

# 19

**DISEÑO**  
**DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

# DISEÑO

## DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

### DESIGN OF A PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

Pedro Manuel Cabeza García<sup>1</sup>

E-mail: [pedroca07@yahoo.es](mailto:pedroca07@yahoo.es)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0748-906X>

Francisco Javier Monroy Espinosa<sup>1</sup>

E-mail: [fmonroy@umet.edu.ec](mailto:fmonroy@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3938-9941>

Pablo Hernán Solórzano Polo<sup>1</sup>

E-mail: [psolorzano@umet.edu.ec](mailto:psolorzano@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0398-6739>

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cabeza García, P. M., Monroy Espinosa, F. J., & Solórzano Polo, P. H. (2022). Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 167-175.

#### RESUMEN

La presente publicación es el resultado de una investigación sobre los sistemas de gestión por procesos aplicados a organizaciones empresariales para mejorar la desorganización en sus operaciones y que básicamente están vinculada con la duplicidad de actividades, o falta de gestión para contactar con un cliente para la venta o renovación de productos o servicios, lo que influye directamente en los ingresos de la organización y por consiguiente afecta la rentabilidad del negocio, su productividad y competitividad. Con un enfoque exploratorio y descriptivo se revisó parte de la población disponible bibliográfica sobre sistemas de gestión por proceso, de los cuales se tomaron los aspectos más relevantes según los autores del proyecto de investigación, aunado a la experiencia profesional sobre manejo de estos sistemas de gestión por procesos, y se logró plantear un diseño propio de un modelo de sistema de gestión por procesos. En la aplicación reiterada del mismo se irá validando.

#### Palabras clave:

Gestión, organizaciones, procesos.

#### ABSTRACT

This publication is the result of research on process management systems applied to business organizations to improve disorganization in their operations and that are basically linked to the duplication of activities, or lack of management to contact a customer for sale. or renewal of products or services, which directly influences the income of the organization and therefore affects the profitability of the business, its productivity and competitiveness. With an exploratory and descriptive approach, part of the available bibliographic population on management systems by process was reviewed, from which the most relevant aspects were taken according to the authors of the research project, together with the professional experience in managing these management systems. by processes, and it was possible to propose an own design of a management system model by processes. In the repeated application of the same, it will be validated.

#### Keywords:

Management, organizations, processes.

## INTRODUCCIÓN

Armstrong & Kotler (2013), consideran que *“las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen las necesidades físicas de comida, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión”* (p. 6); todo ser humano expresa, recurrentemente, deseos de satisfacer necesidades, algunas *“pueden satisfacerse adquiriendo y consumiendo bienes y servicios. De este modo, el proceso de decidir qué comprar se inicia cuando una necesidad que puede satisfacerse por medio del consumo se vuelve lo bastante fuerte para motivar a una persona”* (Stanton et al., 2007, p. 99)

En ese contexto se concibe la importancia de orientar las actividades de una empresa en función de satisfacer las necesidades de los clientes, *“la orientación a los clientes, y más que orientación, obsesión por los clientes, debe presidir todas las actuaciones de una organización que aspire a altas cotas de gestión. La prioridad es el cliente y lo que este requiere”*. (Pardo Álvarez, 2017)

La importancia de la satisfacción del cliente radica en potenciar la fidelización de este, al asegurar la futura compra del bien o servicio que realice. La seguridad de las compras y el incremento de estas asegura un aumento en los ingresos de la empresa, lo que influye directamente en la liquidez y rentabilidad de la organización. El nivel de satisfacción del cliente está directamente relacionado con los niveles de calidad que la empresa pueda ofrecer en su propuesta de valor.

Por ello, en las empresas, según Pardo Álvarez (2017), *“todo gira en torno al trabajo a desarrollar para conseguir los productos y servicios que se entregan a los clientes, y ese trabajo está delimitado por toda una serie de actividades que se han de llevar a cabo”*; en ese sentido, un sistema de gestión por procesos constituye una herramienta de apoyo para la mejora de la calidad de productos y/o servicios ofrecidos, influyendo tanto en el incremento de la productividad como en la optimización de los costos, al relacionar la gestión de actividades y recursos como un proceso, permitiendo eficiencia en sus resultados.

Por todo lo antes expuesto es que se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿es posible diseñar un sistema de gestión por procesos para atender las necesidades de una empresa?

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este artículo, se realizó un estudio heurístico, a través del cual se identificaron los elementos característicos de las principales teorías clásicas y no clásicas sobre sistemas de gestión por procesos. Se apoyó en una investigación con base documental con el propósito de ampliar y profundizar sobre el conocimiento científico sobre estos sistemas, basándose en fuentes bibliográficas y documentales existentes del tema en

estudio. Con un enfoque exploratorio se recogió una serie de hechos y situaciones relacionadas con la formulación de un sistema de gestión por procesos. Se revisó parte de la población documental bibliográfica disponible como muestra, sin pretender agotar dicha revisión, lográndose llegar a dar respuesta a la meta fijada como conclusión, de diseñar un sistema de gestión por procesos a partir de las teorías existentes sobre el mismo. Adicionalmente tiene un enfoque descriptivo porque se detallan los elementos conceptuales que estructuran los modelos y bases teóricas de los sistemas de gestión por procesos.

Finalmente tomando los aportes de los diferentes teóricos, autores de los sistemas de gestión por proceso, se logró confeccionar un sistema de gestión por procesos propio de los autores de esta investigación, el cual se irá validando en la aplicación del mismo a diferentes casos organizacionales, y evaluando sus resultados.

## DESARROLLO

A continuación, se debela las conceptualizaciones sobre un sistema de gestión por proceso donde se pretende involucrar los actores principales del proceso a tener en cuenta para la conformación del mismo.

Para Robbins et al. (2018), *“la administración es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”*(p.8)

Mientras que para Griffin (2011), la administración constituye *“un conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz”*. (p.5)

Según Peña & Rivera (2016), la administración por procesos *“es una disciplina administrativa que trata los procesos de negocio como activos organizacionales. Además, presupone que los objetivos organizacionales pueden lograrse por medio de la definición, ingeniería, control y mejora continua de los procesos de negocio”*. (p.20)

Para Tovar & Mota (2007), la administración por procesos es *“una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos”* (p.20)

Para Pérez (2004), la gestión *“tradicionalmente se asociaba con dirección o mando; la comprensión del “ciclo de la gestión” nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación, ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la dirección”*. (p.19)

Para Ortiz & Pedrosa (2006), *“gestionar se traduce solamente en la realización de tareas, generalmente*

*heterodoxas dirigidas al logro de ciertos efectos u objetivos de interés y de posible impacto social”.* (p.5)

Bonilla et al. (2020), consideran que la Gestión por procesos es *“un modelo de administrar las actividades empresariales, mediante la cual aquellas se agrupan por procesos, con base en las necesidades del cliente; así, pues, los procesos son gestionados en forma estructurada y sistémica de la tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes”.* (p.23)

De acuerdo con Medina et al. (2009), la Gestión por procesos constituye *“la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar a satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué?, y ¿para quién?, se hace el trabajo”* (p.70). Pardo (2017), lo define como un “proceso definido a gran nivel dentro de un mapa de procesos”. (p.35)

Para Mallar (2010), un proceso constituye *“un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)”.* (p.7)

Según Peña & Rivera (2016), un proceso es *“una serie de tareas o actividades interrelacionadas para alcanzar un determinado fin. En el contexto de la administración de procesos de negocio, un proceso empresarial se define como el trabajo de principio a fin que proporciona un producto, servicio o resultado. Este trabajo puede cruzar áreas funcionales y proceder, en un caso más general, a través de múltiples organizaciones”.* (p.17)

Para Pardo (2017), un subproceso constituye la “unidad o parte de un proceso” (p.35). Según Mallar (2010), los elementos que conforman un proceso son:

- **Inputs:** recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- **Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
  - **Factores dispositivos humanos:** planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
  - **Factores de apoyo:** infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
- **Flujo real de procesamiento o transformación:** la transformación puede ser física (mecanizada, montaje, etc.), de lugar (el output del transportista, el

del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

- **Outputs:** son básicamente de dos tipos:

**Bienes:** tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

**Servicios:** intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

La clasificación clásica de procesos según Pardo (2012), es la siguiente:

**Procesos estratégicos.** También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización.

**Procesos operativos.** Mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, lo que significa que un desajuste en los mismos puede tener repercusiones importantes en los resultados de la misma.

**Procesos auxiliares.** Se los designa también como procesos de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los específicos o a otros de soporte. En numerosas ocasiones están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Para Louffat (2017), los procesos organizacionales que se identifican en toda institución pueden agruparse en cuatro categorías:

**Procesos estratégicos:** son aquellos que se originan de la misión, la visión, los objetivos y la estrategia corporativa; representan la esencia misma de la empresa teniendo en cuenta la finalidad, la diferenciación que

ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés. Se fundamentan en el *core-competences* o factores de ventaja competitiva que ofrece una empresa.

**Procesos operativos:** denominados también procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción; son aquellos que se encargan de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar, de manera prioritaria, atención al cliente final externo.

**Procesos de apoyo:** se encargan de establecer las relaciones secuenciales de soporte, de auxilio y de complemento, y buscan principalmente la atención del cliente interno, pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos.

**Procesos administrativos:** se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integrada, todos los procesos identificados en una institución.

Según Pardo (2017), un mapa de procesos constituye *“la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la organización”*. (p.35)

Para Louffat (2017), *“al tener como referencia un mapa de procesos, la ubicación que correspondería a cada tipo de proceso organizacional sería el siguiente: en la parte superior se ubican los procesos estratégicos, en la parte intermedia los procesos ejecutores y, en la parte inferior, los procesos de apoyo; por último, en el margen vertical izquierdo se visualizarían los procesos administrativos”*. (p.15)

Conocida para Pardo (2017), como *“ficha de proceso o ficha de determinación del proceso es un documento que contiene los datos básicos del proceso”*. (p.75)

Según Pardo (2012), un flujograma *“constituye una alternativa muy apropiada para documentar procesos. Al encontrarse el proceso representado de forma gráfica, puede entenderse de un solo vistazo con mayor rapidez que leyendo un texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas”*. (p.23)

Para Bonilla et al. (2020), el diagrama de flujo *“es una representación de las actividades necesarias para lograr un resultado, es utilizado para describir los procedimientos e instrucciones en una forma clara y objetiva, facilita la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo”*. (p.114)

Ordoñez et al. (2016), refiere que constituye *“un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento*

*instrumental de información detallada e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual o colectivamente en una organización”*. (p.23)

Para Pardo (2017), a los indicadores *“se puede definir como instrumentos de medida que proporcionan datos objetivos del desempeño de los procesos. La misión principal de los indicadores es conocer si los procesos están siendo eficaces o no”*. (p.141)

Bonilla et al. (2020), añaden que *“los indicadores pueden medir eficacia (resultados alcanzados), efectividad (relación entre resultados y metas planificados) y eficiencia (resultados entre recursos utilizados). Todo indicador debe tener un estándar de comparación (meta), que servirá para determinar el nivel de desempeño”*. (p.29)

Según Bonilla et al. (2020), la mejora continua de procesos es *“una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas (stakeholders)”*. (p.30)

Peña & Rivera (2016), definen a los clientes como *“quienes reciben la salida del proceso o se ven directamente afectados por la salud del proceso”* (p.7) Según Peña & Rivera (2016), los proveedores *“son las personas u organizaciones que suministran insumos o servicios para el proceso. Estos pueden ser interno o externos. También es posible que el proveedor sea también el cliente”*. (p.7)

Para diseñar un modelo de gestión por procesos se debe realizar una adecuada identificación de macroprocesos, procesos y subprocesos y por ello se debe iniciar, en primer término, el levantamiento de actividades, que incluye identificar las principales acciones que se desarrollan en la organización a intervenir. En segundo lugar y con la información obtenida en el primer paso, se deberá construir el Mapa de Procesos, instrumento que servirá para la elaboración de Matrices de Caracterización y Catálogo de Proceso, para finalmente edificar los Manuales de Procesos y sus respectivos indicadores.

Toda esta información se obtiene a partir de realizar un diagnóstico situacional de la empresa, donde se aplicará una herramienta administrativa conocida como Check List, misma que permite levantar información importante para la operatividad del modelo propuesto, tal como se detalla a continuación:

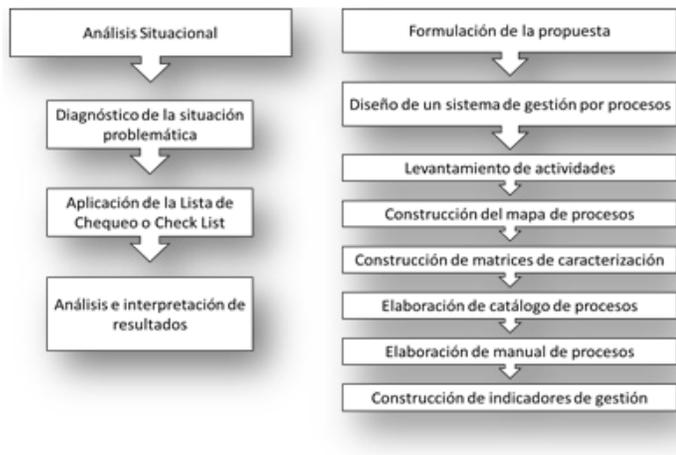


Figura 1. Modelo propuesto.

Según lo delineado en la figura 1, se determina que para la propuesta de un modelo de gestión por procesos consta de dos macro procesos. El primero plantea el desarrollo de un análisis situacional que incluye la elaboración del diagnóstico de la situación problemática, cada uno con sus respectivas actividades según siguiente detalle:

**Análisis Situacional:** Velásquez Contreras (2005), plantea que el análisis situacional *“busca establecer hechos e identificar problemas y, tal vez incluso, efectuar comparaciones y evaluaciones”* (p. 57); mientras que para Gallardo (2012), constituye diagnosticar la influencia de *“factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socio-culturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente”* (p. 89) En el presente estudio se plantea realizar dicho análisis incluyendo dos diagnósticos, tal como se detalla a continuación:

**Diagnóstico del micro entorno:** para Gallardo (2012), constituye *“el análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio”* (p. 97), e incluye *“actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad de servir a los clientes: empresas, proveedores, intermediarios, mercados de clientes, competidores y públicos”* (Armstrong & Kotler, 2013, p. 67)

En este apartado se lleva a cabo algunas acciones que permiten obtener información referente a la situación interna actual de una empresa. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

**Antecedente de la empresa:** en este apartado se exponen antecedentes organizacionales de como son la historia de la empresa y su ubicación actual.

**Misión, Visión y Valores:** en este punto se exponen los elementos componentes de la filosofía empresarial que

constituyen la base para la planificación organizacional y el diseño de propuestas internas de mejora. Por un lado, la Misión en palabras de David (2013), *“es más que un enunciado de detalles específicos: es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas”* (p. 49); y por ello se define como *“la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites y alcances de sus actividades”*. (Gallardo, 2012, p. 62)

Por otro lado, la Visión que puede definirse como *“la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro”* (Gallardo, 2012, p. 69); y cuya declaración *“debe responder esta pregunta fundamental: “¿en qué queremos convertirnos?” Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada”* (David, 2013, p. 45). Finalmente, los valores organizacionales que constituyen un *“bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona”*. (Gallardo, 2012, p. 72)

**Servicios y productos ofertados:** Un producto se define, según Armstrong & Kotler (2013), como *“cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”* (p. 67); mientras que el servicio se especifica como una *“actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de algo”* (Armstrong & Kotler, 2013, p. 196). En este acápite se expone el detalle de los productos y servicios que la empresa oferta actualmente en el mercado.

**Proveedores:** Un proveedor es para Armstrong & Kotler (2013), aquel que *“lleva a cabo cualquiera o todas las funciones requeridas para que el producto de sus clientes llegue al mercado”*. (p. 196)

**Clientes:** Los clientes son *“o un usuario final o un intermediario (por ejemplo, fabricantes, instituciones financieras o comerciantes minoristas) que compran los servicios o productos terminados de la empresa”* (Krajewski et al. 2008); y constituyen la razón de ser de la empresa y se benefician de la propuesta de valor ofertada.

**Diagnóstica de la situación problemática:** en este punto se pretende obtener información y datos referentes a las causas que generan la presencia de los problemas organizacionales actuales. Para ello se plantea:

**Aplicación de la Hoja de Verificación o Check List:** que según la metodología de Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar (2009), *“es un formato construido para coleccionar datos, de forma que su registro sea sencillo, sistemático y que sea fácil de analizarlos”*. (p. 148)

**Análisis e interpretación de resultados:** una vez recolectados los datos, se procede a su análisis e

interpretación. Esta información sirve como insumo para la construcción de la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos.

En el segundo macroproceso se presenta la formulación de la propuesta que incluye el diseño del sistema de gestión por procesos con sus correspondientes elementos componentes. La estructura de la propuesta se detalla a continuación:

**Formulación de la propuesta:** en este apartado se expone la estructura para el diseño del sistema de gestión por procesos propuesto.

**Diseño de un sistema de gestión por procesos:** la propuesta para su estructuración se detalla a continuación:

**Levantamiento de actividades:** este punto constituye el primer paso en el diseño del sistema de gestión por procesos. Para ello se lleva a cabo una serie de reuniones y entrevistas con cada uno de los responsables de área y sus respectivos equipos de trabajo. Esto con el fin de identificar entradas, salidas y recursos necesarios para el desempeño apropiado de cada actividad existente.

**Construcción del mapa de procesos:** la identificación y levantamiento de actividades, constituyen el insumo base para la construcción del mapa de procesos que se define como la representación gráfica de estos.

**Construcción de matrices de caracterización:** con este elemento se facilita la descripción y gestión de los procesos definidos.

**Elaboración de catálogo de procesos:** en este punto se define las jerarquías de los procesos identificados.

**Elaboración de manual de procesos:** que constituyen documentos donde se detallan todo lo concerniente a la gestión de la organización a través de la ejecución de los procesos definidos.

**Construcción de indicadores de gestión:** que constituyen métricas que facilitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según lo descrito por los anteriores autores se procede a describir la formulación de la propuesta:

**Análisis e interpretación de resultados:** una vez recolectados los datos, se procede a su análisis e interpretación. Esta información sirve como insumo para la construcción de la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos.

**Formulación de la propuesta:** en este apartado se expone la estructura para el diseño del sistema de gestión por procesos propuesto.

**Diseño de un sistema de gestión por procesos:** la propuesta para su estructuración se detalla a continuación:

**Levantamiento de actividades:** este punto constituye el primer paso en el diseño del sistema de gestión por procesos. Para ello se lleva a cabo una serie de reuniones y entrevistas con cada uno de los responsables de área y sus respectivos equipos de trabajo. Esto con el fin de identificar entradas, salidas y recursos necesarios para el desempeño apropiado de cada actividad existente.

**Construcción del mapa de procesos:** la identificación y levantamiento de actividades, constituyen el insumo base para la construcción del mapa de procesos que se define como la representación gráfica de estos.

**Construcción de matrices de caracterización:** con este elemento se facilita la descripción y gestión de los procesos definidos.

**Elaboración de catálogo de procesos:** en este punto se define las jerarquías de los procesos identificados.

**Elaboración de manual de procesos:** que constituyen documentos donde se detallan todo lo concerniente a la gestión de la organización a través de la ejecución de los procesos definidos.

**Construcción de indicadores de gestión:** que constituyen métricas que facilitan medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A partir de la exposición de la estructura de la propuesta del Sistema de Gestión por Procesos se puede determinar algunos hallazgos importantes: La aplicación del Check List, permite determinar falencias en la estructura de la empresa tales como, mapa de procesos, matrices de caracterización, catálogo de procesos, manuales e indicadores que permitan medir su gestión.

En ese sentido, se prioriza como primer punto la identificación y levantamiento de actividades, acción que permite organizar todos los movimientos que se llevan a cabo diariamente en las organizaciones. Este paso permite la construcción del Mapa de Procesos que según Pardo (2017), constituye *“la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la organización”* (p.35); por lo que una vez identificadas las actividades que se llevan a cabo, es importante organizarlas en procesos a través de la construcción del mapa de procesos que permite conocer su interrelación de una forma clara.

A la construcción del mapa de procesos le sigue el diseño de las matrices de caracterización que para Pardo (2017), constituyen una *“ficha de proceso o ficha de determinación del proceso es un documento que contiene los datos básicos del proceso”*(p.75), y que permite en primer lugar identificar los elementos esenciales que forman parte de los procesos de las organizaciones, así como medir la influencia en su gestión, para de esta manera describir su funcionamiento generando mayor claridad al ejecutarlo.

En el siguiente paso de la propuesta, se lleva a cabo la elaboración del catálogo de procesos que constituye según Ecuador, Secretaría Nacional de Administración Pública (2016), “*un instrumento ordenado y organizado de los procesos definidos por la institución en sus diferentes niveles o jerarquías*” y que permite a los colaboradores de las organizaciones ordenar los procesos de tal manera que el momento de ejecutarlos se tenga una idea exacta de lo que se debe realizar, este producto constituye el insumo primario para la elaboración del manual de procesos.

Un manual de procesos es para Ordoñez et al. (2016), “*un documento instrumental de información detallada e integral que contiene instrucciones, responsabilidades e información*” (p.23), que facilitan el adiestramiento, y en caso de tratarse de personal nuevo, la capacitación de este, el conocimiento de las responsabilidades y actividades a desarrollar por cada puesto dentro de cada área o departamento.

Finalmente, la formulación de indicadores de gestión que permite evaluar la gestión que se está llevando a cabo en las organizaciones, así como mejorar el aprendizaje dado los cuales miden el cumplimiento de objetivos y actividades, con lo cual se constituyen en una métrica que informa cuando una acción no se está ejecutando de acuerdo a lo planificado y obliga a su revisión y reformulación. Para Pardo (2017), a los indicadores “*se puede definir como instrumentos de medida que proporcionan datos objetivos del desempeño de los procesos. La misión principal de los indicadores es conocer si los procesos están siendo eficaces o no*” (p.141), y justamente es lo que se busca medir con la implementación de estos: su eficacia.

## CONCLUSIONES

En el presente artículo se publica el resultado de una investigación que logró dar respuesta a la pregunta de investigación ¿es posible diseñar un sistema de gestión por procesos para atender las necesidades de una empresa? Se logró diseñar un modelo de gestión por procesos basados en los teóricos sobre el tema, para ser aplicado en organizaciones que necesiten del mismo, donde se creó una herramienta de administración efectiva que permita, en primer lugar, identificar y clasificar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Este primer paso potencia la comprensión de la estructura organizacional, así como la identificación y ejecución efectiva de las funciones que cada colaborador debe realizar, lo que conlleva a una mejora en la comunicación interna, fortalecimiento en la atención al cliente e incremento adecuado en la productividad.

En segundo lugar, una herramienta de este tipo permite fortalecer el control en la formulación, implementación y ejecución de actividades; lo que repercute en una adecuada asignación y utilización de recursos materiales, humanos y financieros con la consiguiente reducción en los

costos y gastos operativos, generando un incremento en la rentabilidad, así como una mejora en la competitividad organizacional. Finalmente, un modelo de gestión por procesos se constituye como una herramienta de administración organizacional que incrementa la visibilidad en el control de la ejecución de las operaciones, dado que potencia la automatización de los procesos y por ende mejora el nivel de cumplimiento de metas, esto a través del establecimiento de métricas que permiten, por medio de una adecuada acción de seguimiento, medir y controlar la planificación. Solo faltaría ir aplicando el presente sistema de gestión por procesos a casos de organizaciones para observar los resultados e ir validando el modelo planteado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2020). *Mejora continua de los procesos, herramientas y técnicas*. Fondo Editorial.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Ecuador. Secretaría Nacional de Administración Pública. (2016). Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Proceso. *Registro Oficial*. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Norma-T%C3%A9cnica-de-Prestaci%C3%B3n-de-Servicios-y-Administraci%C3%B3n-por-Procesos.pdf>
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Alfaomega.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning.
- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2009). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. Mc Graw Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. Pearson.
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Cengage Learning.
- Mallar, M. Á. (j). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista Científica Visión de Futuro, 13(1).
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2009). *Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejor continua*. Eidos, 2.
- Ordóñez Arias, Y. A., Suárez Huertas, R., & Velásquez Galeano, T. (2016). *Manual de procesos y procedimientos*. (Tesis de grado). Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

- Ortiz Cantú, S., & Pedroza Zapata, Á. (enero de 2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 64-82
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Aenor.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Aenor.
- Peña Gómez, J. C., & Rivera Martínez, F. (2016). *Administración de procesos. Guía para el aprendizaje*. Pearson.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). *Gestión por procesos*. Esic.
- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., & Long, L. (2018). *Administración*. Pearson.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGrawHill.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC: Un modelo de Administración por procesos*. Panorama Editorial.
- Velásquez Contreras, A. (enero de 2005). *Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 53, 52-71.