

LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES

CASO: “UNIDAD DE LOGÍSTICA” DE LA ESPE

Ing. Ena Leticia Tandazo Regalado

*Escuela Politécnica del Ejército – Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio
Campus ESPE - Av. General Rumiñahui S/N, Sangolquí – Ecuador
enatandazo29@hotmail.com*

Resumen: Este artículo resume los componentes de la gestión por procesos y su aporte a la gestión institucional como medio para el control y la mejora continua; se centra en la reorganización de una unidad organizacional específica, mediante un enfoque de sistemas (*pensamiento sistémico y sistemático*) y de los procesos mediante los cuales dicha unidad cumple con su *co-misión*, alineada con la normativa legal vigente. La ejecución del proyecto de reorganización requirió la configuración de un sistema de trabajo (*integrando componentes y sus interrelaciones*) basado en procesos y orientado a la generación de los “productos” o resultados requeridos por los “clientes” o usuarios de la unidad. La configuración de dicho sistema de trabajo permitió a su vez, definir los cargos y los perfiles necesarios para atender los requerimientos de las diferentes unidades (*clientes internos*) de la organización (ESPE). El procedimiento seguido para elaborar la propuesta de reorganización de la unidad focal escogida (Unidad de Logística) servirá y puede ser utilizado como referencia metodológica para otros proyectos de la misma naturaleza, dentro o fuera de la institución.

Palabras clave: Sistema, gestión, sistema de gestión, co-misión, proceso, calidad, productividad, reorganización, información

Abstract: This article summarizes the components of process management and its contribution to the institutional management as a means of control and continuous improvement; focuses on the reorganization of an specific organizational unit, using a systems approach (systemic and systematic thinking) and of the processes by which that unit fulfills its co-mission aligned with current legislation. The implementation of this reorganization project required the configuration of a working system (integrating components and their interrelationships) based in processes and oriented to the generation of "products" and results required by the "customers" (users) of the unit. The configuration of this working system allowed to define the positions and profiles needed to run the respective processes and meet the requirements of the different units (internal customers) of the organization (ESPE). The procedure used to develop the proposed reorganization of the chosen focal unit (Unit Logistics) will and could be used as a methodological reference for other projects of the same nature, within or outside the institution

Key Words: System, management, management system, co – mission, process, quality, productivity, reorganization, information

I. Introducción:

La inexistencia de procesos estandarizados, actualizados y acordes a la normativa legal vigente, la falta de instrucciones para la recepción de requerimientos, tramitación de pedidos;

la distribución inequitativa del trabajo y la falta de seguimiento de los trámites por parte de los responsables, son evidencia de una inadecuada gestión.

Estos y otros problemas ocasionan inconvenientes en la ejecución presupuestaria de una organización; los trámites de adquisiciones con retraso o no ejecutados; demoras en el pago de obligaciones contractuales, incumplimientos legales y demoras en la ejecución de proyectos son causas de una mala gestión organizacional.

Las leyes y reglamentos a los cuales están sujetas las organizaciones y sus diversas actualizaciones han obligado a que las instituciones, en especial las públicas, ajusten sus metodologías de trabajo a lo que los cuerpos legales establecen, sin embargo, como es normal, las leyes y sus reglamentos son de carácter general y en ciertos aspectos las instituciones pueden definir el procedimiento a seguir y sus representantes legales, pueden delegar en forma expresa ciertas actividades.

Los sistemas organizacionales comúnmente presentan deficiencias como: la desactualización de sus procesos, la falta de delegación expresa para ciertas actividades que demanda la normativa legal, inconsistencias en la elaboración de planes, aplicación de diversos métodos para un mismo tipo de trámite, ejecución de los procedimientos de acuerdo a la interpretación individual de la normativa legal vigente, que impiden un normal, ágil y efectivo desenvolvimiento de cada sistema en su ámbito de gestión, así como, la inexistencia de una herramienta que ayude al ingreso, revisión y actualización de información, registro de trámites ingresados y de su avance y resultado obtenido de forma automatizada, genera retrasos en la ejecución del trabajo, dificulta la aplicación de correctivos eficaces a tiempo y contribuye a una ejecución presupuestaria reducida.

A lo anterior se puede agregar que en en las unidades, frecuentemente organizadas de manera funcional, los cargos no están adecuadamente definidos y no concuerdan con los requerimientos en base a sus procesos; el personal tiene diferentes perfiles y su experiencia es variada; la distribución de tareas (carga de trabajo) es inadecuada y no contempla los diferentes tipos de procedimientos que se pueden realizar de acuerdo a lo establecido en la organización o en la normativa, además de que en las unidades proveedoras (aquellas que entregan información, requerimientos o insumos para la ejecución del trabajo), se desconoce la norma legal así como los procedimientos y disposiciones emitidas tanto interna como externamente creando entonces cuellos de botella, re-procesos y errores frecuentes que retrasan aún más la ejecución del trabajo y generan más y más insatisfacción para el usuario o cliente.

La necesidad de buscar soluciones operativas que permitan a una unidad cumplir de manera eficiente y eficaz con su responsabilidad, es lo que motiva el estudio y la aplicación de la gestión por procesos, la cual es un factor de éxito que promueve la productividad y la mejora de la calidad en los productos y servicios, con el fin de lograr un incremento en la competitividad y el desarrollo de una cultura de mejora continua. Consiste en rediseñar y alinear las estructuras de las organizaciones a los procesos que permiten satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes. Los procesos organizacionales ayudan a tener una visión integral del trabajo que se realiza en todas las unidades de la estructura organizacional, es decir, representan el flujo de trabajo requerido desde que se inicia con la idea de desarrollar un producto, su diseño y producción, hasta su entrega como producto terminado y su servicio posventa.

Tomando en cuenta los inconvenientes y dificultades expresadas anteriormente y la justificación del presente artículo, es evidente lo importante que es para una institución, redefinir sus sistemas y reestructurar sus unidades en base a procesos, lo cual permitirá agilizar los trámites y asegurar su eficacia, es decir el logro de resultados que satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios requirentes. Dicha reestructuración a la vez ayudaría a realizar una medición continua del avance de los proyectos y procesos permitiendo ejecutar de

forma continua y oportuna el presupuesto de la institución y facilitaría al personal de la unidad así como a su Director la ejecución de sus actividades de manera organizada, estandarizada y efectiva.

Todo esto se constituye en motivo suficiente para, focalizando en un trabajo bajo el enfoque de sistemas, reestructurar una unidad, bajo una metodología por procesos de manera que se organice adecuadamente el trabajo, se estandarice su ejecución y se facilite la entrega oportuna, eficiente y eficaz de los bienes y servicios demandados.

1.1. Definiciones

Con fines de homologación es necesario precisar los siguientes conceptos:

Sistema: Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben entradas (datos, energía o materia del ambiente, etc.) y proveen salidas (información, energía o materia, etc.)

Según Bertalanffy (Ver Figura No. 1), sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos y sus elementos (u objetos), y relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema, una relación de causa/efecto.

“Una organización podrá ser entendida como un supersistema, sistema o subsistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarias para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.” (Ver Figura No. 1).

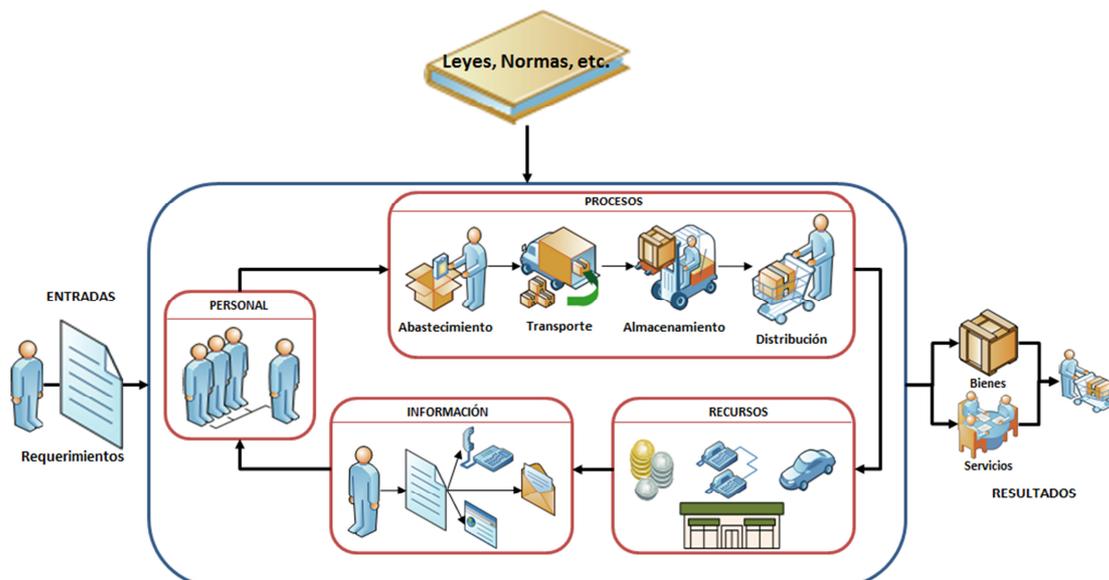


Figura No. 1 – Enfoque de Sistemas

Proceso: La palabra proceso viene del latín “processus”, que significa avance y progreso, es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos

insumos (inputs, productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

H. James Harrington (1993) dice que la empresa es un conjunto de procesos complejos, los que nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa.

La Norma ISO 9000 define a un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.). (Ver Figura No. 2).

Dueño de Proceso: cargo o unidad responsable de la gestión del proceso (su planificación, ejecución, verificación y toma de acciones para su mejoramiento) y de sus productos o resultados.



Figura No. 2 – Enfoque de procesos

Co – Misión: Razón de ser de una unidad organizacional que se encuentra alineada con la Misión de otra de mayor jerarquía o con la Misión Institucional.

Reorganización: Volver a ubicar y preparar un conjunto de personas, elementos y medios para cumplir de mejor manera su misión y alcanzar sus objetivos.

1.2. Reorganización de una unidad

La reorganización de una unidad organizacional no significa una reingeniería o bien desechar todo lo existente; al contrario, se requiere del análisis preliminar de la situación actual a fin de conocer los problemas operativos existentes, la realidad del personal, la estadística sobre las cargas de trabajo y volumen de trámites, recursos disponibles así como del flujo de información existente.

Los resultados del análisis situacional permitirán realizar las mejoras o los correctivos necesarios; inicialmente se debe ubicar a la unidad focalizada dentro del contexto institucional, aclarar o bien redefinir su misión (co-misión) y revisar el alineamiento de sus objetivos a la estrategia organizacional. Este primer insumo permite aclarar la orientación del trabajo que debe tener la unidad, los resultados que deberá generar enfocados en el

cumplimiento de objetivos institucionales, los clientes a los cuales debe satisfacer, los procesos y unidades con las cuales se debe relacionar, la información que se requiere entregar y recibir y desde luego las actividades operativas que se deben ejecutar, todo lo cual constituye la base para elaborar la propuesta reorganizativa de la unidad organizacional.

Los procesos y procedimientos bien definidos (para esto puede utilizarse técnicas de levantamiento de información grupal con expertos o diseño de procesos tomando como base un modelo preestablecido) permitirán conocer los cargos requeridos, establecer las actividades y tareas que debe ejecutar cada uno, así como el perfil necesario para un desempeño exitoso.

Los cargos claramente establecidos con sus interfaces o niveles de relación y por lo tanto su grado de responsabilidad permiten pasar a un siguiente paso que debe ser la redefinición del espacio físico y el establecimiento de nuevos presupuestos que ayuden a la correcta operación de la unidad. Todo lo anterior debe estar respaldado en el estudio de la normativa legal que rige tanto a la gestión específica de la unidad como a la organización en general lo cual implica entonces que se debe generar las propuesta de cambio a los reglamentos o instrumentos legales internos a fin de que la reestructuración pueda ser implementada.

II. Metodología para la reorganización de una unidad

2.1. Direccionamiento estratégico

Para comprender a la Unidad y organizarla sobre la base de procesos es indispensable establecer su co – misión (su razón de ser), determinar sus responsabilidades generales para con la organización, los fines y propósitos que la Unidad tiene o debe tener como aporte al cumplimiento de la misión organizacional. El Direccionamiento estratégico permitirá establecer con mayor facilidad el siguiente paso que son los procesos.

2.2. Definición o re-definición de procesos

Fase de planificación y documentación (P):

1. Identificar clientes y sus necesidades
2. Determinar los servicios / productos con los que se satisfacen dichas necesidades o requerimientos
3. Identificar los procesos que generan las salidas (productos o resultados)
4. Determinar las entradas (inputs) necesarias (incluyendo información) para el inicio de cada proceso y el cargo, unidad o proceso responsable de entregarlas
5. Desarrollar el mapa de procesos
6. Diagramar y caracterizar procesos y procedimientos (flujo de actividades o trabajo)
7. Determinar los indicadores necesarios para medir / controlar el desempeño del proceso
8. Establecer estándares, rangos o metas para cada uno de los indicadores.

Fase de implementación (H):

9. Capacitar y entrenar al personal responsable de cada proceso
10. Revisar y validar los procesos correspondientes a cada equipo o persona(s). Validación por parte de los “dueños” de proceso
11. Ejecutar las actividades correspondientes a cada proceso

Fase de verificación (V) o control (C):

12. Verificar que las actividades que se están ejecutando, correspondan a las de los procesos

documentados/ validados

13. Recopilar datos (medir / controlar), analizarlos e interpretar los resultados, estableciendo conclusiones respecto del desempeño del proceso.

Fase de mejora o rediseño (A):

14. Tomar las decisiones que correspondan
15. Ejecutar las acciones necesarias: corrección, mejora o rediseño del proceso (Excelencia Empresarial, 2006)

Toda unidad pertenece o forma parte de una red organizacional, al establecer su ubicación es más sencillo determinar los clientes y qué puede requerir cada uno de ellos, los clientes pueden ser tanto internos (usuarios) como externos, sobre ellos se debe establecer sus requerimientos y el uso que le darán, esto ayudará a generar un resultado con valor agregado para el cliente (Ver Tabla No. 1)

TABLA No. 1 – Determinación de clientes

DEPENDENCIAS	PRODUCTO / SERVICIO / RESULTADO	UTILIZADO PARA
Unidad de Finanzas	Plan anual de contrataciones	La realización de los pagos
	Documentación para pago	Pago
	Listados de activos, bienes y existencias para la baja	Aprobación para dar de baja
	Reportes de activos, bienes y existencias dados de baja	Conciliaciones
Unidad de Desarrollo Institucional	Plan anual de contrataciones	Verificar la coherencia con el POA

Tomando en consideración dónde se encuentra la unidad dentro de la estructura organizacional macro, la misión o (co-misión) definida para que ésta cumpla en aporte al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los productos que ésta debe generar y los clientes con los cuales se debe relacionar, es necesario entonces determinar los procesos que debe ejecutar para generar los resultados deseados y la satisfacción de los clientes identificados.

Para el establecimiento de los procesos y de los procedimientos es necesario se realice un levantamiento de la información, la que será agrupada de acuerdo a la naturaleza del trabajo y a la lógica del mismo como un proceso o bien como un procedimiento (desglose de tareas que describen el cómo realizar el trabajo paso a paso). El levantamiento de la información debe contemplar aspectos como: actividades a detalle y redactadas de manera secuencial y lógica del trabajo que debe realizarse para la obtención de un bien o la prestación de un servicio, el cargo responsable de la ejecución de cada una de las actividades, la información aclaratoria que sea necesaria, los documentos de respaldo que deban generarse y de ser necesario información legal que afecte al cumplimiento de la actividad. (Ver Figuras No. 3 y 4)

La ejecución de los procesos (sus actividades) y procedimientos definidos permitirá afinarlos y mejorarlos y requerirá siempre de una validación final por parte de los involucrados (o dueños), a fin de garantizar la aceptación y colaboración voluntaria para el

trabajo participativo y el compromiso hacia el logro de los objetivos de la unidad.

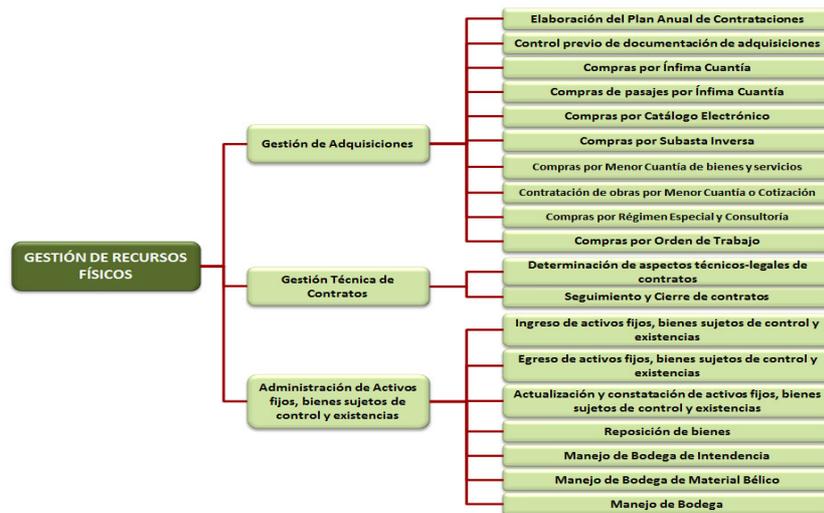


Figura No. 3 – Determinación de procesos

Un aspecto importante dentro de esta fase es la determinación de los medios de control o medición del desempeño de los procesos, así como aquellos que se requieran para el control de todo el sistema de gestión que involucra a la unidad. Todo sistema para su control requiere de la recolección de datos que deben ser procesados para transformarse en información útil que permita su interpretación, la toma de decisiones oportunas por parte del responsable para finalmente intervenir ejecutando las acciones concretas que correspondan para mantener o mejorar continuamente el sistema. El control antes descrito se resume en un Ciclo denominado “MAIDI” (Ver Figura- N°o. 4).

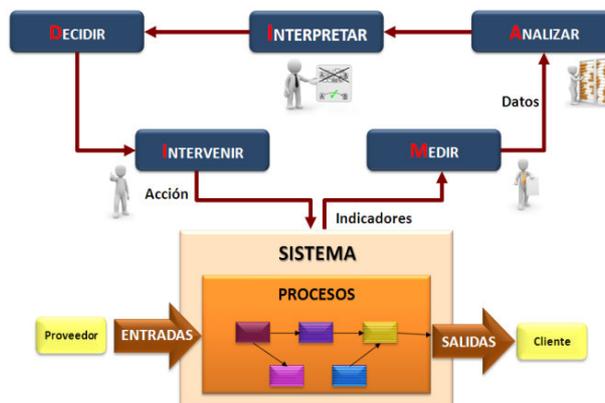


Figura No. 4 – Control de un sistema mediante el Ciclo “MAIDI”

Un sistema puede y debe controlarse con el fin de:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos derivados de la gestión de la unidad
- Medir el grado de competitividad de la organización frente a sus competidores nacionales e internacionales en lo que a su campo de acción se refiere
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y eficacia en las diferentes actividades hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente final.

- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Las herramientas más comúnmente utilizadas para la medición del desempeño de un proceso son los indicadores, éstos deben ser colocados para medir tanto las entradas, resultados, satisfacción del cliente y al desarrollo de las actividades propias del proceso. (Ver [Figura No. 5](#))

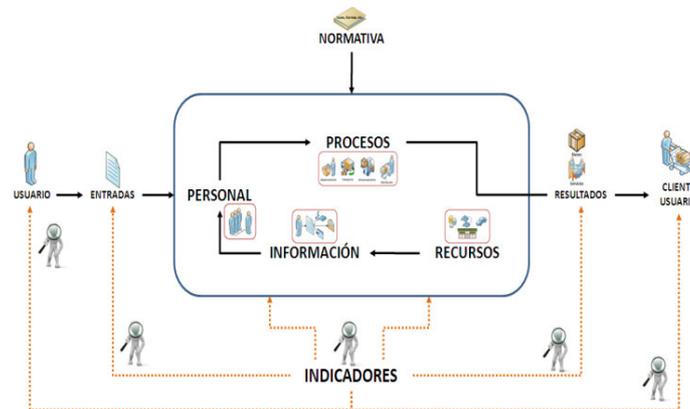


Figura No. 5 – Indicadores de un sistema

2.3. Definición de cargos y perfiles:

Para la fase de implementación de los procesos es importante inicialmente que los cargos y sus perfiles hayan sido claramente definidos ya que de ello depende que la capacitación y entrenamiento al personal responsable de cada proceso sea todo un éxito.

Las competencias del personal son un pilar fundamental para el cumplimiento efectivo de los procesos, Stephen Covey en su libro "Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz", ~~publicado por Editorial Paidós, México 1991~~ menciona que la mayoría de la gente, cuando habla acerca de "ser efectivos", quiere decir "obtener resultados". Obtener resultados es ciertamente una parte importante del "ser efectivos", pero no lo es todo. La efectividad tiene también una segunda dimensión. Esta segunda dimensión es la preservación y ampliación de nuestros recursos. Por recurso, entendemos a más -del dinero, equipos y construcciones-. ~~También entendemos cosas como~~ la salud física, agudeza ~~mental,~~ y estabilidad mental, destrezas, conocimientos, valores y relaciones con otras personas. Estos intangibles son recursos ~~porque no podemos~~ necesarios para producir resultados ~~sin ellos~~. Por eso es que es las personas ~~efectivas les ponen mucha atención en ellos para ser muy efectivas.~~ ~~y por eso es que esta definición de efectividad tiene esta dimensión extra que los abarea.~~

La efectividad verdadera siempre se deriva de un balance entre: 1º resultados y 2º recursos ~~que producen los resultados~~. Llamamos a los resultados: "Producción" (P) y a los recursos que los producen: "Capacidad de Producción" (CP). La efectividad es el balance entre P y CP.

Las personas deben ser capacitadas no solo en cómo realizar su trabajo de acuerdo a la nueva metodología sino en cómo hacer uso de los insumos entregados, cómo leer e interpretar un proceso, como medir su propio desempeño y como asegurar que su trabajo cumpla e con las expectativas del cliente. El personal es la base para que los procesos sean la herramienta útil que pretenden ser y que su ejecución genere los resultados o productos con eficacia y eficiencia

2.4. Definición de infraestructura

Para que los procesos se puedan ejecutar y el personal pueda cumplir con las actividades

asignadas, es necesario que en el diseño re-organizativo se tome en cuenta la asignación de infraestructura física y tecnológica acorde a los requerimientos del proceso y a las capacidades institucionales.

III. Evaluación de resultados

El principal resultado de la aplicación de la gestión de procesos y el enfoque de sistemas para la reorganización de una unidad es ~~el hecho de que se reconozca~~ que el sistema está constituido por capital humano ~~que es responsable de la su~~ gestión ~~de los procesos~~, utilizando los recursos ~~intangibles y los~~ disponibles en la institución como son físicos, tecnológicos, materiales y financieros ~~para finalmente cuyo resultado permita~~ disponer de información oportuna que ayude a la toma de decisiones. Este sistema utiliza además insumos tales como requerimientos de las unidades de la institución, se enmarca en la normativa legal vigente tanto interna como externa, utiliza las herramientas tecnológicas disponibles como mecanismo para desarrollar las actividades y finalmente entrega productos y servicios de acuerdo a los requerimientos. [\(Ver Figura No. 6\)](#)



Figura No. 6 – Unidad Organizacional vista como un sistema (ejemplo: Unidad de Logística – Sistema Logístico de la ESPE)

Lo anterior es ~~fruto del resultado de~~ ~~l-responder en forma establecimiento~~ clara y técnica de los ~~siguientes cuestionamientos:~~ ¿qué debe hacer la unidad?, ¿cómo lo va a hacer?, ¿a quién específicamente debe satisfacer?, ¿qué resultados debe entregar?, y ¿qué características deben tener?, ¿qué recursos debe utilizar? y ¿con qué información se va a manejar?

Hasta la presente fecha, la metodología para la reorganización por procesos de las unidades organizacionales propuesta ha sido utilizada para la creación del Centro Creación del Centro de Investigación, Modelamiento, Simulación y Entrenamiento – CIMSE y se han iniciado los trámites para la generación de varios proyectos que serán presentados para aprobación de las autoridades, entre ellos:

- Unidad de Seguridad Integral
- Centro de Educación Continua
- Vicerrectorado de Transferencia Tecnológica
- Unidad de comunicación social y marketing de la ESPE – Extensión Latacunga
- Centro de Investigación Científica y Tecnológica del Ejército
- Vicerrectorado de Investigaciones
- Centro Académico Tecnológico – ITSA

- Centro de Posgrados
- Centro de Nanociencia y Nanotecnología

IV. Trabajos relacionados

Manual de Procesos de la Escuela Politécnica del Ejército

~~V.~~

~~VI.~~

~~VII.~~V. Conclusiones

- Toda unidad se enmarca en un contexto organizacional y por lo tanto es importante esclarecer sus responsabilidades y funciones su esclarecimiento es importante para el desenvolvimiento correcto del trabajo. Este trabajo debe ser organizado tomando en consideración qué debe producir o entregar la unidad y ~~por lo tanto~~ cómo debe hacerlo. Los procesos son la base para el diseño o rediseño organizacional y su enfoque permite entorno a ellos se establecern los cargos y perfiles e inclusive la posible organización interna de la unidad. Esta secuencia lógica y técnica ayuda a que las instituciones tengan unidades realmente organizadas para el cumplimiento de la misión institucional y el logro de la visión de futuro.
- La metodología aplicada en el proyecto y descrita en este documento ha permitido contar un instrumento base para la creación y reestructuración de unidades organizacionales ayudando a las autoridades con información completa y debidamente estructurada para una correcta toma de decisiones.

~~VIII.~~VI. Agradecimientos

Al grupo humano de profesionales de la Unidad de Logística de la Escuela Politécnica del Ejército, quienes con sus acertados comentarios y sugerencias contribuyeron a la ejecución del proyecto motivo del presente artículo.

~~IX.~~VII. Referencias Bibliográficas:

- Covey, S. (1991). *Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz*. México: Paidós.
- Escuela Politécnica del Ejército. (2008). Manual de Clasificación de Cargos de la ESPE. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Escuela Politécnica del Ejército. (2008). *Plan Estratégico Institucional*. Sangolquí.
- Escuela Politécnica del Ejército. (07 de Abril de 2008). *Reglamento Orgánico de la ESPE*. Recuperado el mayo de 2011, de Secretaría General: <http://sege.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2013/06/REGLAMENTO-ORGÁNICO.pdf>
- Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. (s.f.). Agrupación, Análisis y Descripción de puestos de trabajo del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo basado en competencias.
- Excelencia Empresarial. (27 de Noviembre de 2006). *Gestión Integrada*. Recuperado el Mayo de 2011, de Excelencia Empresarial: http://web.jet.es/amazarrain/gestion_integrada.htm
- Harring, H. J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Inmaculada Blaya, Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández - UPM. (9 de Mayo de 2006). Presentación “Gestión por procesos”.

- ISO. (2008). *Norma ISO 9001*.
- ISO. (s.f.). Norma 9000.