

S.E.P

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN MAESTRIA EN
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“Mapeo de Alcance de Procesos”

PRESENTA:

Paul Itai Gómez Palestino

Catedrático

Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Orizaba, Ver.

Febrero de 2018

Índice

Introducción.....	3
Procesos	4
Clasificación de los Procesos	5
Mapeo	5
Inicio.....	6
Etapas.....	7
Primera Etapa. Diseño Intencional	8
Segunda Etapa. Seguimiento de Alcances y Desempeño.....	13
Tercera Etapa. Planificación de la Evaluación.....	15
Funciones	16
Beneficios	16
Fuentes de Información.....	17

Introducción

Un proceso es una secuencia de actividades que están ligadas y que tienen una continuidad lógica, cuando se ejecutan, transforman los insumos (entradas) en un producto con valor añadido (salidas) que puede ser tangible o no. La ejecución de un proceso de negocio consume tanto recursos materiales como humanos para darle ese valor agregado a su producto terminado.

Los insumos son las materias primas de la empresa, y pueden ser productos o servicios procedentes de los proveedores, ya sea internos, externos o ambos, que alimentan el proceso. Los productos o servicios resultantes deben satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

Para poder realizar un mapeo de procesos, es necesario analizar cada uno de los detalles de todos los procesos, para después elaborar un mapa que demuestre el flujo operacional y la relación que presentan los diferentes sectores y procesos.

El mapeo de procesos es una actividad empírica, es decir, no basta con conocer una simple parte, sino que requiere tener el conocimiento de cómo funciona en general la planta o empresa de manera integral y como un solo ente. De la misma manera es importante conocer a cada uno de los agentes que se involucran en las actividades.

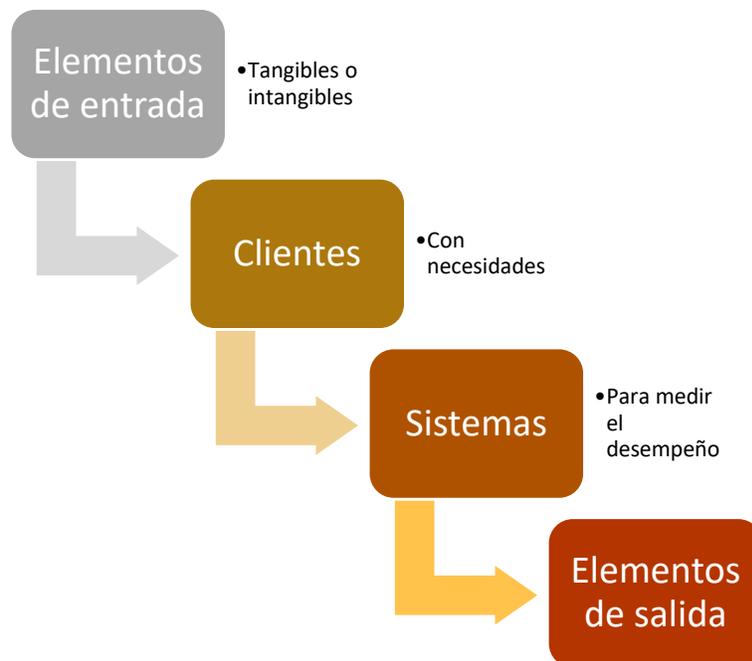
Para poder desarrollar el Mapeo de Alcance de Procesos se cuentan con una serie de herramientas que facilitan la gestión y el alcance de objetivos, mediante la correcta supervisión de puntos estratégicos que se abordarán más adelante.

Procesos

Para poder entender el concepto de Mapeo de Alcance de Procesos, es necesario partir del significado de sus componentes, dividiéndolo en dos, primero encontramos que mapeo es la realización de un mapa o el conjunto de elementos de un mismo tipo o categoría que tienen una distribución espacial determinada.

Por otra parte tenemos que un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos, según la ISO 9001:2015.

Se debe entender que los procesos tienen ciertos componentes:



Los elementos de entrada y de la misma forma los de salida, tienen la particularidad de poder ser tangibles o no. Durante la transformación de estos, los resultados pueden ser no intencionales, dentro de estos es importante considerar la contaminación ambiental, siendo parte importante de la responsabilidad de la empresa.

Los clientes o las partes interesadas deben tener necesidades específicas, de la misma manera expectativas sobre los procesos, y son ellos mismos los que definirán los resultados que son demandados de un determinado proceso.

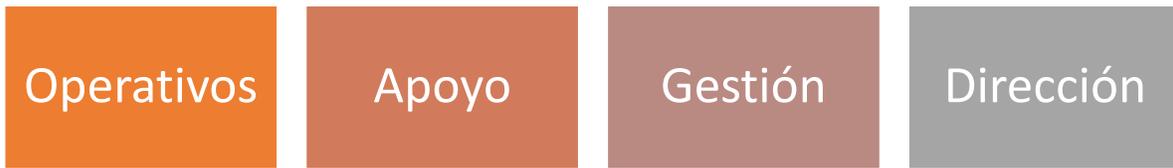
Los sistemas de medición deben servir para arrojar información sobre el desempeño de un proceso específico. Todos los resultados deben ser analizados para poder

determinar si existe la necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o alguna mejora.

Es sumamente importante entender que los procesos deben siempre aportar algún valor a la organización, además de que deben estar alineados con los objetivos de la misma, su alcance y con el grado de complejidad que esto represente.

Clasificación de los Procesos

Los procesos se pueden clasificar de la siguiente manera: □



Los Procesos Operativos son aquellos en los que se transforman los recursos o insumos para obtener un producto determinado o proporcionar un servicio según las especificaciones del cliente.

Los Procesos de Apoyo son aquellos que realizan las personas y en los que intervienen los recursos físicos necesarios por el resto del proceso, tomando en cuenta siempre las especificaciones del cliente. □

Los Procesos de Gestión son aquellos que se aseguran de que los procesos de mantengan funcionando de manera óptima, es decir, los controlan, además de brindarles la información necesaria para la toma de decisiones. □

Los Procesos de Dirección son aquellos que se conciben de manera transversal, es decir, se encargan de verificar cada uno de los procesos que están sucediendo y de encaminarlos de la mejor manera. Son sumamente importantes puesto que se encargan de la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia de la organización.

Mapeo

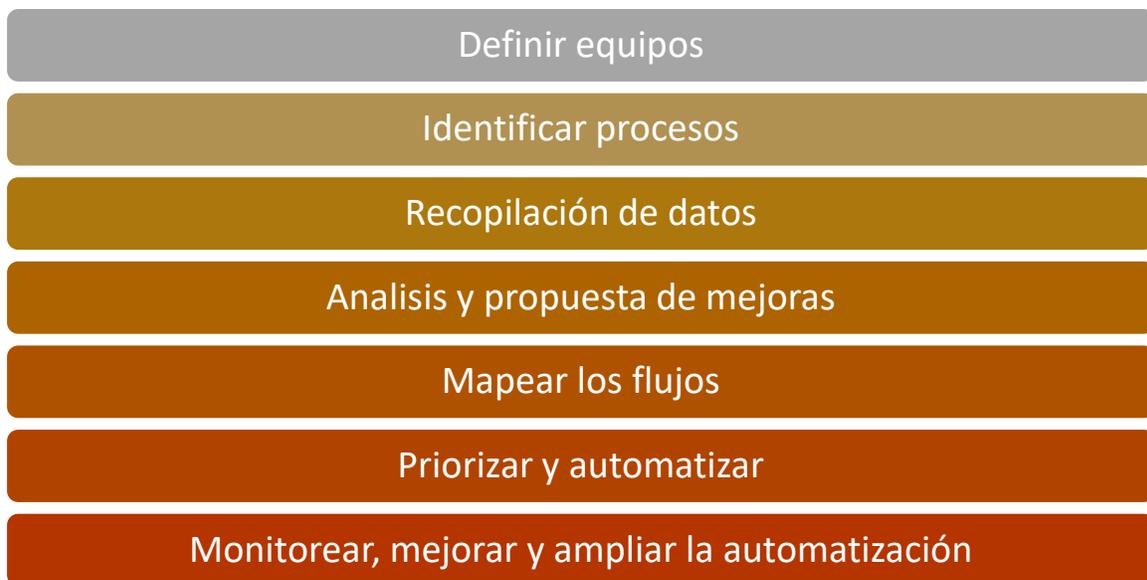
Para hacer un mapeo de procesos, es necesario realizar un análisis de todos los detalles de todos los procesos, de esta forma se tendrá en claro cuáles son y cuál es su flujo para que más tarde se realice un mapa o diagrama, que muestre el flujo operativo y la interrelación entre las diferentes áreas y procesos.

El mapeo de procesos debe determinar cómo se utilizan y transforman los insumos recibidos por los proveedores internos y externos, para promover este proceso con

plena eficacia y eficiencia, así como facilitar la construcción de sistemas de medición mediante indicadores de rendimiento, con la finalidad de evaluar en tiempo real la ejecución de los procesos, poder medir de forma cuantificable los resultados, conocer los costos de producción, el nivel de productividad, los riesgos a los que se enfrentan, entre otras, haciendo de la gestión una tarea más fácil.

Inicio

Para poder elaborar un mapeo de procesos es necesario que la organización realice ciertos pasos, esto con la finalidad de poder integrar a todos, de conocer cada uno de los procesos y escuchar las opiniones que puedan aportar en las diferentes áreas. Se puede resumir de la siguiente manera:



Es importante que todas estas actividades se tomen como una práctica dentro de la organización, en las que cada uno de los miembros debe tener iniciativa para coordinar, administrar, comunicar y optimizar el desempeño del equipo administrativo y técnico, puesto que ambas áreas deben tener coordinación para que un mapeo pueda ser realizado de manera exitosa y así cumplir con la misión, es decir que tienen directa relación con la apropiada implementación de las estrategias.

Las prácticas que se realicen dentro de la Organización deben ser enfocadas a la Misión, de manera que el desempeño del equipo administrativo y técnico sea eficiente, su implementación oportuna y su trabajo sostenible, para llevar a término lo que se propone en el tiempo planeado y con los recursos con que la empresa cuenta. Se deben tener en cuenta cuatro partes primordiales dentro de las prácticas:

Innovación

Sostenibilidad

Comunicación

Relaciones

La innovación es referente a buscar nuevas ideas y experimentarlas, siempre y cuando estas puedan aportar algún valor y rentabilidad, esto puede ser la mejora de productos o servicios, la modificación de los sistemas o la optimización de los procedimientos.

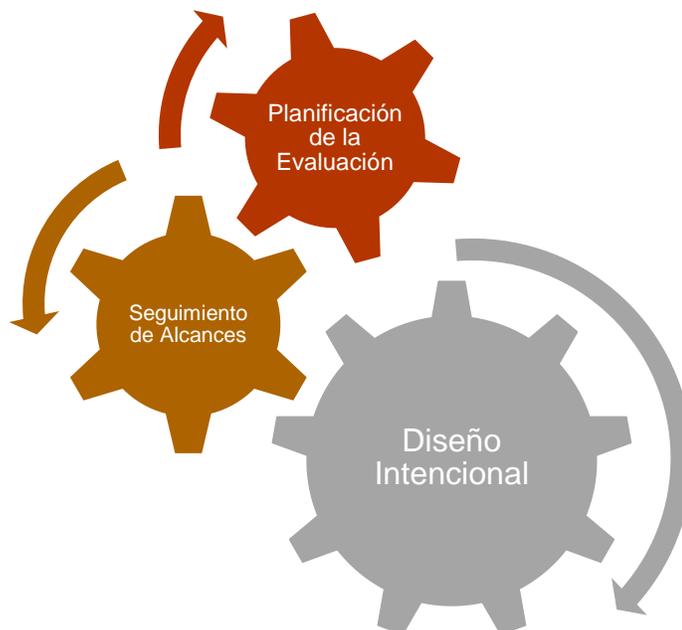
La sostenibilidad debe permitir tener continuidad y autonomía a los distintos departamentos, cumpliendo con la misión y relevancia en el contexto sin dejar de lado el aspecto financiero.

La comunicación sirve como retroalimentación por parte de fuentes internas (colaboradores) y externas (clientes), para ello es necesario compartir lo aprendido, atendiendo a las necesidades y al tiempo para evaluación del equipo y su funcionamiento.

Y por último, es sumamente importante construir relaciones dentro de los equipos, mantener el contacto con los socios, obtener el apoyo de otras organizaciones, esto permite ampliar la dinámica interna de trabajo.

Etapas

El Mapeo de Alcances se produce en tres etapas:



Primera Etapa. Diseño Intencional

Sirve para orientar a nivel macro de competitividad sistémica¹, esto incluye tanto las fortalezas como las debilidades que determinan la capacidad local², regional e internacional de desarrollo que permitirá planificar las estrategias, en esta etapa debe responderse a cuatro preguntas esenciales:

- ¿Por qué? Para contribuir, integrando esto con la visión y la misión.
- ¿Quién? En esta parte se refiere directamente a los socios del programa
- ¿Qué? Definir los cambios que se quieren lograr, las señales de progreso
- ¿Cómo? Con una misión, con mapas de estrategia y mediante las prácticas de la organización

Para poder diseñar el programa es necesario desarrollar las actividades de la organización en función de los cambios que se quieren realizar. Se definen los objetivos del programa, siempre tomando en cuenta el beneficio del desarrollo. La visión debe mostrar cuales son los motivos por los que existe el programa. La misión, los mapas de estrategias y las prácticas del programa deben estar alineadas con la visión. Las actividades a desarrollar se entienden en 7 pasos:



Paso 1. Describir la Visión

Se describen los cambios a gran escala que estén relacionados con el desarrollo del programa, divididos en cuatro grupos:

- Entorno ambiental.
- Entorno político.
- Entorno económico.
- Entorno social.

¹ Capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios.

² El desarrollo local es un enfoque amplio del desarrollo cuyos flujos parten esencialmente desde los actores locales para integrarse con procesos mayores. Consiste en una mirada integral de los aspectos del desarrollo.

La visión pretende llevar los límites del programa más allá, a pesar de que se realizan las descripciones de los objetivos a alcanzar por medio del programa, por lo que describirla de manera correcta es fundamental, dado que es el ideal que busca el programa y su medición partirá a manera que el programa contribuyó con llegar a la visión.

Paso 2. Identificar la Misión del Programa

Es una parte fundamental, puesto que describe las razones de ser del programa en relación a la visión, indica las áreas en donde el programa se desarrollara para llevar a la visión del papel a la realidad, en otras palabras, representa aquello a lo que aspira el programa cuando se logre la visión.

Paso 3. Identificar a los Socio Directos

Los socios directos son los entes con los que el programa interactúa. Estos actores son denominados socios directos porque aunque el programa trabaje con ellos para generar cambios, no se encuentran bajo el control del programa, puesto que el poder de influencia sobre el desarrollo les pertenece. Se deben enlistar todos los socios directos y resaltar aquellos con los que se va a trabajar de manera directa. También existen socios estratégicos, a los cuales no desea influenciar directamente, es importante mantenerlos provisionalmente puesto que serán retomados posteriormente. De la misma forma existe un grupo meta, también llamados beneficiarios, son un grupo u organizaciones que serán beneficiados de forma directa si se logra la visión establecida en las condiciones económicas, políticas, sociales o ambientales.

Paso 4. Alcances Deseados

Una vez que los socios directos relevantes son identificados, se establecen los alcances que se quieren lograr con ellos. Es necesario describir los alcances en relación a los cambios planeados, el éxito del programa se medirá en lograr los cambios que la organización desea. Los alcances no tienen que tener incluido la información de las estrategias y actividades del programa, por ejemplo:

- Alcance deseado: El programa requiere ver a (nombre del socio directo) quien (descripción de los comportamientos ideales que espera obtener el programa).

Marco del Programa	
Visión	
Misión	
Socio Directo 1	Alcance Deseado
Socio Directo 2	Alcance Deseado
Socio Directo 3	Alcance Deseado

Paso 5. Desarrollar Señales de Progreso

El conjunto de señales de progreso representa un modelo para el socio directo que se hace resaltar la profundidad y complejidad del cambio que se busca. Las señales de comportamiento son aquellos cambios que le gustaría exhibir al final del proyecto.

Existen 3 tipos de señales de progresos nombradas como:

1. Lo que se espera ver. Debe ser la parte más realista
2. Lo que le gustaría ver. Está relacionado a un período largo de respuestas que se espera ver al final del proyecto
3. Lo que amaría ver. Son las respuestas que uno desearía ver después de meses o años que finalizó el proyecto

Estás tres señales de progresos pueden ser definidas por dos términos, uno es la duración y el otro el grado de realismo. Para el efecto de duración, en el primer tipo de señal es inminentemente responsable de los que se espera durante el mismo proyecto.

Paso 6. Mapa Estratégico

Se debe partir de un principio práctico, no se puede medir lo que no se puede describir. El mapa estratégico es una representación visual de la relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa, es tan revelador para los directivos como el cuadro de mando en sí. Proporciona de manera coherente y uniforme de la descripción de la estrategia para gestionar objetivos e indicadores.

Se utilizan celdas o rejillas dónde cada uno tiene una coordenada llamada I1, I2, I3 están son catalogadas como la clase táctica (interna o individual) están dirigidas a determinadas personas, grupo u organizaciones, para E1, E2 y E3 son aquellas

que están dirigidas al entorno en donde se desarrolla un grupo e individuos específicos, es la clase táctica (externo o medio ambiente).

Estos dos tipos de estrategias se dividen en 3 categorías para el 1 son las causales, el 2 las que son basadas en la persuasión, y 3 las que se basan en construir redes de apoyo. Esto no significa que es necesario que todas las estrategias deben de llenar todas las celdas, en ocasiones quedarán libres.

Mapa de estrategias			
Estrategia	Causal	Persuasión	De apoyo
	I1	I2	I3
Dirigido hacia una persona o grupo específico	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Causar un efecto directo. ∅ Producir un alcance (entregar dinero, obtener investigación, redactar u informe.) ∅ ¿Qué se hará para producir un resultado inmediato? 	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Generar una nueva forma de pensar, nuevas destrezas. ∅ Dejarse guiar por los especialistas ∅ Tener un solo propósito. (Actividades de capacitación, mejorar las aptitudes, talleres metodológicos) ∅ ¿Qué se hará para reforzar la capacidad? 	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Construir una red de apoyo. ∅ Dejarse guiar por un simpatizante/ tutor que guie los cambios a lo largo del tiempo (persona o grupo). ∅ La participación es más frecuente y sostenida. ∅ Consolida la autonomía. ∅ Propósitos múltiple (abarcando más terreno) (miembros del programa que proporcionan su orientación y sus aportes de manera regular, un especialista, gestión, recaudación de fondo) ∅ ¿Cómo se proporcionará un apoyo sostenido,

			una orientación al socio directo? ¿Quién se hará cargo?
--	--	--	--

Estrategia	Causal E1	Persuasión E2	De apoyo E3
Dirigido hacia el entorno de la persona o grupo	Ø Cambiar el entorno físico o político. Ø Incentivos, reglamentos, pautas (transferencias técnicas, cambios en lo político, acceso a internet, términos de referencia) Ø ¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico?	Ø Difundir la información/mensajes a un público extenso Ø Crear un entorno persuasivo Ø Cambiar/alterar el sistema de transmisión de mensajes (radio, tv, internet, publicaciones, conferencias, conclusiones, talleres) Ø ¿Cómo utilizarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover su trabajo?	Ø Crear una red de aprendizaje/acción Ø Los socios directos trabajan juntos y colectivamente para apoyarse mutuamente (red de investigación, programa participativo de investigación) Ø ¿Cuáles son las redes/relaciones que se establecerán o utilizarán?

Paso 7. Prácticas de la Organización

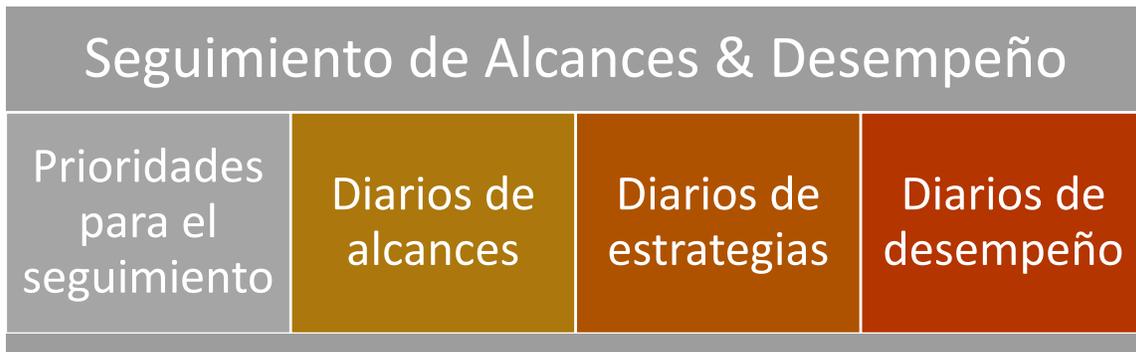
Sirve para determinar las actividades que se van a llevar a cabo con el programa. Estas están divididas en 8 prácticas que ofrecen al programa un método para plantearse las formas en que funcionan:

1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos.
2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información.
3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana.
4. Evaluar y reconfigurar productos, servicios, sistemas y procedimientos.
5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor añadido.
6. Compartir los mejores conocimientos.
7. Experimentar para seguir siendo innovadores.
8. Reflexionar a nivel organizacional.

Segunda Etapa. Seguimiento de Alcances y Desempeño

Se debe generar el marco de trabajo y darle seguimiento a las acciones del programa establecido y del progreso de los socios directos. De tal forma que se recabarán los datos con la finalidad de evaluar los resultados a través de las siguientes herramientas:

- Diario de Alcances (señales de progresos).
- Diario de Estrategias (mapa de estrategias)
- Diario de Desempeño (prácticas de la organización).



Paso 8. Prioridades Para el Seguimiento

No se tiene la posibilidad de asesorar en todos los aspectos sobre la iniciativa ni sus socios. Es importante delimitar y ser estratégico sobre lo que se desea monitorear. Escoger qué monitorear y evaluar puede ser una tarea difícil, por eso es necesario determinar los usuarios y usos de la información, la necesidad y propósito de aprendizaje, rendición de cuentas, espacios, tiempo para el aprendizaje y para la rendición de cuentas. Para ello sirven como guía las siguientes preguntas:

- ¿Quién lo va a utilizar?
- ¿Para qué se utilizará la información?
- ¿Cuándo se necesita?

Para saber cómo asesorar, se debe guiar por lo siguiente:

- ¿Cuáles componentes se va a monitorear?
- ¿Cómo y cuándo se recopila los datos?
- ¿Quién va a recopilar?
- ¿Quién va analizar, organizar y empacar los datos?
- ¿Dónde y cuándo será discutido y utilizado?

Paso 9. Diario de Alcances

Este es un informe donde se lleva un registro anecdótico de lo que se relaciona de manera directa o indirectamente con la señales del progreso y tiene como finalidad tomar nota de aquellas actitudes que se consideran inusuales o espontáneas, que sean relevantes en el momento de integrarlas en datos que sirvan para emitir juicios. El diario de alcances es más útil al final del proyecto, aunque se puede presentar por intervalos. Los usos se deben plasmar mediante los siguientes criterios:



Paso 10. Diario de Estrategias

Este informe es un registro de las acciones realizadas en término del mapa estratégico, junto con los resultados de dichas acciones. Es importante recalcar que debe mantenerse actualizado de manera continua. Sus usos son:



Paso 11. Diario de Desempeño

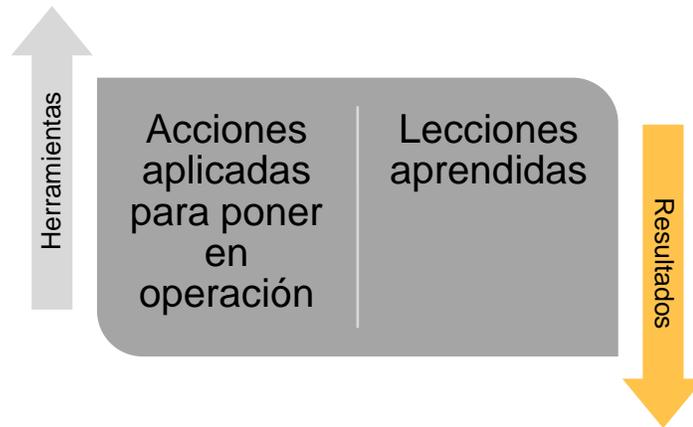
Es un informe que muestra una colección de actas o minutas de las reuniones realizadas, dónde se aborda el tema del progreso del proyecto en relación con las prácticas de la organización.

Sin embargo los diarios que ofrece el mapeo de alcances no son métodos de recopilación de datos, proveen un marco sobre el tipo de información que podría ser

recopilada y un formato para presentar, con la posibilidad de almacenar tal información, sugieren ideas para desarrollar herramientas como:

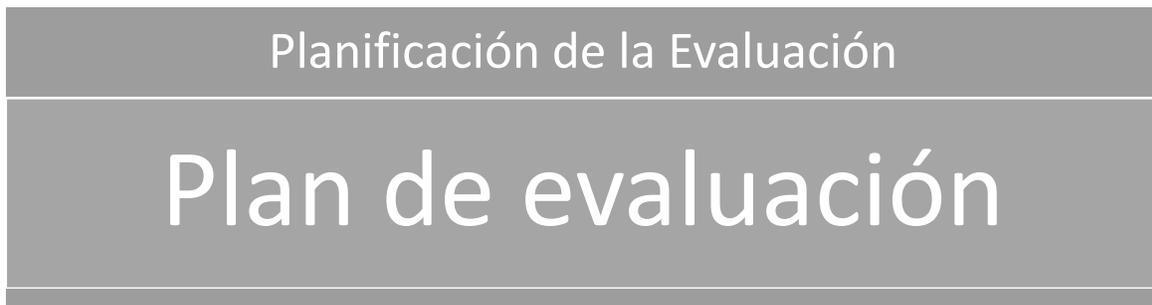
- Encuestas
- Entrevistas
- Grupos focales

Sus usos son:



Tercera Etapa. Planificación de la Evaluación

En esta etapa se identifican y priorizan las evaluaciones del programa. El mapeo de Alcances proporciona un método para que el programa establezca las prioridades y el desarrollo del plan de evaluación, de esta forma se pueden dirigir los recursos y actividades al área de mayor utilidad.



Paso 12. Plan de Evaluación

Este es la descripción de los principales aspectos a evaluar, los métodos que se utilizan, quién se encarga de realizarlos, las fechas, las fuentes de información y los costos. El programa debe planificar la forma en que se trabajará con los resultados para volverlos útiles. La parte más difícil reside en la política que hay que seguir para conseguir que se utilicen las conclusiones de manera adecuada.

Funciones

Las organizaciones deben identificar posibles mejoras o correcciones estandarizando su trabajo y definiendo claramente las responsabilidades de cada uno de los roles claves de la organización, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma las diferentes funciones.

En términos generales sirve para:

- Identificar y entender necesidades presentes y futuras de los clientes.
- Para proveer una unidad de propósito y dirección.
- Involucramiento de la gente y que conozcan sus funciones.
- Administrar los recursos y las actividades como procesos.
- Detectar las ventajas competitivas.

Cabe mencionar que si en el futuro se desea obtener una certificación en las normas de ISO, se tendrá un avance de uno de los requisitos para el cumplimiento de un conjunto de diversas normas de calidad.

Beneficios

Existen distintos beneficios que se presentan al momento de aplicar el Mapeo de Alcance de Procesos, como tener funciones y procesos orientados en una cadena de valor (organigramas, áreas y departamentos, descripción de puestos):

- Flujo orientado a la satisfacción del cliente de manera rentable.
- Se definen roles y responsabilidades.
- Mejora el flujo de información entre las diferentes funciones.
- Objetivos definidos en todos los niveles alineados a la visión organizacional.
- Cliente proveedor/ Flujo efectivo.
- Indicadores clave de desempeño.
- Se logra también identificar oportunidades.

Uno de los más grandes beneficios es que a través de este mapeo es posible calcular los costes totales del proceso, el tiempo de ejecución, los responsables, el personal asignado, el tiempo dedicado a cada recurso y el establecimiento de mejoras y optimizaciones.

Fuentes de Información

Escuela Europea de Excelencia. (Noviembre 24, 2014). ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos. Febrero, 2018, de Nuevas Normas ISO Escuela Europea de Excelencia Sitio web: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

Gómez, D. (Noviembre 14, 2013). Mapeo del alcance de procesos en la estrategia de la empresa. Febrero, 2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/mapeo-del-alcance-de-procesos-en-la-estrategia-de-la-empresa/>

Oliveira, W. (Junio 28, 2017). ¿Qué es el mapeo de procesos? Conozca los beneficios. Febrero, 2018, de HEFLO Sitio web: <https://www.heflo.com/es/blog/mapeo-procesos/que-es-el-mapeo-de-procesos/>

Oxford Living Dictionaries. (2009). Definición de mapeo en Español. Febrero, 2018, de Oxford Sitio web: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/mapeo>

Pérez, J. (2004). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.

Vázquez, Y. (Junio 6, 2014). ¿Qué es y para qué sirve un mapeo de procesos? Febrero, 2018, de Columna Universitaria Sitio web: <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/que-es-y-para-que-sirve-un-mapeo-de-procesos/>