

# Diagnóstico y estandarización de procesos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

**Orlando P. Zaldumbide M.**

*Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio; Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad XIV, Escuela Politécnica del Ejército  
opzm95@hotmail.com*

**Resumen:** El presente artículo es una opción para que los encargados del diseño y caracterización de procesos puedan: diagnosticar, estandarizar y elaborar un manual de procesos. La metodología usada, se basa en los principios de la calidad, en la norma ISO 9001:2008, ciclo de mejoramiento continuo (planificar, hacer, verificar, actuar) y la Norma técnica de gestión de procesos de la SNAP (Secretaría Nacional de la Administración Pública); caracterizando y diagramando los procesos desde el cliente o usuario hacia atrás, es decir desde el cliente hacia el proveedor, determinando de esta forma que insumos necesitaríamos para llegar a obtener el producto/servicio. La aplicación de la metodología permitió agrupar actividades, organizar el trabajo, estandarizar formatos, procedimientos y ayudará al personal para que desarrolle su trabajo de acuerdo a lo que la organización necesita, adicionalmente permitirá disponer de la estructura y de la cantidad de personal que debe participar en la organización. De esta forma se ayudará a mejorar el producto o servicio que se entrega al cliente interno o externo, enfocándose totalmente en la satisfacción del cliente.

**Palabras clave:** Estandarización, procesos, diagnóstico.

**Abstract:** This article presents a choice for people who are responsible of the design, make the concept of the process and make them able to: diagnostic, standardize and elaborate a process manual. The methodology used is based on the principles of quality, in the ISO 9001:2008, continuous improvement cycle (plan, make, check and act) and the technical standard of management of processes of the NSPA (National Secretary for the Public Administration); characterizing and charting the processes from the client or user and backwards, that is to say from the client towards the provider, determining thus that we would need inputs to go so far as to obtain the product / service. The application of the methodology allowed to group activities, organize the work, standardize formats, procedures and also will help to the personnel so that it develops its work in accordance with what the organization needs, additionally it will allow to have the structure and the quantity of personnel that must take part in the organization. In this way it will help to improve the product or service supplied to internal or external, customer focus completely on the customer satisfaction.

**Key words:** Standardization, processes, diagnosis

**Citas dentro del texto:**

## **I. Introducción**

El presente trabajo permitirá explicar cómo se realizó el diagnóstico, estandarización y caracterización de un manual de procesos y procedimientos, alineado a la normativa legal en una entidad pública la cual es el CEDE (Comando de Educación y Doctrina del Ejército)

Pese a existir normativa que regula a las Instituciones Públicas, no existía una metodología establecida, debido a esto el Ejército por parte de la DDIE (Dirección de desarrollo Institucional) y mediante instructivos reguló formatos y contenidos del manual de procesos. Desde el año 2006 se empiezan a caracterizar los procesos en el Ejército, siguiendo varias líneas y tendencias teóricas, que a la actualidad se han mantenido con las mismas falencias iniciales y que además se han hecho cultura dentro de la organización, teniendo errores de concepto y que no han permitido estandarizar de una manera adecuada. Además se pudo determinar que existían un sin número de actividades y a todo documento, actividad o tarea lo hacían procedimiento, existiendo tareas repetitivas en varios departamentos de la organización y para su desarrollo se las hacía siguiendo procedimientos diferentes y utilizando formatos diferentes, esto debido a que cada funcionario necesitaba justificar su trabajo con la mayor cantidad de actividades, esto se observa en los totales de la tabla N° 1.

**TABLA N° 1 (Contenido del Manual de Procesos)**

<b>MANUAL DE PROCESOS AÑO 2011</b>	
MACROPROCESOS	12
PROCESOS	32
SUBPROCESOS	82
PROCEDIMIENTOS	272

Para iniciar el trabajo se debió disponer de la Orden de Comando mediante la cual se crea el CEDE, que en las empresas privadas vendría a ser el acta de constitución de la empresa, se enlistó los productos y servicios que ofrece, las entradas y salidas del proceso, luego de ello se procedió a realizar un macro flujo de todas las actividades del proceso, teniendo presente los documentos y registros recomendados por la norma ISO 9001:2008, para posteriormente, determinar cuáles de estas actividades deben seguir un procedimiento definido y, se elaboró el inventario de procedimientos, para con esto proceder a caracterizar procesos y procedimientos en Word, diagramar macroprocesos y procesos en IDEF0 mediante la herramienta Bpwin, diagramas de subprocesos y procedimientos en la herramienta Visio y basados en la metodología ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares), mediante flujos funcionales, llegando a disponer finalmente de un manual de procesos y procedimientos alineado a la normativa vigente.

El artículo contiene la metodología usada para diagramar, caracterizar y elaborar un manual de procesos y procedimientos, partiendo desde la creación del mapa de procesos e inventario de procesos, se citan los errores comunes encontrados y las propuestas de mejora, respecto a la concientización del personal y la implementación de los procesos.

## **II. Metodología**

Para mejorar los procesos de la empresa el primer paso es estandarizar (Harrington, 1993), razón por la cual será fundamental partir de un diagnóstico organizacional, el cual permitirá establecer una línea base desde la cual se parte para poder trazar un horizonte a corto, mediano y largo plazo. De este diagnóstico basado en investigación de campo, encuestas y observación directa que deberá ser desarrollado en la fuente misma de la información, se verifica entonces que en los procesos levantados hasta el

2011, no se podía determinar donde estaba ubicado el cliente, interno y externo, así como se evidenciaban tareas y actividades repetitivas, que eran realizadas siguiendo procedimientos y empleando formatos diferentes, esto debido a que: en el levantamiento de procesos y procedimientos no se capacitó al personal, no se difundió y se dispuso que cada funcionario caracterice el proceso, las actividades y tareas que cumple con los procedimientos que cumple para cada actividad, generando un sesgo hacia lo que hacía y no en base a lo que se debía hacer, de ahí la importancia de la estandarización, además se pudo comprobar que el trabajo lo realizaban en base a la experiencia y más no porque existía un procedimiento determinado.

Teniendo esta línea base, se procede a elaborar el manual de procesos; inicialmente, se detalla los productos y servicios, en base a las necesidades institucionales, normas legales y reglamentarias, llegando a tener un portafolio de productos/servicios, luego se diagramará el flujo de todo el proceso, elaborando un macro flujo de todo lo que se debe hacer, en él se deberá considerar todos los productos y servicios, este diagrama permitirá identificar que actividades deberán tener un procedimiento establecido y además permitirá agrupar actividades de acuerdo a la naturaleza, para poder ver qué actividad tiene entradas o salidas similares, a las cuales se les agrupa en subprocesos y posteriormente en procesos, delimitando el alcance y responsabilidades. A continuación y ya con una idea macro del flujo y de los procesos, se elaborará el mapa de procesos, tomando como base las normas y regulaciones establecidas para el sector público la SNAP establece macroprocesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos (Registro Oficial 895, 2013), con esto podemos elaborar el inventario de procesos, que es en sí un listado de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades que tienen procedimientos, ordenados y agrupados según su origen y entregables. Para diagramar los procesos y macro procesos se empleará la herramienta BPWIN mediante metodología IDEF0, para la diagramación de subprocesos y procedimientos se empleará la herramienta VISIO, mediante simbología de la ANSI y empleando diagramas de flujo funcional, para finalmente llenar la ficha de macroprocesos, caracterización de procesos y procedimientos que se los elaborará en base a la estandarización de cada organización, al igual que la codificación.

Es importante tener como referencia lo que indica la norma ISO 991:2008, en la que hace referencia a mantener algunos procedimientos, así mismo es fundamental trabajar con los actores, responsables o involucrados en cada procedimiento ya que ellos le indicarán lo que hacen actualmente y el cómo lo hacen, para que una vez detalladas las actividades pueda, el que caracteriza los procedimientos, establecer con la ayuda del responsable o dueño del proceso el cómo se deberá hacer el trabajo. Así mismo se pedirá los formatos, registros y documentos que el procedimiento genere, participantes, instrucciones de trabajo, normas o regulaciones y todos estos hacer constar en la caracterización. Una vez con los procedimientos diagramados, se procederá a revisar con los participantes para que validen lo realizado, luego de esto se pasa a caracterizar dichos procedimientos, validando nuevamente por parte de los usuarios; esto posiblemente lleve a actualizar nuevamente el inventario de procesos así como los diagramas de subprocesos o procesos. Actualizados estos documentos podemos caracterizar el proceso, levantando objetivos, alcance, responsables, documentos, registros, formatos, indicadores del proceso y su diagrama, con esto se podrá llenar la ficha del macroproceso que reúne información de todos los procesos que contiene un macroproceso según se los agrupe. Finalmente procedemos a estructurar el objetivo, importancia y fundamentaciones del manual de procesos y procedimientos, para con este documento poder implementar los procesos, que cabe recalcar que implementar no es seguir el manual o cumplir las instrucciones al pie de la letra, implementar es

sistematizar, automatizar para mejorar el proceso. Es necesario también citar que los indicadores según constaba en los instructivos y metodología impartida por la DDIE, consideraban indicadores de procedimiento. Se sabe que los indicadores son de proceso y son de tres tipos: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. (Harrington, 1993)

En la fase de diagramación de procedimientos se deberá tener en cuenta lo que técnicamente se le conoce como función: Grupo dentro de la organización funcional, que tiene funciones características ejemplo: compras, ventas, mercadeo, contabilidad. (Harrington, 1993), ya que para otras organizaciones “función” tiene otra definición y se puede confundirse con la misión o tarea que cumple la persona en la organización. Además como varios autores consideran en su definición de proceso que este debe cruzar funciones en la organización, suele originar confusión.

Para las Instituciones Públicas no existía metodología que estandarice y regule, siendo que existe la SNAP, organismo que es encargado de Asesorar y asistir al Presidente/a de la República para la adopción y ejecución de las políticas generales de Estado, principalmente en lo referente a la administración pública central, con la finalidad de fortalecer procesos de mejoramiento de la gestión pública. (SNAP, 2013) y para el Ejército existe la DDIE, que es el organismo encargado de gestionar el desarrollo institucional, mediante la planificación, desarrollo organizacional, seguimiento y evaluación para contribuir al Direccionamiento del Ejército y entre otras tiene las siguientes atribuciones y responsabilidades: f) dirigir y coordinar la gestión por procesos a nivel institucional. (DDIE, 2012).

### III. Evaluación de resultados y discusión

Como se puede observar en la Tabla N° 2, de la estandarización realizada, se reducen considerablemente la cantidad de macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos en el CEDE, tanto del año 2011 al 2012, como del 2011 al 2013, quedando evidenciados los procesos en un 31% menos del total inicial.

**TABLA N° 2 (Comparación de los Procesos en el CEDE)**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>ESTANDARIZACIÓN AL 2011</b>
MACROPROCESOS	12	6	3	25%
PROCESOS	32	13	11	34%
SUBPROCESOS	82	29	21	26%
PROCEDIMIENTOS	272	98	102	38%
				31%

En el sector público como lo determina la SNAP, solo existen 3 tipos de macroprocesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos, dentro de estos se deberán considerar la cantidad de procesos necesarios de acuerdo a la naturaleza y objeto de la organización, partiendo inicialmente de esto es adecuado que se deba reducir de los 12 en el año 2011 o los 6 en el año 2012 a 3, como lo establece la norma.

Respecto al manual de procesos elaborado, además de lo detallado, consta del control de documentos que anteriormente no existía y que sirve para verificar cambios o mejoras a los procesos, que permitan avanzar y no regresar a un punto en que alguna vez ya estuvo.

La importancia de la estandarización radica, en que promueve reducir el tiempo para realizar una actividad o tarea, ya que al existir un procedimiento estandarizado y con formatos definidos, permitirá al usuario dedicarse a agregar valor en sus tareas, antes que estar buscando información, elaborando el documento o viendo como se ha hecho el trabajo anteriormente.

#### **IV. Trabajos relacionados**

Dentro de las Instituciones Públicas, especialmente al interior de FFAA (Fuerzas Armadas), se han desarrollado y se han seguido líneas metodológicas de diversa tendencia, se ha buscado asesoría en consultorías que tienen el conocimiento escolástico y técnico, más no el conocimiento interno y la experiencia de las particularidades de la organización, sin embargo no existe hasta el momento una metodología establecida y aprobada para la elaboración del manual de procesos y procedimientos, este artículo y el proyecto relacionado proporcionan una orientación a quienes deseen elaborar un manual de procesos y procedimientos.

#### **V. Conclusiones y trabajo futuro**

La elaboración de un manual de procesos y procedimientos no solo se basa en los conocimientos y en la experiencia, este se basa en la metodología adoptada y en cuanto bien se comprenden y se adaptan los conceptos a cada organización, para ello es importante la difusión y validación constante y considero que se debe concientizar al personal sobre el trabajo a realizarse, anteponiendo la importancia del mismo frente a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

La metodología seguida y explicada en el artículo se basa en la estandarización, en el alineamiento a la norma legal y reglamentaria vigente, en la comprensión de las definiciones técnicas, además en enfocarse a lo que quiere el cliente, en buscar producir o brindar un servicio y hacerlo bien, considerando que se tiene solo una oportunidad para ello, para lo cual nos hemos centrado en la importancia de disponer de formatos y procedimientos a la mano de quienes los necesitan.

Para un futuro será importante la implementación de los procesos que constan en el manual, ya que al no ser implementados, solamente habremos colaborado en disponer de más documentos. Para esto será importante partir de la capacitación permanente y la concientización al personal que labora en la organización; su aporte permitirá mejorar continuamente, la implementación será recomendable hacerlo mediante software o desarrollando sistemas que permitan monitorear y retroalimentar la información.

#### **Agradecimientos**

Al personal que conforma el CEDE entre Julio del año 2012 y marzo del año 2013

#### **Referencias Bibliográficas**

ANSI. (2013). Obtenido de Sitio web de la ANSI: <http://www.ansi.org/>

Registro Oficial 895. (20 de Febrero de 2013). *Norma técnica de Administración por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.

SNAP. (10 de febrero de 2013). Obtenido de

<http://www.administracionpublica.gob.ec/funciones-atribuciones-2/>

DDIE. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito:

Ejército Ecuatoriano.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá:

McGraw-Hill Interamericana, S.A.