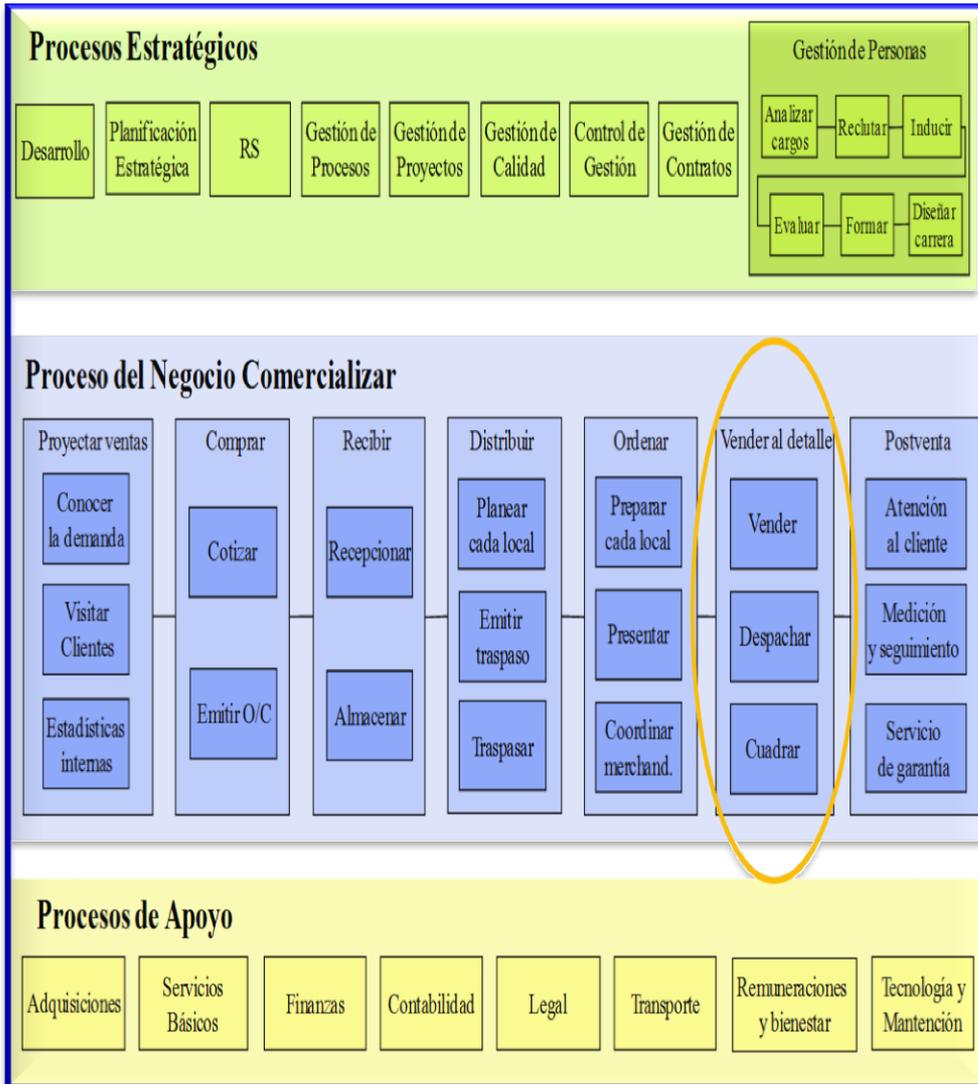


DISTRIBUCIÓN PRODUCTO FINAL

**AGREGAR VALOR
NIVEL DE DETALLE**

UBICACIÓN EN EL CONTEXTO

SE UBICA EL MACRO PROCESO EN EL MAPA DE PROCESOS GLOBAL Y LUEGO SE COMIENZA A DESCRIBIR CADA PROCESO OPERATIVO GENERALMENTE EN WORD.



DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



- 1. DIAGRAMA DE BLOQUES**
- 2. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**
- 3. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL**
- 4. DIAGRAMA DE RECORRIDO O DE FLUJO GEOGRÁFICO**

CADENA DE VALOR

- 1. LA METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA CREAR Y SOSTENER LA VENTAJA COMPETITIVA DE UNA FIRMA FUE DESARROLLADO POR MICHAEL PORTER.**
- 2. SE BASA EN LA PREMISA QUE LA VENTAJA COMPETITIVA SE LA OBTIENE AL OPTIMIZAR LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA EMPRESA, ES DECIR, AQUELLOS PROCESOS QUE FORMAN PARTE DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.**
- 3. EL CONCEPTO DE LA CADENA DE VALOR ES UN MODELO QUE CLASIFICA Y ORGANIZA LOS PROCESOS DEL NEGOCIO CON EL PROPÓSITO DE ORGANIZAR Y ENFOCAR LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO.**
- 4. LOS PROCESOS QUE FORMAN PARTE DE LA CADENA DE VALOR IMPACTAN DIRECTAMENTE EN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE EL CLIENTE CONSUME.**
- 5. LOS PROCESOS QUE FORMAN PARTE DE LOS PROCESOS DE APOYO TIENEN UN EFECTO INDIRECTO EN LOS CLIENTES.**



¿QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR?

ES UNA HERRAMIENTA QUE SIRVE PARA EXAMINAR LAS ACTIVIDADES QUE UNA EMPRESA REALIZA Y CÓMO INTERACTÚAN CON EL FIN DE ANALIZAR LAS POSIBLES FUENTES PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS.

¿CÓMO FUNCIONA?

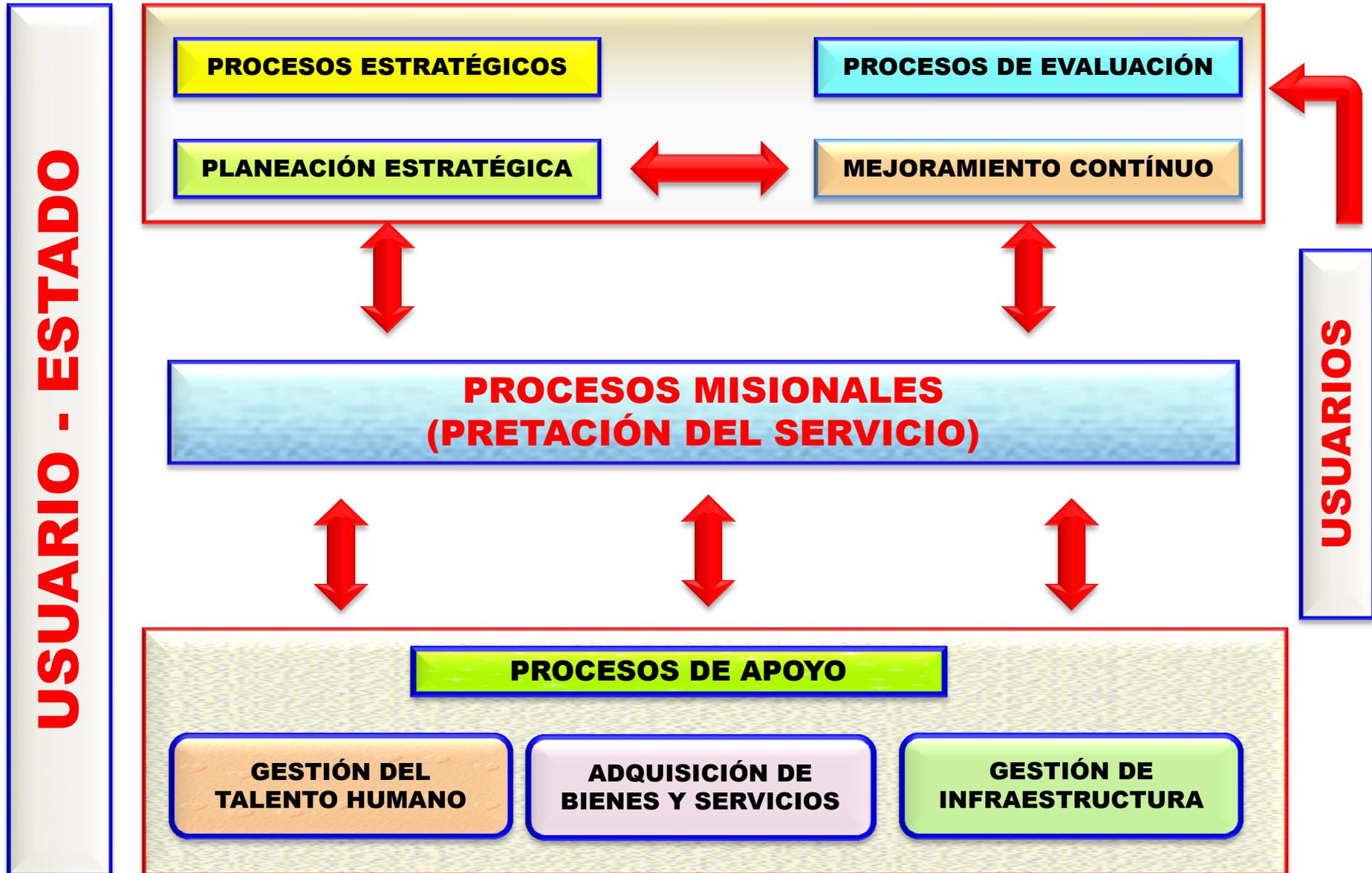
DESAGREGANDO EL NEGOCIO EN LOS ASUNTOS ESTRATÉGICAMENTE RELEVANTES CON EL FIN DE ENTENDER EL FLUJO DEL TRABAJO, EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LA EXISTENCIA DE POSIBLES FUENTES DE DIFERENCIACIÓN.

UNA CADENA DE VALOR PUEDE REPRESENTAR DOS TIPOS DE ASUNTOS:

- 1. PRIMARIOS / MISIONALES:** SON LOS QUE TIENEN QUE VER CON LA CREACIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO O SERVICIO Y SU VENTA Y TRANSFERENCIA AL COMPRADOR, ASÍ COMO LA ASISTENCIA DADA DESPUÉS DE LA VENTA.
- 2. SOPORTE:** APOYO A LOS ASUNTOS PRIMARIOS, TAMBIÉN SE SOPORTAN ENTRE ELLOS MISMOS AL PROVEER SERVICIOS DE UTILIDAD PARA TODA LA ORGANIZACIÓN



MAPA DE PROCESOS



MAPA DE PROCESOS INSTITUTO PARA LA ECONOMÍA SOCIAL

P
O
B
L
A
C
I
O
N
E
S
D
E
I
N
F
O
R
M
A
P
L
E
E
S
N
D
E
V
U
L
N
E
R
S
A
B
M
L
E
P
S
I
M
E
S
T
N
I
C
O
S

PROCESOS ESTRATÉGICOS

PLANEACIÓN
ESTRATEGICA Y
TACTICA

GESTIÓN DE
COMUNICACIONES

MEJORA CONTINUA

PROCESOS MISIONALES

IDENTIFICACIÓN,
CARACTERIZACI
ÓN Y REGISTRO
DE POBLACIÓN
SUJETO DE
ATENCIÓN

POTENCIACIÓN
DE CAPITAL
HUMANO Y
SOCIAL

APOYO A
INICIATIVAS
PRODUCTIVAS,
COMERCIALES Y
LABORALES

DESARROLLO DE
ALTERNATIVAS
COMERCIALES

PROCESOS DE APOYO

SERVICIO
AL
USUARIO

GESTIÓN
DEL
TALENTO
HUMANO

GESTIÓN
DOCUMEN
TAL

GESTIÓN
CONTRAC
TUAL

GESTIÓN
RECURSOS
FISICOS

GESTIÓN
RECURSOS
FINANCIER
OS

GESTIÓN
JURIDICA

GESTIÓN DE
RECURSOS
TECNOLOGICOS

PROCESOS DE EVALUACIÓN

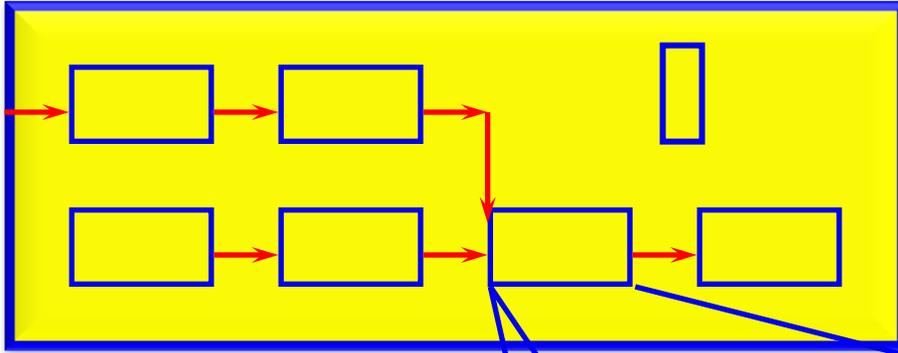
EVALUACIÓN INTEGRAL

M
E
C
A
N
I
S
M
O
S
I
N
D
E
R
E
D
E
M
O
S
T
R
A
T
I
V
I
Z
A
C
I
O
N
E
S
Y

O
P
O
R
T
U
N
I
D
A
D
E
S
D
E
G
E
N
E
R
A
C
I
O
N
E
S
D
E
A
T
E
N
C
I
O
N
E
S
P
A
R
A

MODELO DE CADENA DE VALOR - NIVELES

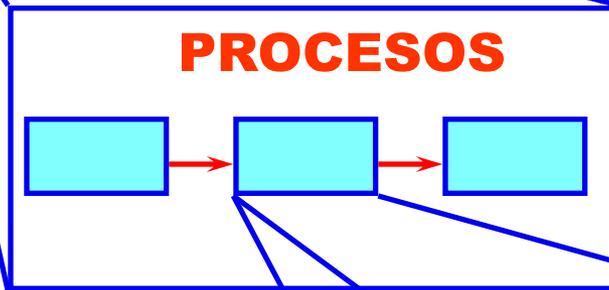
MACROPROCESOS



CADENA DE VALOR DE 1º NIVEL

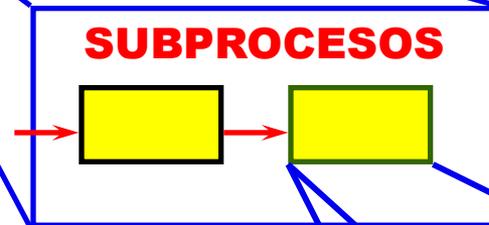
CADENA DE VALOR DE 2º NIVEL

PROCESOS



CADENA DE VALOR DE 3º NIVEL

SUBPROCESOS



PROCESOS DE PISO

ACTIVIDADES



CADENA DE VALOR



PROCESOS DE SOPORTE

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES EXTERNAS

ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS LEGALES

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS CORPORATIVOS

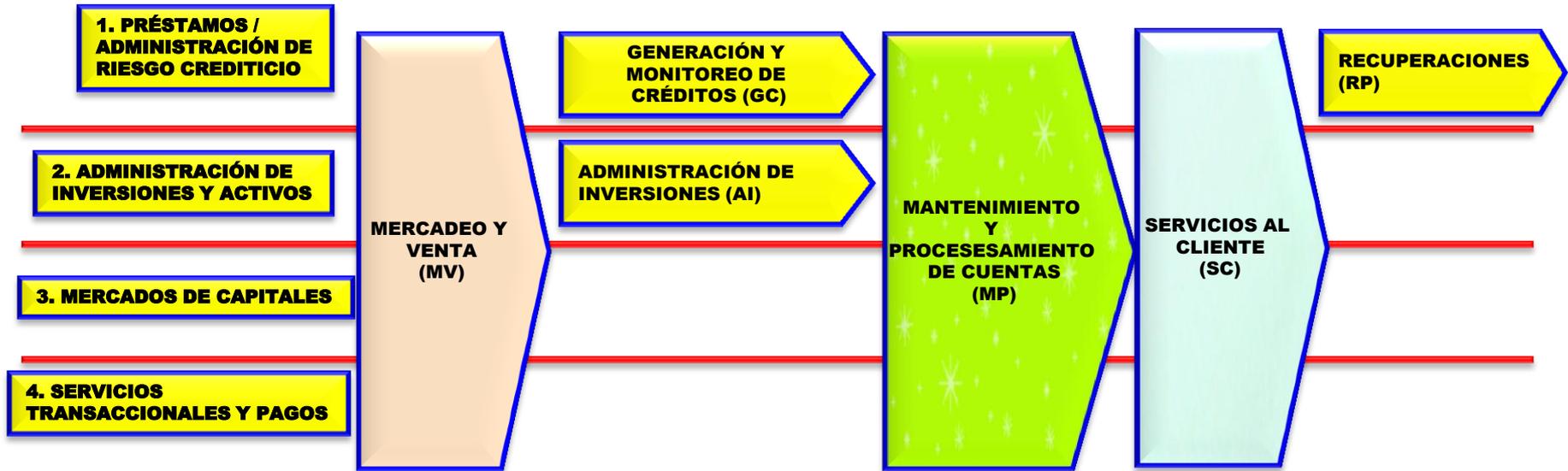
COMPRAS

PLANIFICACIÓN

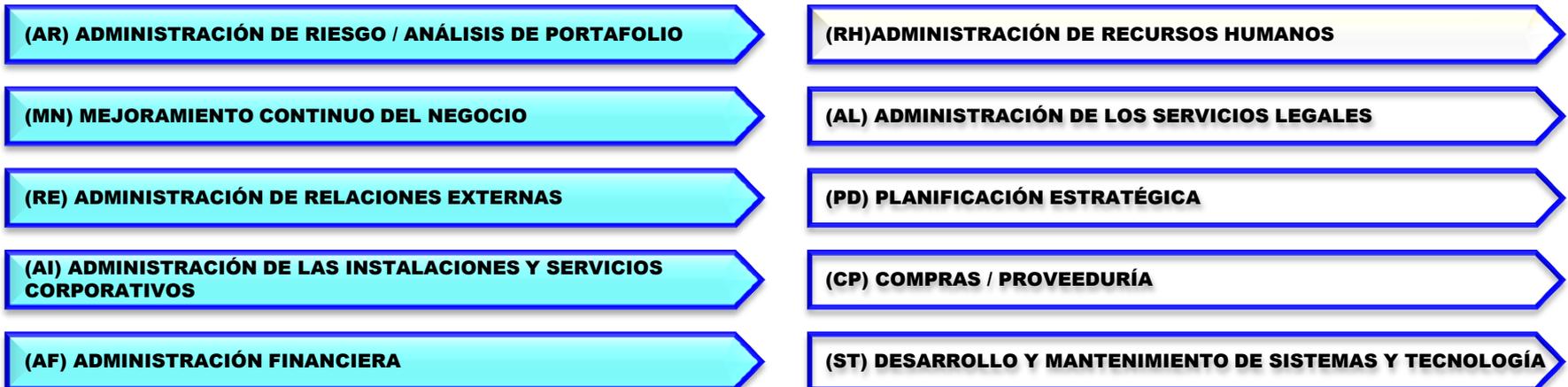
DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS

CADENA DE VALOR DE UN BANCO

CADENA DE VALOR:



PROCESOS DE SOPORTE:



HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS

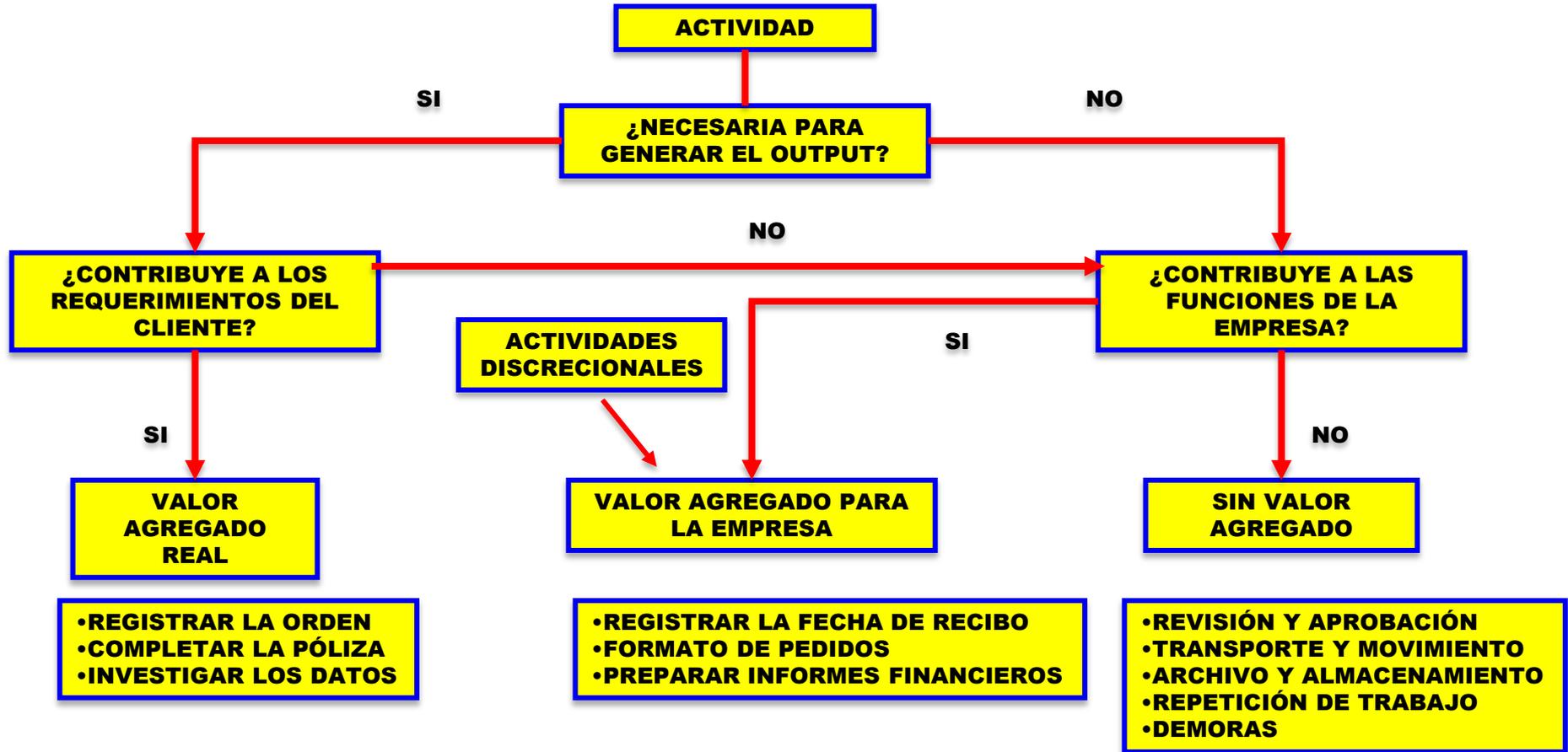
PARA EL ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES SE DEBEN DE UTILIZAR LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS:

- 1. ELIMINACIÓN DE LA BUROCRACIA. ELIMINAR TAREAS ADMINISTRATIVAS, APROBACIONES Y PAPELEOS INNECESARIOS.**
- 2. ELIMINACIÓN DE LA DUPLICACIÓN.**
- 3. EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO. ELIMINAR LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGUEN VALOR Y OPTIMIZAR LAS QUE AGREGUEN VALOR**
- 4. SIMPLIFICACIÓN. ELIMINACIÓN DE COPIAS, DATOS, MANIPULACIONES, REUNIONES, CUELLOS DE BOTELLA.**

REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO

- 1. PRUEBA DE ERRORES**
- 2. EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS**
- 3. LENGUAJE SIMPLE. COMPRESIÓN SENCILLA EN LOS DOCUMENTOS**
- 4. ESTANDARIZACIÓN**
- 5. ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES**
- 6. MEJORAMIENTO DE SITUACIONES IMPORTANTES**
- 7. AUTOMATIZACIÓN Y/O MECANIZACIÓN**
- 8. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y RIESGOS**

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO



ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

ACTIVIDADES QUE NO CONTRIBUYEN A SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE. ESTAS ACTIVIDADES SE PODRÍAN ELIMINAR SIN AFECTAR LA FUNCIONALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO

HERRAMIENTAS PARA REDUCIR EL TIEMPO

ALGUNAS FORMAS TÍPICAS PARA REDUCIR EL TIEMPO DE CICLO SON:

- 1. ACTIVIDADES EN SERIE VS. ACTIVIDADES EN PARALELO**
- 2. CAMBIAR LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES**
- 3. REDUCIR EL NÚMERO DE INTERRUPCIONES**
- 4. MEJORAR POLÍTICAS DE TIEMPO DE PROCESAMIENTO**
- 5. REDUCIR EL MOVIMIENTO DEL OUTPUT**
- 6. ANALIZAR LA LOCALIZACIÓN**
- 7. ESTABLECER PRIORIDADES**



ANÁLISIS DE PROCESOS

PROCESO DE COMPRAS



REQUERIMIENTO DE MATERIALES

VERIFICACION DE MATERIAL EN BODEGA

APROBACION PARA COMPRA DEL MATERIAL

COMPRA DE MATERIAL

RECEPCION DE MATERIALES

DESPACHO DEL MATERIAL

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROCESO



PAGO A PROVEEDORES

	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	45	28,5%
Inspecciones	17	10,8%
Transporte	65	41,1%
Demora	22	13,9%

	Cantidad	Porcentaje
Agregan Valor	29	18,4%
No Agregan Valor	129	81,6%
Total de Actividades	158	100%

	Cantidad
Documentos originales que se	15
Copias que se generan	20
Total de Documentos	35
Personas que participan en el	27
Sistemas Informáticos que utili	3

ANÁLISIS DE PROCESOS



CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROCESO

	CANTIDAD	PORCENTAJE
OPERACIONES	82	44.6 %
INSPECCIONES	16	8.7 %
TRANSPORTE	45	24.5 %
DEMORA	34	18.5 %
ARCHIVO	7	3.8 %
TOTAL DE ACTIVIDADES	184	100.0 %
AGREGAN VALOR	69	32.1 %

RUBROS	CANTIDAD
DOCUMENTOS ORIGINALES QUE SE GENERAN	42
COPIAS QUE SE GENERAN	11
TOTAL DE DOCUMENTOS	53
PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	13
SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE UTILIZAN	3
ENTES EXTERNOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	10

PROCESOS DE NEGOCIOS VISTAS DIFERENTES

1. DATOS

- a. ¿QUÉ INFORMACIÓN ES IMPORTANTE?
EJ.: CLIENTE, PROVEEDOR, PRODUCTO

2. FUNCIONES

- a. ¿QUÉ FUNCIONES SERÁN REALIZADAS?

EJ.: HACER PLAN DE PRODUCCIÓN, PROCESAR PEDIDOS)

3. ORGANIZACIÓN

- a. ¿QUÉ UNIDADES ORGANIZACIONALES EXISTEN?.
EJ.: COMPRAS, VENTAS, CONTABILIDAD)

4. PROCESOS

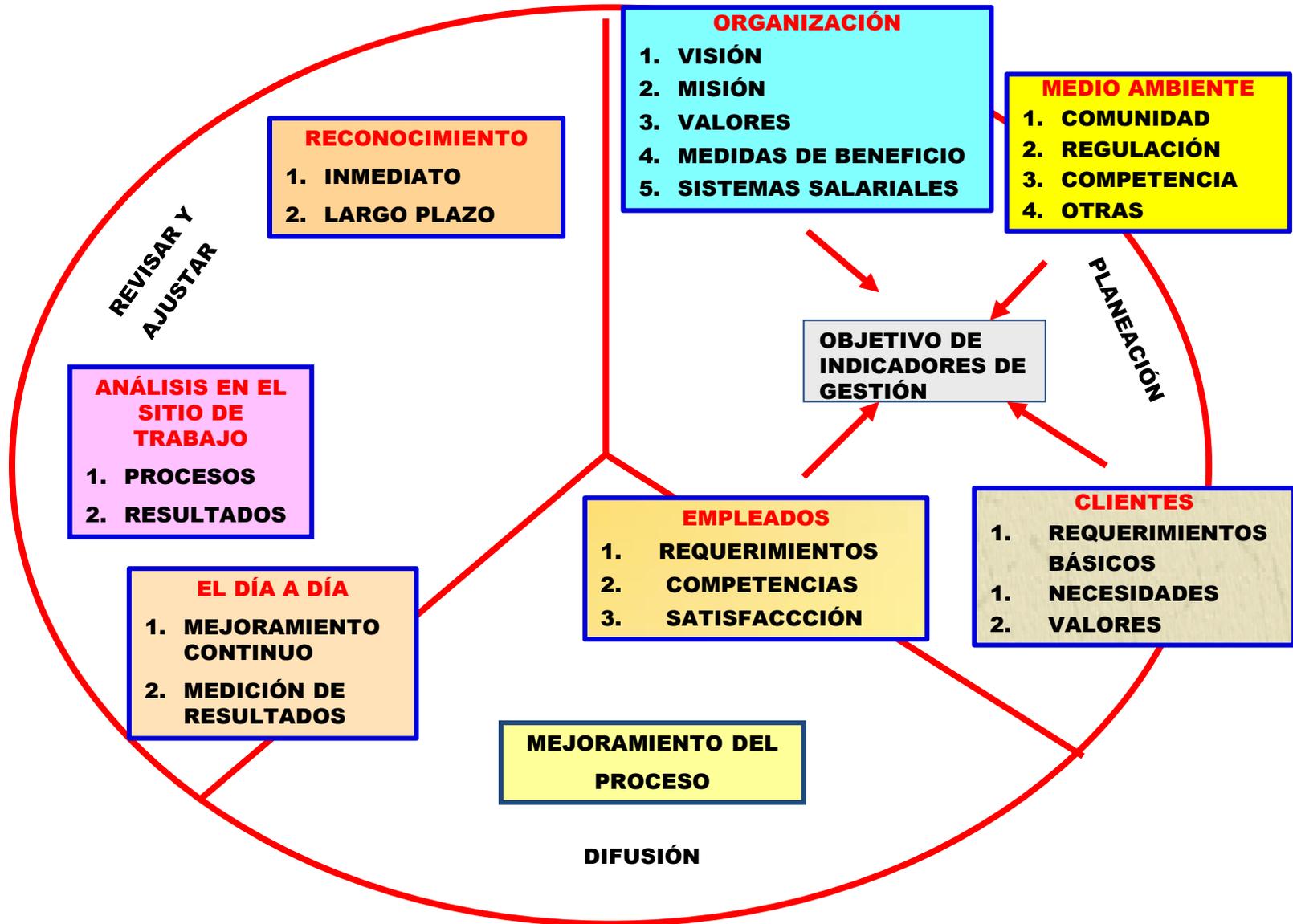
INTERRELACIONES ENTRE DATOS, FUNCIONES Y UNIDADES ORGANIZACIONALES

5. PRODUCTOS/SERVICIOS

- a. ¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS IMPORTANTES?.
EJ.: CHECKED ORDER, CUSTOMER)



EL CICLO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



PROCESO SIMPLIFICADO PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES DEL DESEMPEÑO



METODOLOGIA

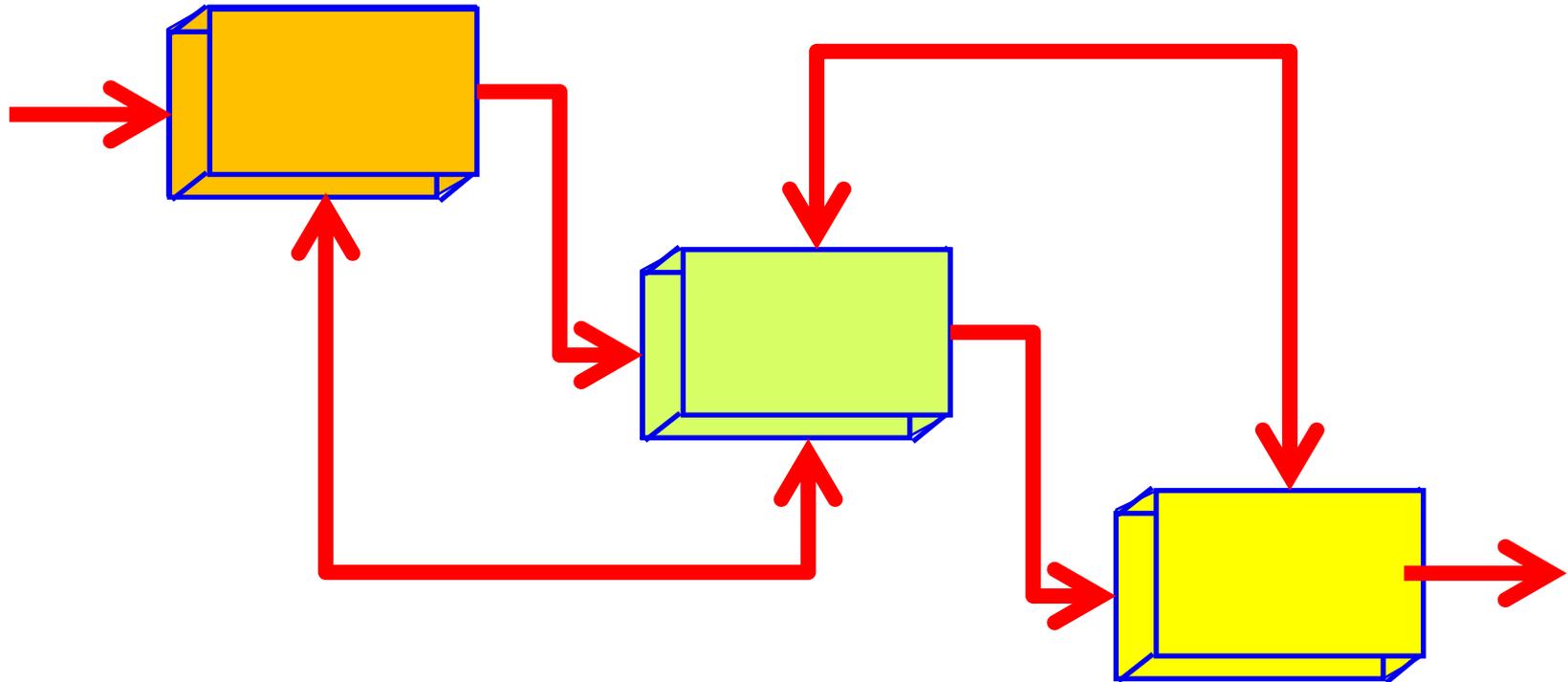
INTEGRACIÓN PARA LA MODELIZACIÓN DE LAS FUNCIONES

IDELFO

METODOLOGÍA INTEGRACIÓN PARA LA MODELIZACIÓN DE LAS FUNCIONES IDEF0

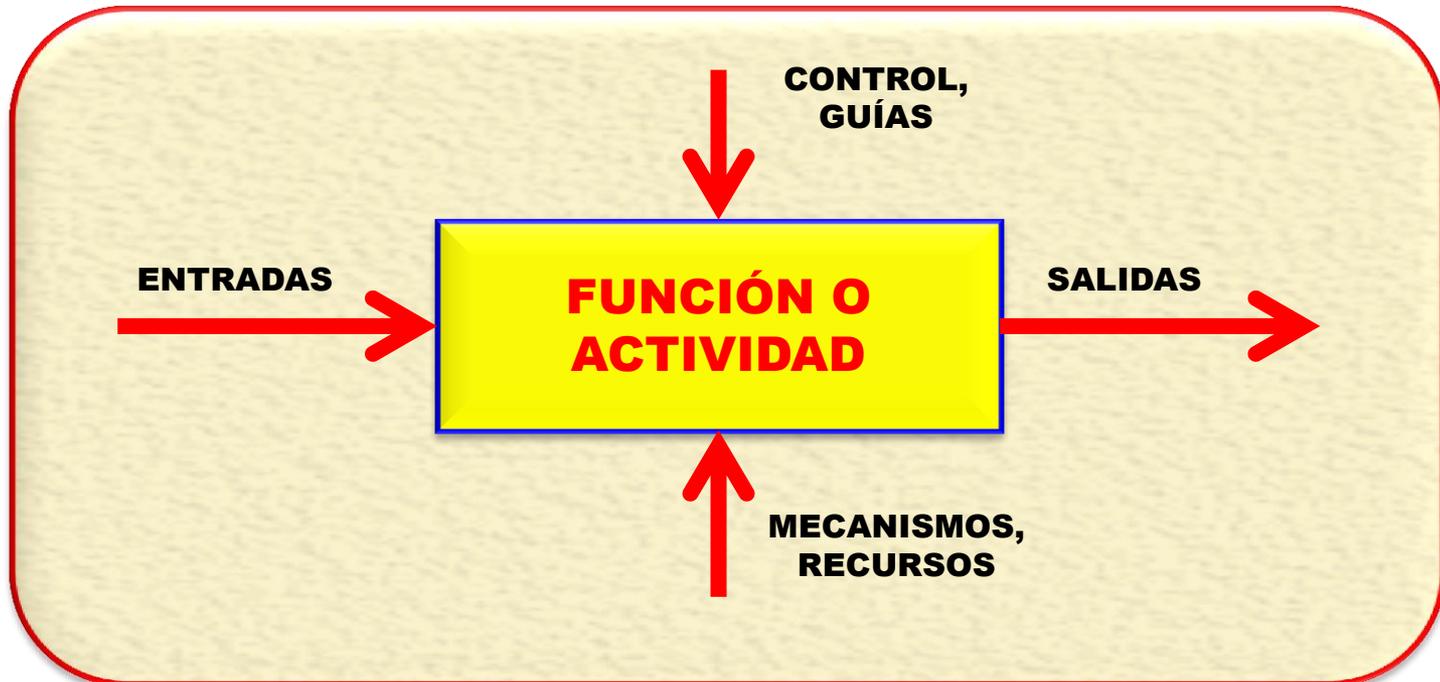
SIRVE PARA REPRESENTAR DE MANERA ESTRUCTURADA Y JERARQUIZADA LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN UN SISTEMA O EMPRESA Y LOS OBJETOS O DATOS QUE SOPORTAN LA INTERACCIÓN DE ESAS ACTIVIDADES.

IDEF0 REPRESENTA LO QUE SE HACE EN LA EMPRESA.



SINTÁXIS Y SEMÁNTICA DE IDEF0

REPRESENTACIÓN DE UNA ACTIVIDAD



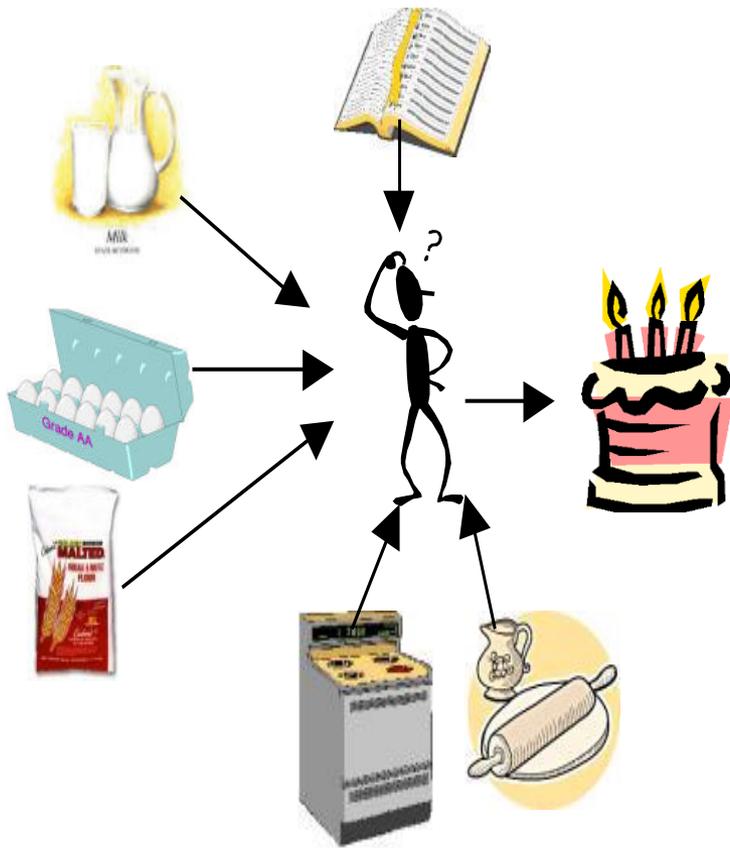
FUNCIÓN O ACTIVIDAD = FRASE VERBAL (VERBO + OBJETO DIRECTO)

ICOM (INPUT, CONTROL, OUTPUT, MECHANISM)

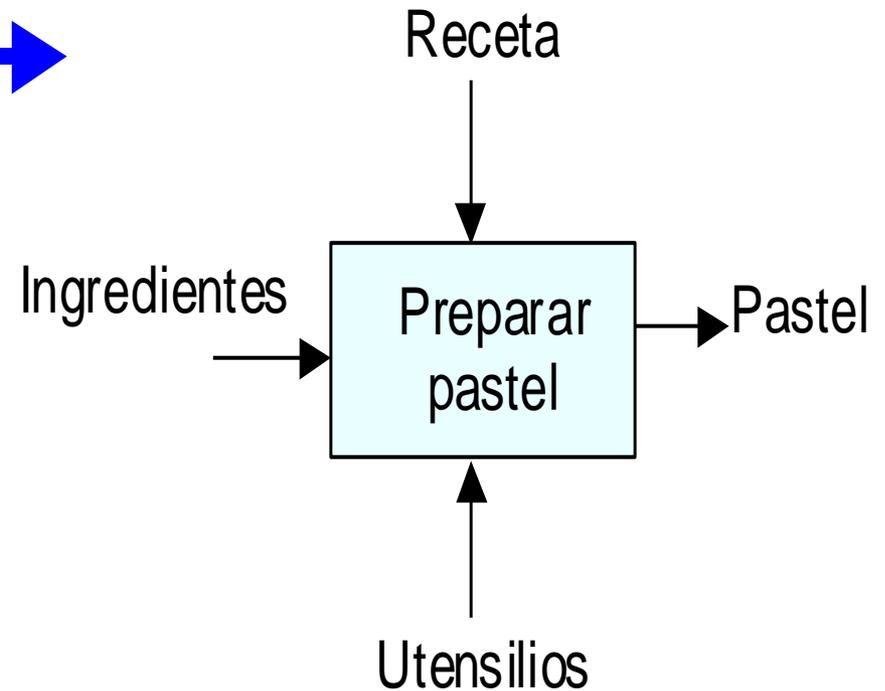
LAS FLECHAS SON SUSTANTIVOS QUE REPRESENTAN INFORMACIÓN, GENTE, LUGARES, COSAS, CONCEPTOS, EVENTOS.

REPRESENTACIÓN DE UNA ACTIVIDAD

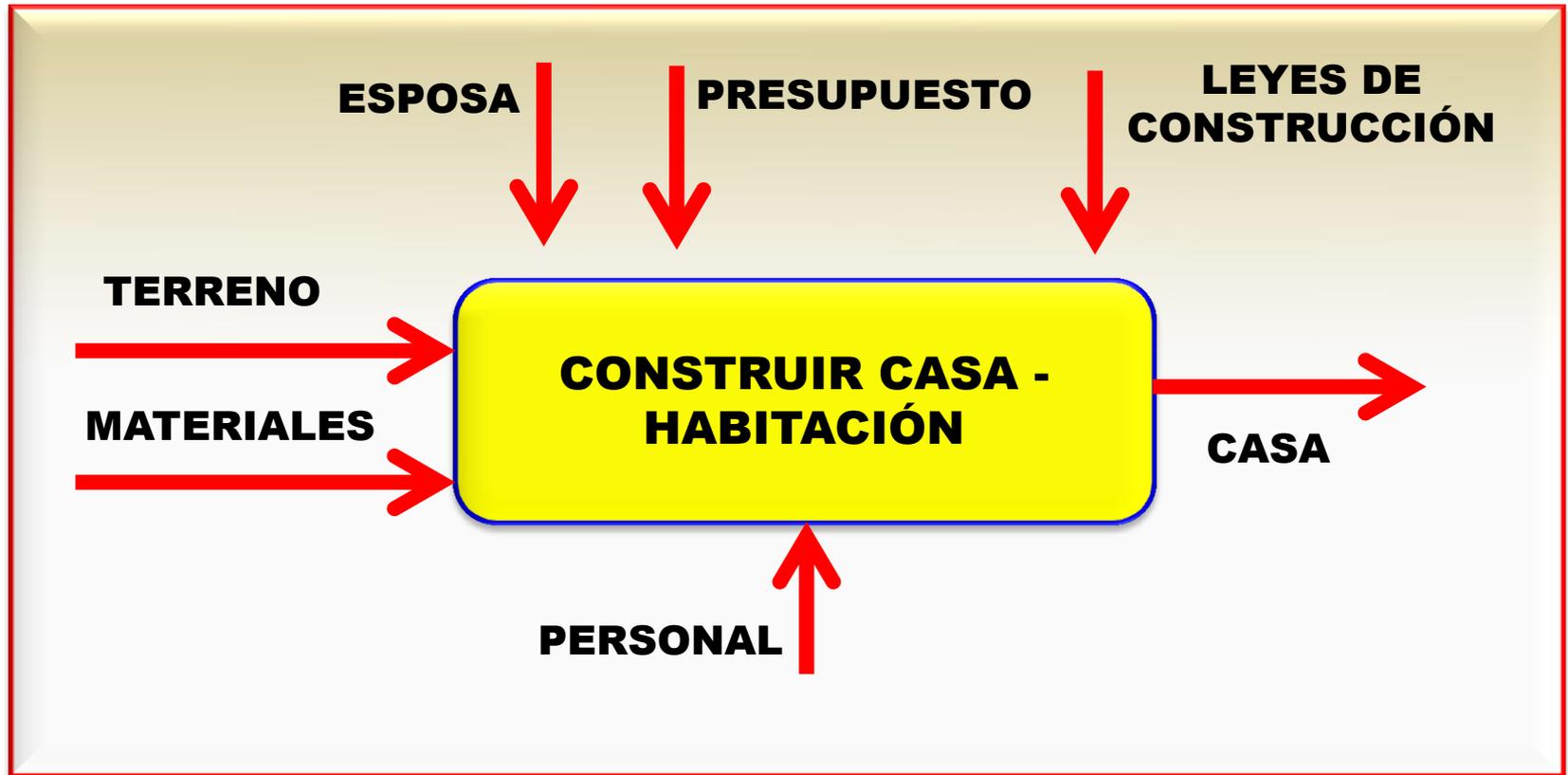
Actividad: Preparar un pastel



Representación en IDEF0



ESTRUCTURA DE UN MODELO IDEFO EJEMPLO: CONSTRUIR CASA HABITACIÓN

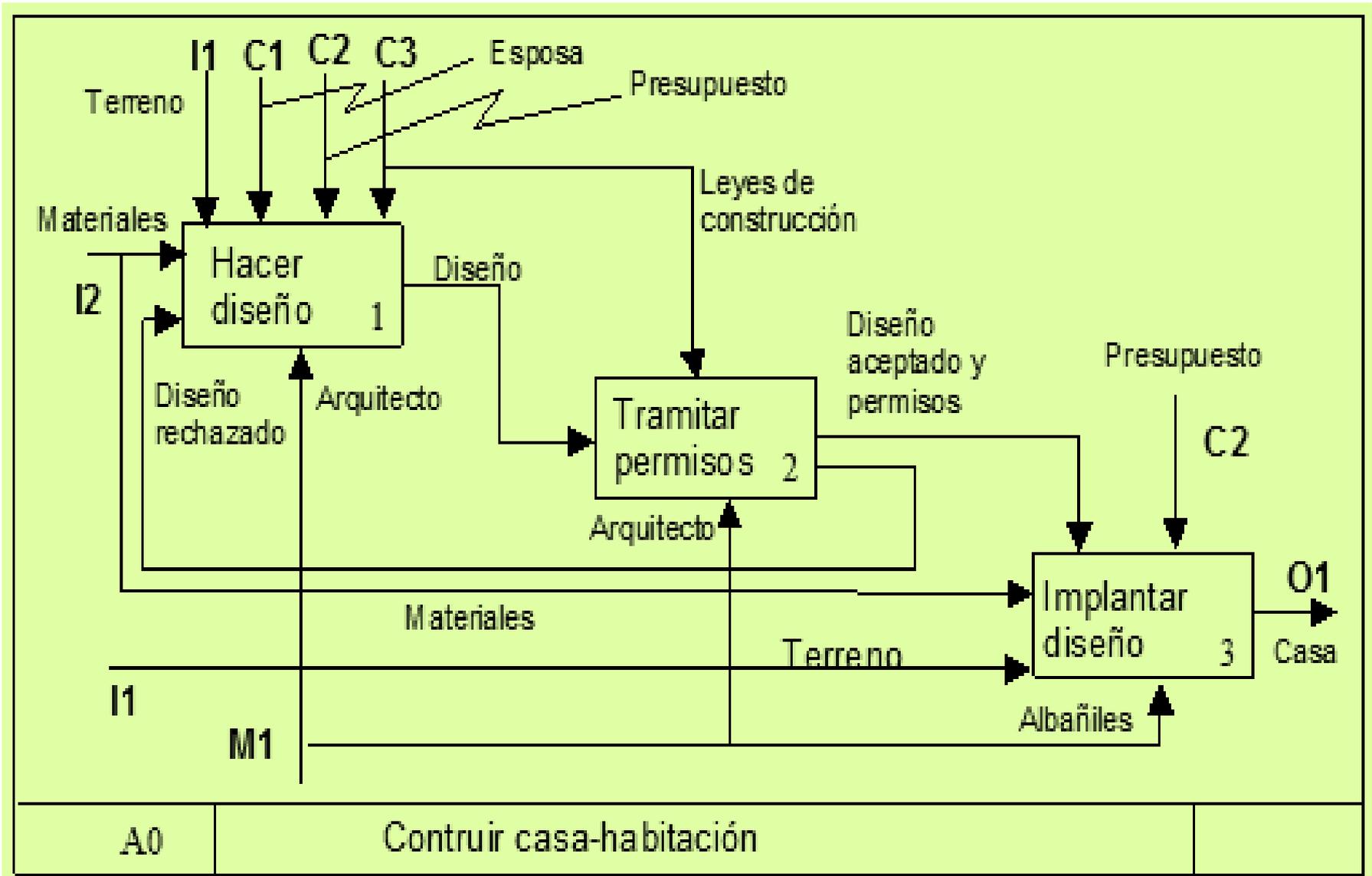


A -0

CONSTRUCCIÓN CASA - HABITACIÓN

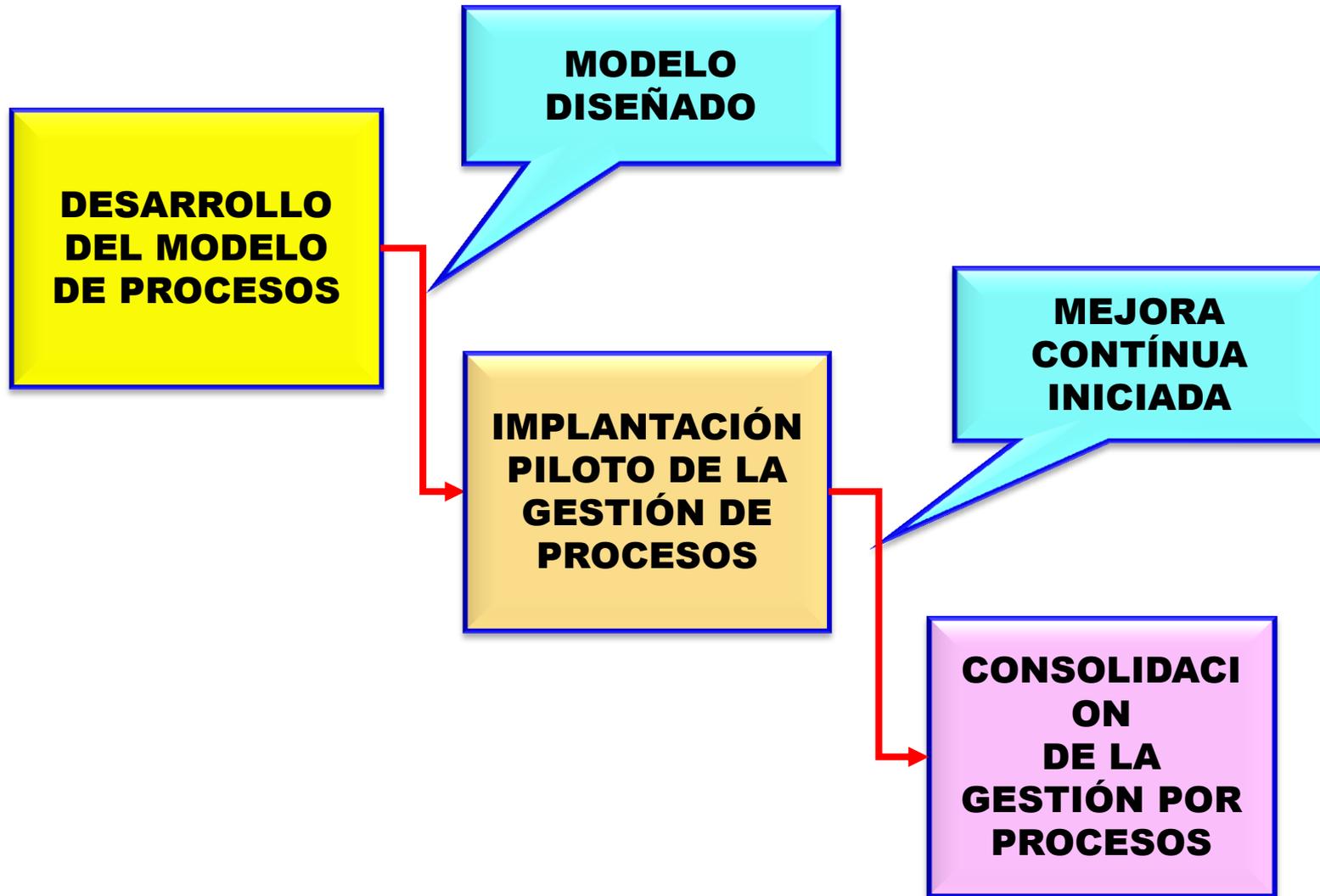
ESTRUCTURA DE UN MODELO IDEFO

EJEMPLO: CONSTRUIR CASA - HABITACIÓN



***EL PROYECTO DE
MODELAMIENTOS DE PROCESOS***

EL PROYECTO: FASES



**DESARROLLO
DEL MODELO
DE PROCESOS**

**MODELO
DISEÑADO**

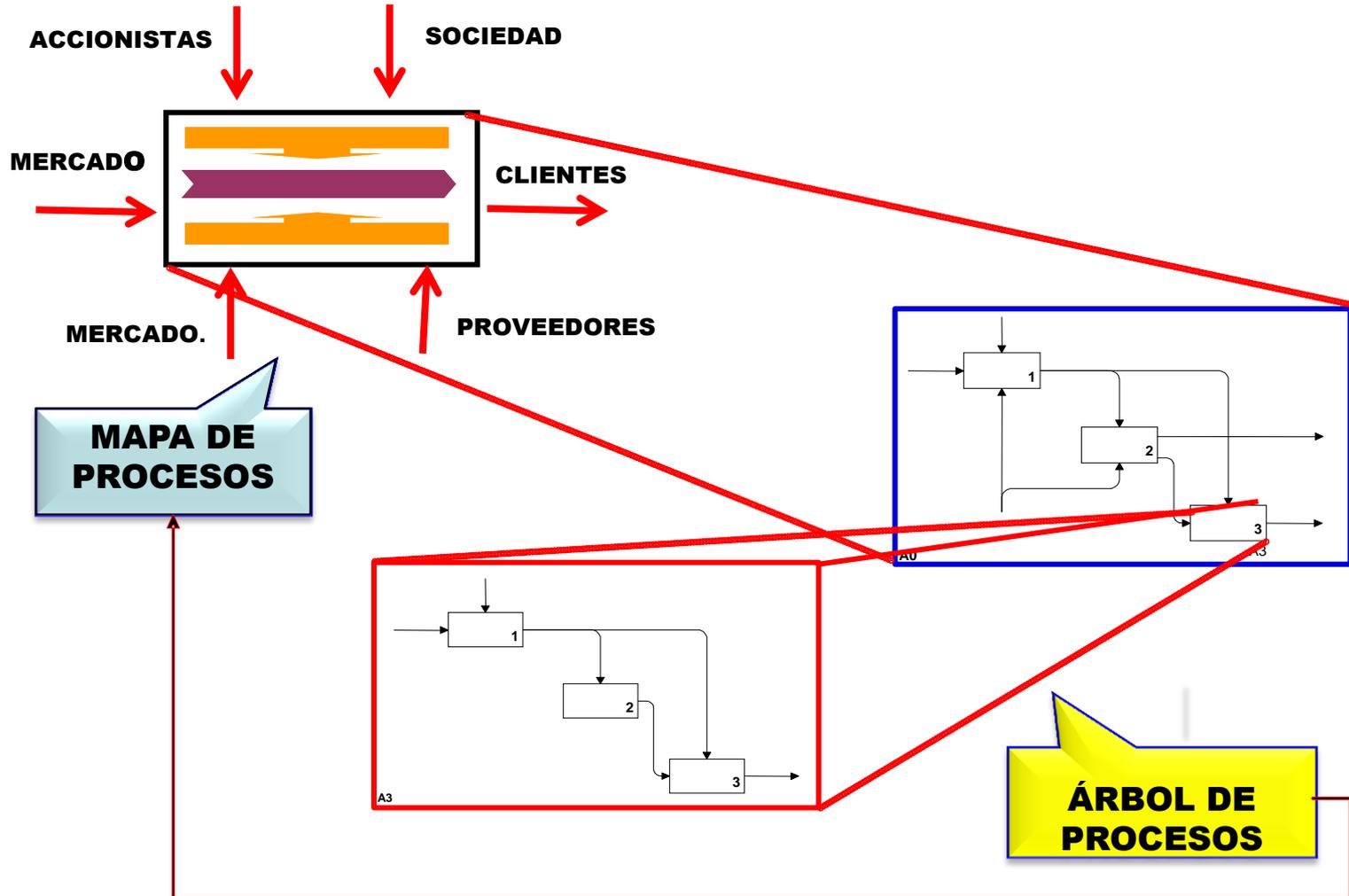
**IMPLANTACIÓN
PILOTO DE LA
GESTIÓN DE
PROCESOS**

**MEJORA
CONTÍNUA
INICIADA**

**CONSOLIDACION
DE LA
GESTIÓN POR
PROCESOS**

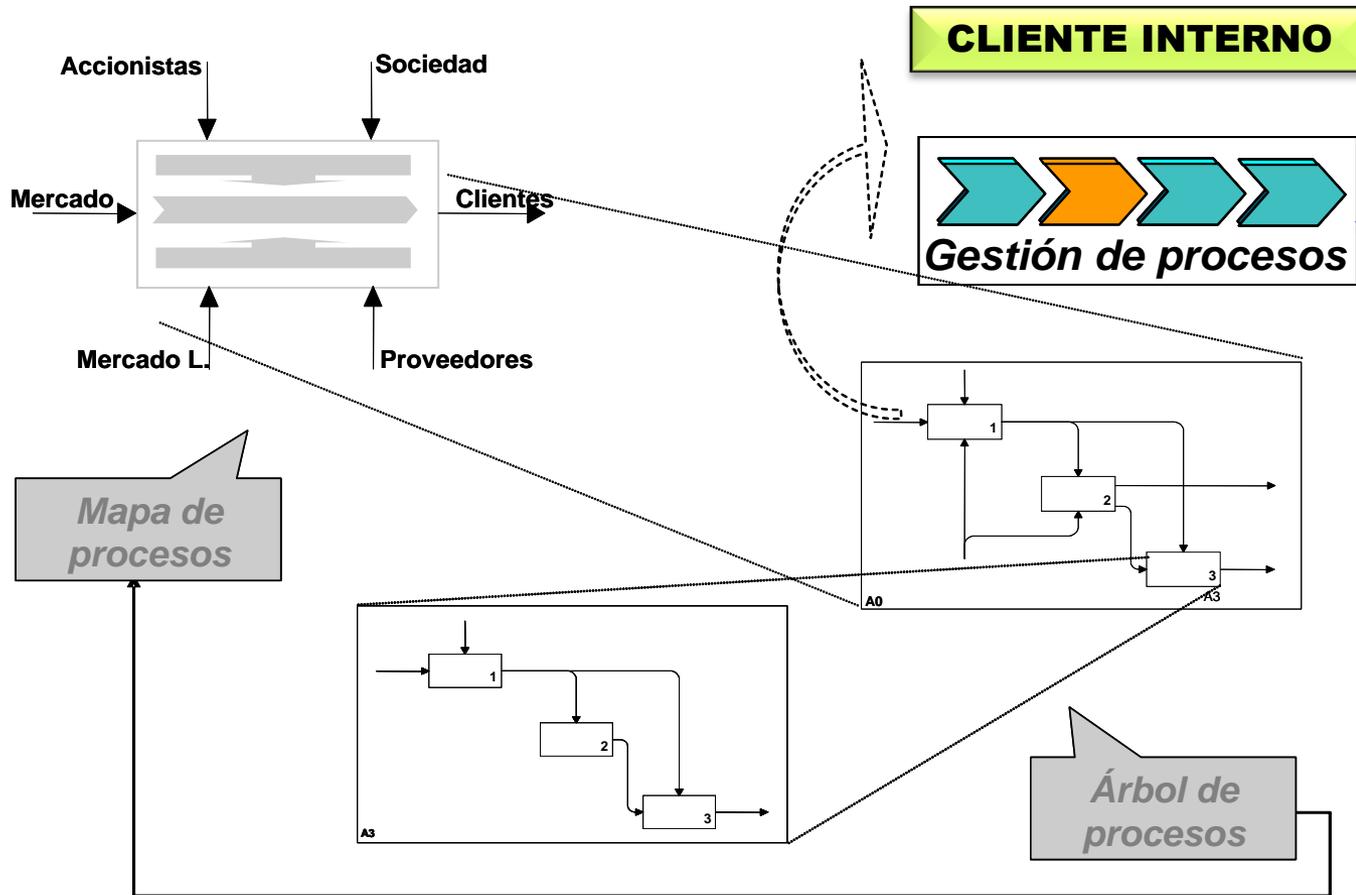
EL MODELO DE PROCESOS

GRUPOS DE INTERES

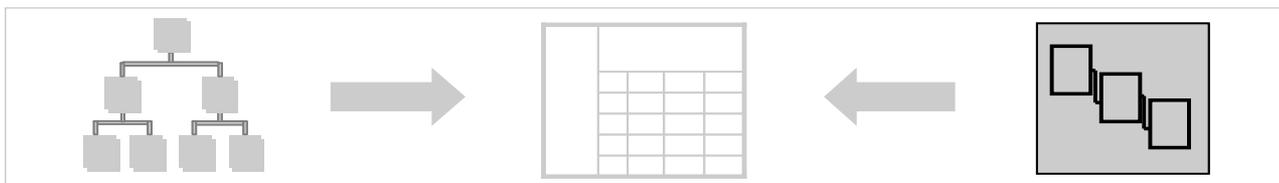


GESTIÓN DE PROCESOS

GRUPOS DE INTERES



VISUALIZAR LAS DIFERENTES CADENAS DE PROCESOS A GESTIONAR, PERMITE CLARIFICAR FRONTERAS Y DEPENDENCIAS, CREANDO LA BASE PARA ASEGURAR LA COMPRESIÓN Y DEFINICIÓN DEL VALOR AÑADIDO DE CADA ACTIVIDAD, ASÍ COMO SU MEDICIÓN. FACILITANDO DE ESTA FORMA LA GESTIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DEL HOSPITAL.



CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

- 1. INTANGIBLES**
- 2. INSEPARABLES**
- 3. VARIABLES**
- 4. PERECEDEROS**

