

# Guía para el Levantamiento de los procesos

- Resumen -

Equipo de Trámites y  
Procedimientos  
Diciembre de 2022  
Primera versión



# Índice de Contenidos

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1	CONTEXTO.....	3
1.2	PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA GUÍA.....	4
<b>2.</b>	<b>INDICACIONES PRELIMINARES.....</b>	<b>6</b>
2.1	CÓMO APLICAR LA GUÍA .....	6
2.1.1	<i>¿Por qué conviene aplicar la guía? .....</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>¿A qué tipos de OAE aplica esta guía? .....</i>	<i>7</i>
2.1.3	<i>Instrucciones y recomendaciones para usar la guía.....</i>	<i>7</i>
2.2	PRIMEROS PASOS .....	8
2.2.1	<i>Niveles de Madurez.....</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>¿Qué avance tiene mi OAE actualmente? .....</i>	<i>10</i>
2.2.3	<i>Artefactos de acuerdo con el nivel de madurez .....</i>	<i>14</i>
2.2.4	<i>Equipo y roles necesarios.....</i>	<i>15</i>
<b>3.</b>	<b>FASES DE GESTIÓN DE PROCESO .....</b>	<b>18</b>
3.1	FASE 1 - IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS .....	18
3.1.1	<i>Descripción.....</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Artefactos y estándares asociados: Propósito, Uso, y Ejemplos.....</i>	<i>18</i>
3.2	FASE 2 - LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	36
3.2.1	<i>Descripción.....</i>	<i>37</i>
3.2.2	<i>Artefactos y estándares asociados: Propósito, Uso, y Ejemplos.....</i>	<i>37</i>
3.3	FASE 3 - ANÁLISIS DE PROCESOS .....	51
3.3.1	<i>Descripción.....</i>	<i>51</i>
3.3.2	<i>Artefactos y estándares asociados: Propósito, Uso, y Ejemplos.....</i>	<i>51</i>
<b>4.</b>	<b>PROMOVRIENDO LA GESTIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>61</b>
4.1	FASE 4 – REDISEÑOS DE PROCESOS.....	61
4.2	FASE 5 – IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS .....	61
4.3	FASE 6 – MONITOREO DE PROCESOS.....	62
4.4	DESARROLLANDO UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROCESOS .....	62
4.4.1	<i>Aplicando los artefactos .....</i>	<i>63</i>
4.4.2	<i>Difusión .....</i>	<i>64</i>
4.4.3	<i>Direcciones futuras.....</i>	<i>65</i>
<b>5.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>67</b>



# Introducción

## 1.1 Contexto

El Ministerio Secretaría General de la Presidencia (en adelante “el Ministerio” o “MINSEGPRES”), creado mediante la Ley N°18.993, tiene el rol de facilitar y coordinar el desarrollo y cumplimiento de la agenda programática y legislativa del gobierno, a través de la División de Gobierno Digital (en adelante “la División” o “DGD”) debe coordinar, asesorar y apoyar en el uso estratégico de tecnologías digitales, datos e información pública para el mejoramiento de la gestión de los órganos de la administración del Estado (OAE) y la entrega de servicios. La función anterior, cobra mayor relevancia en el marco de la reciente implementación de la Ley de transformación Digital, ya que la DGD es un actor clave en la provisión de un entorno habilitante para los OAE mediante la operación de distintas plataformas que proporcionen un ecosistema favorable para el gobierno digital.

### Ley N° 21.180 sobre Transformación Digital del Estado<sup>1</sup>

**Objeto:** Modifica diversas normas, principalmente la ley N° 19.880, con el objetivo de obligar a la administración del Estado a tramitar todos sus procedimientos administrativos en soporte electrónico (salvo legislación especial).

**Alcance:** Ministerios, Servicios Públicos, Contraloría General, Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales y Municipalidades (+680 Órganos de la Administración del Estado)

**Impacto:** Aumentar significativamente la eficiencia de los servicios; otorgar mayor certeza, seguridad, velocidad y mejor calidad en la entrega de servicios a las personas, y lograr una mayor transparencia de los procesos.

**Entrada en vigencia:** Junio de 2022.

**Fase de preparación (inicial):** Duración de 18 meses, orientada a levantar una línea base de procedimientos administrativos (PA).

---

<sup>1</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1138479&idParte=10067375&idVersion=2222-02-02>



Como parte de la fase de preparación, la DGD ha disponibilizado documentos de trabajo que apoyen el proceso de implementación a través de documentos con lineamientos, documento de marco conceptual de procedimientos administrativos, preguntas frecuentes, entre otros. Lo anterior, sumado a la realización de diversas jornadas de trabajo con las instituciones para conocer el estado de avance en el que se encuentran ante la entrada en vigencia de la Ley (N° 21.180).

## **1.2 Propósito y alcance de la guía**

El trabajo realizado con las instituciones en las diversas jornadas ha permitido identificar buenas prácticas para el levantamiento de los procedimientos administrativos, entendiendo esto como aspecto clave para la fase de preparación de la Ley. Una de estas recomendaciones menciona la importancia de contar con un levantamiento de procesos en la institución, reconociendo esto como un factor clave a la hora de identificar los procedimientos administrativos, que, si bien no tienen una relación uno a uno con los procesos, si facilitan su identificación y entendimiento al interior del órgano.

Dado lo anterior, y para brindar una asesoría más detallada a los órganos de la administración del Estado sobre el levantamiento de los procesos, es que se ha elaborado la presente guía con la finalidad de brindar un marco metodológico de apoyo sobre la gestión de procesos, permitiendo a las instituciones contar con una herramienta práctica de trabajo sobre esta materia que puedan compartir con sus respectivos equipos.

Para esto, la guía se basa en una metodología de gestión de procesos conocida a nivel internacional y nacional, como lo es Business Process Management (BPM). Este marco de referencia es integral en el sentido que considera todos los aspectos del ciclo de vida de la gestión de procesos, desde la identificación hasta el monitoreo y la mejora continua de forma iterativa. Dentro del alcance de esta guía, se desarrollarán las primeras 3 fases: Identificación, Levantamiento y Análisis de Procesos. De forma más general se mencionarán las otras 3 fases, con tal de facilitar una comprensión y recomendaciones para la optimización integral de la gestión de procesos.



# 02

## Indicaciones Preliminares

## 2. Indicaciones Preliminares

En la presente sección, se entregan orientaciones sobre cómo leer y aplicar los contenidos de esta guía.

### 2.1 Cómo aplicar la guía

#### 2.1.1 ¿Por qué conviene aplicar la guía?

La gestión de procesos al ser implementada correctamente como una metodología integral, ofrece múltiples beneficios y ventajas para la organización. Entre los cuales se encuentran:

- **Flujos de trabajo optimizados y mayor eficiencia:** La gestión de procesos estandariza los procesos para que los funcionarios puedan trabajar de manera más efectiva dentro de un marco de referencia establecido, el cual acelera la toma de decisiones y reduce el riesgo de error humano.
- **Controles de procesos más estrictos y alineados a la estrategia:** La gestión de procesos adopta un enfoque sistemático para comprender los orígenes de cada proceso y cómo estos se pueden optimizar para satisfacer los mismos objetivos, pero con menos pasos, menos datos y menos esfuerzo manual.
- **Mayor agilidad:** Una mayor comprensión y control de los procesos brinda una mayor flexibilidad a la organización para encontrar nuevas oportunidades.
- **Mejor servicio y experiencias para el usuario:** La gestión de procesos favorece la experiencia de los usuarios de múltiples formas, permitiendo a la organización:
  - Analizar los procesos existentes
  - Recopilar y clasificar automáticamente la información requerida del usuario
  - Descubrir mejores formas de ayudar a los usuarios
  - Mejorar el desarrollo, la operación y la calidad del servicio final
- **Plataformas conectadas y comunicaciones más enfocadas:** Las aplicaciones para la gestión de procesos pueden ayudar a conectar sistemas y procesos que se encuentran aislados, simplificando el trabajo técnico y mejorando la comunicación.
- **Reducción de riesgos, desperdicio, redundancia y gastos:** La gestión de procesos ayuda a la jefatura y a los equipos a evaluar el estado actual de los procesos de su organización e identificar áreas que pueden ser consolidadas y optimizadas.



### 2.1.2 ¿A qué tipos de OAE aplica esta guía?

Si bien cada OAE cuenta con funciones, realidades y prioridades diferentes, y, por otro lado, cada uno tiene avances a nivel de gestión interna, capacidades y recursos distintos, en términos generales, la estructura base de la organización es muy similar. Para su gestión interna debe existir una planificación estratégica, de la cual deriva un conjunto de actividades principales la cual representa la cadena de valor(es), y, por otra parte, existen actividades de soporte para cumplir con la anterior. En este sentido, la presente guía satisface las ventajas ofrecidas de una gestión de procesos integral para todo OAE independiente de su función y tamaño.

### 2.1.3 Instrucciones y recomendaciones para usar la guía

La presente guía debe revisarse en conjunto con el documento complementario de **"Marco Conceptual sobre la Gestión de Procesos"**<sup>2</sup> para contar con una comprensión general de los conceptos y definiciones claves relacionadas a la metodología de gestión de procesos, el cual facilita el entendimiento de la terminología descrita en secciones posteriores en esta guía.

En la sección de *primeros pasos* para el levantamiento de los procesos, se propone la realización de un ejercicio grupal con los actores claves para un proceso particular. La finalidad es determinar el nivel de madurez y con esto poder orientarse en la sección de fases de gestión de procesos con el artefacto necesario.

El contenido principal, *fases de la gestión de procesos*, contiene una serie de artefactos con ejemplos separados en tres fases: (i) *identificación*, (ii) *levantamiento* y (iii) *el análisis de los procesos*. Esta sección no necesariamente debe leerse de inicio a fin, sino que debe consultarse en función del resultado del ejercicio del nivel de madurez, desarrollado en los *primeros pasos*.

En la última parte de esta sección, *promoviendo la gestión de procesos*, se describen lineamientos adicionales sobre la gestión de procesos, en la cual se describen buenas prácticas generales para la implementación exitosa de estos, además, la forma para contar con una mejora continua y tener un sistema de monitoreo.

---

<sup>2</sup> Puesto que no existe restricción en el uso de una metodología y tecnología particular para el levantamiento de los procesos, y dado que cada OAE tiene diferentes capacidades, tamaños y funciones, la DGD ha desarrollado un documento complementario de "Marco Conceptual sobre la Gestión de Procesos", el cual contiene la definición de diversas metodologías relacionadas con la gestión de procesos que pueden servir de apoyo a la institución. Este documento se puede encontrar en la sección Biblioteca del sitio web de Gobierno Digital <https://digital.gob.cl/biblioteca/estudios/>



## 2.2 Primeros Pasos

Para establecer una guía de levantamiento de procesos, esta debe poder responder al avance actual en el que se encuentra la organización. En este sentido, es necesario utilizar un marco de referencia que permita determinar el nivel de madurez de las organizaciones y sus procesos actuales.

### 2.2.1 Niveles de Madurez

En la literatura de gestión de procesos existe una metodología definida para establecer el nivel dónde se encuentran las organizaciones, establecido por el CMMI<sup>3</sup>. A continuación, se describen los niveles de madurez:

**Nivel 1 - Inicial:** Los procesos en este nivel generalmente no están documentados y se encuentran en un estado de cambio dinámico, tendiendo a ser impulsados de manera ad hoc, no controlada o reactiva por los operadores o eventos comerciales. Esto proporciona un entorno caótico o inestable para procesos en los que el énfasis suele estar en hacer lo que sea necesario para hacer las cosas. En este nivel, las prácticas de mejora de procesos se realizan de manera inconsistente en sectores de la organización, y los procesos a menudo tienen éxito debido a los esfuerzos heroicos realizados por los operadores de procesos.

**Nivel 2 - Gestionado:** En este nivel, algunos procesos dentro de una organización están documentados, posiblemente con resultados repetibles y consistentes. Es poco probable que la disciplina del proceso sea rigurosa. Sin embargo, donde exista, puede ayudar a garantizar que los procesos existentes se mantengan durante momentos de estrés. En esta etapa, comienzan a surgir las mejores prácticas y se trazan algunas medidas básicas. En este nivel, también se ha iniciado la implementación de una cultura de la organización que soporta los métodos, prácticas y procedimientos de Mejora de Procesos.

**Nivel 3 - Definido:** En este nivel, existen conjuntos de procesos estándar definidos y documentados establecidos y sujetos a algún grado de mejora con el tiempo. Estos procesos estándar están firmemente implantados (es decir, son los procesos actuales de la organización) y se utilizan para establecer la coherencia del rendimiento de los procesos en toda la organización. Las prácticas de gestión y mejora de procesos están comenzando a integrarse en toda la organización e incluyen aquellas que permiten la gestión exitosa de proyectos importantes, complejos y de alto riesgo.

---

<sup>3</sup> <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-6/building-a-maturity-model-for-cobit-2019-based-on-cmmi>





**Nivel 4 - Gestionado Cuantitativamente:** En este nivel, las métricas del proceso se establecen y utilizan para controlar de manera efectiva los procesos tal como están. Las organizaciones pueden identificar formas de ajustar y adaptar los procesos sin pérdidas medibles de calidad o desviaciones de las especificaciones. Los procesos se gestionan con cierta integración interfuncional y muestran una mayor coherencia de las acciones y una mejor comunicación entre las funciones. En este nivel, la mejora de procesos se ha elevado a una práctica de gestión estratégica. Se implementan comportamientos, estructuras y herramientas culturales y organizacionales para garantizar que los proyectos de mejora de procesos estén alineados estratégicamente.

**Nivel 5 - Optimizado:** En este nivel, el enfoque está en mejorar continuamente el rendimiento del proceso a través de cambios y mejoras incrementales e innovadoras para la organización, y en el ámbito tecnológico usando métricas y controles donde se visualizan estos. En este nivel de madurez, los procesos están integrados funcionalmente y se preocupan por abordar las causas comunes estadísticas de la variación del proceso y cambiar el proceso para mejorar el rendimiento de este.

Los objetivos establecidos para los procesos se analizan para determinar los logros y se mejoran regularmente utilizando técnicas de mejora de procesos como Six Sigma<sup>4</sup> y Kaizen<sup>5</sup>. Además, en este nivel se mejora el ecosistema de procesos y realiza esfuerzos para que los procesos sean a prueba de errores utilizando técnicas como Poka-Yoke<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Consiste en un método de mejora de procesos que se utiliza para reducir la variación en la producción, el servicio u otros procesos de negocios para diferentes tipos de organizaciones.

<sup>5</sup> Consiste en esfuerzos intensamente concentrados y orientados al equipo que se inician para mejorar el rendimiento de un proceso con la asistencia de los propietarios y operadores de este.

<sup>6</sup> A prueba de errores, o su equivalente japonés poka-yoke, es el uso de cualquier dispositivo o método automático que disminuye la posibilidad de que ocurra un error durante la actividad de un proceso. Es una herramienta común para el análisis de procesos.



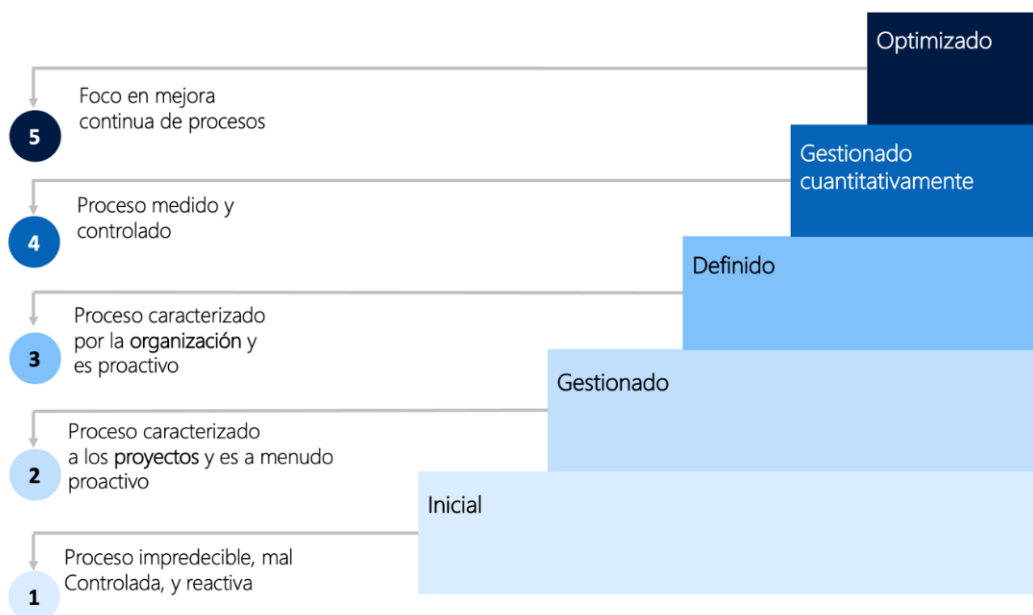


Ilustración 1: Madurez de acuerdo con el CMMI

### 2.2.2 ¿Qué avance tiene mi OAE actualmente?

El diagnóstico del nivel de madurez se lleva a cabo para levantar un proceso a la vez, sea este de tipo principal o de soporte. En caso de que el OAE cuente con la identificación de algunos de sus procesos, es importante que se seleccione primero el proceso que se desea priorizar<sup>7</sup>. Finalmente, una vez levantado el proceso deseado al nivel esperado, el propósito es replicar el diagnóstico con el siguiente proceso en la lista de prioridad hasta abarcar todos los procesos más relevantes de la institución.

Es importante mencionar que la presente metodología planteada, no representa una metodología oficial con la cual se busque comparar con otras organizaciones ni tampoco es exhaustiva en su proceder. Este diagnóstico debe tomarse sólo como referencia para determinar su nivel de madurez y utilizar los artefactos recomendados en la presente guía. A medida que se van aplicando las indicaciones y los artefactos sugeridos, se podrá comprender la utilidad de estas y evaluar si conviene retroceder o adelantar un paso.

Con esto, a continuación, se esbozan las principales actividades necesarias para determinar el avance de un OAE en la actualidad:

<sup>7</sup> En caso se tenga incertidumbre respecto a qué proceso se quiere priorizar, es posible apoyarse con los artefactos Lluvia de ideas o VIII Matriz de importancia y selección.

## *Priorización de procesos*

Los OAE que buscan entender cuáles son los procesos que se deben levantar en primer lugar, pueden proceder directamente con la fase 1, identificación de los procesos, ubicada en la sección 3.1. Esta fase describe cómo avanzar para identificar los procesos de la organización.

## *Recopilación de información y personal involucrado*

La primera fase inicial servirá para tener un contexto de la situación actual en la que se encuentra la institución. Para esto se debe reunir y tener claridad de los elementos relacionados a los procesos disponibles actualmente en forma de documentos o cualquier otro levantamiento de información realizada a través de talleres, cuestionarios o consultorías externas. Para la documentación es importante considerar toda la definición estratégica que suele encontrarse descrita por medio de mapas estratégicos, formularios A1 de las instituciones presentados a la DIPRES, con toda la definición estratégica propia del giro, plan de desarrollo, entre otros.

Se recomienda reunir a todo el personal que está relacionado con los procesos. Entre el personal es importante incluir a los encargados de los sistemas y las plataformas que se utilizan en la institución y en caso de que se cuente con el personal con las responsabilidades de los procesos asignadas, se debe mantener a este involucrado en todo momento durante el levantamiento. Este último será clave como líder posteriormente para dar seguimiento de los avances relacionados a la gestión de proceso.

## *Evaluación*

Para determinar el nivel de madurez de un OAE por proceso, se debe evaluar cada uno dentro de seis ámbitos: alineamiento estratégico, metodología, gobernanza & organización, cultura, personas y tecnología de la información. Las respuestas resultantes de la Tabla 1 para cada ámbito, permiten establecer si el proceso del OAE corresponde a un nivel determinado. Entre los procesos que se evalúan para determinar el nivel de madurez, se debe distinguir si son de tipo *soporte*<sup>8</sup> o *principal*. Estos últimos por lo general tienen prioridad por relacionarse con el área propia del giro institucional.

---

<sup>8</sup> De soporte se refiere a todos los procesos que sirven de apoyo a los procesos principales. Entre esos cabe mencionar auditoría, fiscalía, gestión de usuario, administración y finanzas.



Para responder a las preguntas de cada ámbito, se recomienda previamente considerar múltiples elementos de apoyo, con tal de contar con un entendimiento completo del proceso actual. Entre los elementos de apoyo, es importante revisar primero los antecedentes como el Formulario A1 e instrumentos de gestión desarrollados por la Dirección de Presupuestos, como cualquier otra información o conocimiento relevante que se tenga sobre el proceso.

**Tabla 1:** Preguntas para evaluar nivel madurez por ámbito

Ámbito	Preguntas
<b>Alineamiento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha sido identificado el proceso en base a los objetivos estratégicos definidos en la organización?</li> <li>• ¿Qué productos estratégicos han sido diseñados a nivel del proceso?</li> <li>• ¿Se ha definido el resultado del proceso y las medidas de rendimiento del proceso?</li> <li>• ¿La estrategia de la organización influye directamente en el proceso y viceversa?</li> </ul>
<b>Gobernanza y organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Su organización es centrada en el proceso? En otras palabras, para cumplir con sus objetivos, ¿se enfoca principalmente en cómo se ejecuta el proceso en lugar de centrarse en el resultado de este?</li> <li>• ¿Tiene indicadores que permitan medir el impacto del proceso?</li> <li>• ¿El proceso ha sido documentado?</li> <li>• ¿Los roles y las responsabilidades relacionadas al proceso han sido descritos en el cargo de los participantes?</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El proceso se encuentra definido?</li> <li>• ¿Se utiliza alguna metodología para la identificación del proceso institucional (BPM, PDCA, Lean, entre otros)?</li> <li>• ¿Se mide o determina el resultado de estas metodologías o frameworks?</li> <li>• En caso de que no se use alguna de las metodologías de la pregunta anterior ¿Cómo se desarrolla o ejecuta el proceso en la institución?</li> </ul>
<b>Tecnología de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se encuentran las aplicaciones o sistemas de información implementadas en el proceso?</li> <li>• ¿Las áreas de TI usan la metodología orientada al proceso para el desarrollo de sus productos y/o servicios?</li> <li>• ¿Existe un repositorio digital centralizado que sea asequible a todos los miembros de la organización para el proceso?</li> </ul>
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de conocimiento e importancia existe sobre el proceso para cada área involucrada?</li> <li>• ¿Qué tan familiarizados están los participantes del proceso?</li> <li>• ¿Los roles y las responsabilidades relacionados al proceso han sido asignados?</li> <li>• ¿Existe un programa de formación de la metodología y la ejecución del proceso?</li> <li>• ¿Cómo se comunican y colaboran los participantes entre sí para el cumplimiento del proceso?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de conocimiento sobre métodos y herramientas tienen las personas que gestionan el proceso?</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida la organización adopta y responde al cambio continuo del proceso?</li> <li>• ¿Cuánto apoyo ejercen los líderes para la gestión del proceso?</li> <li>• ¿En qué medida los participantes del proceso se adhieren cuando este se ejecuta?</li> <li>• ¿Se definen y ejecutan planes de gestión de cambio al implementar el proceso?</li> </ul>

Para determinar el nivel de madurez, se debe responder a cada pregunta descrita en la Tabla 1 en una escala del 1 al 5. Para orientarse mejor con la definición de cada nivel, se puede apoyar en las descripciones de la sección 2.2.1. Finalmente, para determinar el nivel de cada ámbito se promedia el nivel alcanzado por cada pregunta de ese grupo.

Con el nivel de madurez por ámbito definido, para el cálculo del proceso principal o de soporte global, se promedia el nivel de madurez alcanzado en cada ámbito.

### *Ejemplo*

Se busca diagnosticar un proceso principal de un OAE, para esto se determinó el nivel por ámbito. En la Tabla 2, a modo de ejemplo, se muestran los resultados luego de responder las preguntas para este proceso. El promedio de cada ámbito establece el nivel de madurez de este proceso en 2. Como paso a seguir se deben revisar las recomendaciones de la fase correspondiente para evaluar la posibilidad de optimizar este proceso. Como se trata de un proceso principal para el OAE, la finalidad es poder tener este en un nivel de madurez alto.

**Tabla 2:** Ejemplo para medir nivel de madurez por ámbito y de forma global.

Ámbito	Proceso en evaluación
Alineamiento estratégico	4
Metodología	3
Gobernanza y organización	2
Cultura	2
Personas	1
Tecnología de la información	2
<b>Nivel madurez de proceso</b>	<b>2</b>



### 2.2.3 Artefactos de acuerdo con el nivel de madurez

Según el puntaje obtenido de madurez global, existen una serie de artefactos o herramientas sobre las cuales la organización debe trabajar para avanzar en la gestión por procesos. En la Tabla 3 se enumeran las herramientas sugeridas a desarrollar, las cuales no necesariamente se deben aplicar exhaustivamente, sino que cada organización debe evaluar su pertinencia según su contexto.

En algunos casos existen dos alternativas de herramientas que se pueden utilizar, en estos casos, se puede escoger el artefacto, con el que más afinidad se tiene dada la circunstancia. Como regla general, cuando se tienen todos los elementos que describen la fase, se puede avanzar a la siguiente.

**Tabla 3:** Artefactos de acuerdo con el nivel de madurez

Fase	Artefacto	Nivel				
		1	2	3	4	5
Fase 1 - Identificación de Procesos	I. Planteamiento Estratégico	-	X	X	X	X
	II. Modelo de Negocio	-	-	X	X	X
	III. FODA	-	X	X	X	X
	IV. Canvas de propuesta de valor	-	-	X	X	X
	V. Mapa de procesos	-	X	X	X	X
	VI. Arquitectura de Procesos	-	-	X	X	X
	VII. Priorización de procesos - Brainstorming o Lluvia de ideas	-	X	X	X	X
	VIII. Priorización de procesos - Matrices de importancia y selección	-	-	X	X	X
	IX. Matriz de roles y responsabilidades	-	-	X	X	X
Fase 2 - Levantamiento de Procesos	I. Process Journey	-	-	X	X	X
	II. Process Canvas	-	-	X	X	X
	III. Diagramación de procesos - BPMN	-	X	X	X	X



	IV. Diagramación de procesos - Mapeo del flujo de valor (VSM)	-	-	X	X	X
	V. Service Blueprint	-	-	-	X	X
Fase 3 - Análisis de Procesos	I. Análisis de causa raíz - Los 5 por qué	-	-	X	X	X
	II. Análisis de causa raíz - Ishikawa / Diagrama de espinazo	-	-	X	X	X
	III. Importancia y valor agregado	-	-	X	X	X
	IV. Método KJ	-	-	-	X	X
	V. Scamper	-	-	X	X	X

#### 2.2.4 Equipo y roles necesarios

Para que un OAE cuente con una eficiencia óptima en la gestión de procesos, es necesario que éste pueda cumplir con una asignación de roles. Para esto, es importante que cada participante de los procesos comprenda sus funciones y responsabilidades. Los roles bien definidos ayudan a generar consistencia en la entrega y el resultado de la gestión de procesos. Por lo anterior, es recomendable establecer un equipo integrado para tener una visión integral de los procesos, sin perjuicio que algunos de ellos podrían no estar presente en los OAE. Los roles son los siguientes:

- 1) Equipo Directivo:** El equipo directivo es responsable de supervisar todos los procesos, iniciar el rediseño de procesos, proporcionar recursos y orientación estratégica a las partes interesadas e involucradas, en todas las fases del ciclo de vida de los procesos.
- 2) Líder de los procesos:** El propietario de un proceso es responsable de la eficiencia y operación efectiva de un proceso dado. Este define la planificación y organización, y cumple con el seguimiento del proceso. El propietario del proceso es responsable de definir medidas de desempeño y objetivos, así como liderar e iniciar proyectos de mejora.
- 3) Participantes de procesos:** Los participantes del proceso son funcionarios que realizan las actividades de un proceso de gestión en el día a día. Ellos son coordinados por el propietario de éste, quien es responsable para tratar aspectos no rutinarios.



- 4) **Analistas de procesos:** Los analistas de procesos llevan a cabo procesos de identificación, descubrimiento, análisis y rediseño. Coordinan la implementación del proceso, así como la supervisión. Tienen la función de informar a los propietarios de procesos ante cualquier eventualidad e interactuar estrechamente con los participantes del proceso.
- 5) **Especialista de procesos:** El especialista de procesos proporciona conocimiento y asesoramiento a los analistas de procesos sobre la elección de métodos, técnicas y herramientas de software a utilizar en cada fase de la gestión de procesos (ciclo vital). Este rol también se encarga de coordinar la formación técnica en la gestión para los analistas de procesos.
- 6) **Ingenieros de Sistemas:** Los ingenieros de sistemas participan en el rediseño de procesos e implementación. Estos interactúan con los analistas de procesos para capturar el sistema y requisitos para traducir estos requisitos en un diseño de sistema, por ende, son los responsables de la implementación, prueba y despliegue de este sistema.
- 7) **Grupo de gestión de procesos / Centro de Excelencia / Comisión:** El grupo de gestión de procesos es responsable de mantener la arquitectura de procesos, priorizando proyectos de rediseño de procesos, dando soporte a los dueños de estos y a los analistas, para garantizar que la documentación del proceso sea mantenida de manera consistente y que los sistemas de monitoreo estén trabajando de manera efectiva.





# 03

## Fases de Gestión de Procesos

### 3. Fases de gestión de procesos

En la presente sección se describen las primeras tres fases del ciclo de vida de la gestión de procesos, que corresponden a la (I) identificación, (II) levantamiento y (III) análisis del proceso. Para cada fase se hace una descripción y posteriormente se presentan una serie de artefactos como herramientas para identificar los procesos o continuar desarrollando el proceso que fue priorizado. En caso de que no se tenga claridad con qué fase o artefacto iniciar el desarrollo del proceso, se recomienda dirigirse a la sección de *primeros pasos* de la sección 2.2, realizar el ejercicio de nivel de madurez, y con el resultado orientarse sobre qué fase y artefacto utilizar como paso a seguir.

#### 3.1 Fase 1 - Identificación de Procesos

##### 3.1.1 Descripción



Esta fase comienza con una comprensión de las estrategias y objetivos que están diseñados para garantizar una propuesta de valor convincente para los usuarios o clientes. El plan estratégico brinda una estructura y dirección para la gestión continua de procesos centrados en él. Establece una base para un enfoque integral de BPM para garantizar el alineamiento con la estrategia y los objetivos de la organización con la integración de la estrategia, las personas, los procesos y los sistemas tecnológicos

a través de los límites funcionales. Esta fase establece la estrategia y la dirección para alinear el proceso y la capacidad del proceso con la estrategia de la organización. Es crítico para esta fase determinar el proceso enfocado en el cambio y finalmente alinear esas métricas de procesos con los objetivos de la organización. Las actividades auxiliares incluyen la identificación de roles y responsabilidades organizacionales apropiadas para la organización, el patrocinio ejecutivo y los compromisos de recursos esperados.

##### 3.1.2 Artefactos y estándares asociados: Propósito, Uso, y Ejemplos.

Los artefactos de la fase 1 son claves para establecer la base de los procesos. Para esto no es necesario aplicar todos los artefactos, no obstante, se recomienda revisar todos para tener comprensión sobre la ventaja y el alcance de cada uno. Como regla general, para el levantamiento de procesos entre más información de apoyo se tenga, más fácil

y acertado es el proceso que se levanta. En particular se recomienda desarrollar al menos los artefactos I, II y V y los demás artefactos según se considere necesario.

## I. Planteamiento Estratégico

El planteamiento estratégico es el conjunto de actividades que ayudan a definir la estrategia o dirección de la organización y con esto facilitar la toma de decisiones sobre la asignación de los recursos a corto, mediano y largo plazo. Dicho plan muestra la identidad de la organización y las acciones concretas para el logro de los objetivos estratégicos. En el caso de las instituciones del sector público, estas buscan definir aquellas actividades que permitan integrar sus procesos con los productos estratégicos.

El planteamiento estratégico es lo primero que debe desarrollar cada organización para la consecución de sus funciones. En el ámbito del levantamiento de procesos, la estrategia es clave para establecer los procesos principales de la organización y para que los productos y servicios resultantes estén en línea con los objetivos.

### *Beneficios*

- Crea una visión unificada, enfocada hacia adelante.
- Seguimiento del progreso basado en objetivos estratégicos.
- Ayuda evitar los sesgos y las posibles fallas en el razonamiento que surgen cuando se quiere conducir la organización.

### *Elementos*

- **Visión:** permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Debe responder a preguntas como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro?
- **Misión:** Se define como la razón principal por la cual esta organización existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.
- **Valores:** Son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una institución.
- **Posicionamiento o Lineamiento estratégico:** Consiste en desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o desarrollar actividades del mismo tipo, pero de manera diferente e innovadora.
- **Objetivos Estratégicos:** Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo.
- **Servicios o Productos Estratégicos:** Corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución ofrece como respuestas a las necesidades de sus beneficiarios o usuarios.



- **Proyecto Estratégico:** Los proyectos estratégicos están diseñados para cumplir uno o varios objetivos.
- **Líneas de acción:** Estas representan estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de acción.

### *Ejemplo*

Para un órgano de la administración del Estado, se busca realizar un planteamiento estratégico como insumo para definir los planes de acción y desarrollar los artefactos del levantamiento de procesos. Entre sus funciones se encuentran:

- Fiscalizar las instituciones que cumplen ciertos criterios.
- Mejorar la atención de usuarios en calidad y oportunidad.
- Regular los procedimientos de los servicios.
- Velar por los derechos de los beneficiarios.

Para el ejemplo se destacarán solo algunas partes de la estrategia más extensa:

Misión: Velar por el acceso de las personas a los beneficios de las normativas en el ámbito de su competencia, con calidad, eficiencia, oportunidad y cercanía.

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer la atención de las personas, resolviendo las consultas con énfasis en la calidad, oportunidad y cercanía de los canales de atención, a través de la mejora continua de los procesos institucionales.

Producto Estratégico 1: Atención de personas.

Con lo anterior, es preciso considerar algunos elementos adicionales del planteamiento estratégico como insumo para los posteriores artefactos.

Visión: Como institución pública, busca ofrecer en todo momento y de forma proactiva los servicios relacionados a los beneficios de las normativas a todas las personas afectas de forma rápida y oportuna.

Lineamiento Estratégico: Como institución pública y sin organizaciones que puedan cumplir sus mismas funciones, esta organización se encuentra en el lock-in sistémico. En su situación actual aún no ha logrado optimizar todos sus procesos por lo cual se puede concluir que tiene como dirección alcanzar una eficiencia administrativa en su gestión interna.

Proyectos Estratégicos: Diseñar el proceso de atención al usuario. El conjunto de los elementos del planteamiento estratégico provee una dirección a la organización y representa el insumo para el desarrollo de los artefactos posteriores de la fase 1.



## II. Modelo de Negocio

Es un instrumento utilizado para traer mayor visibilidad a la estrategia mostrando el modo de operación de un organismo. Especialmente enfoca la relación de la propuesta de valor con otras áreas de la organización. En lugar de definir un desarrollo extenso, sintetiza los aspectos determinantes en una sola vista de forma concreta, concisa y fácil de interpretar, permitiendo una conversación agilizada para definir y aplicar cambios sobre la operación del organismo (o sistema), en la que se muestra el modelo tradicional usado en la mayoría de las organizaciones. (Osterwalder, 2010)

El modelo de negocios se implementa al inicio, en particular porque sirve para priorizar los aspectos más claves de la organización. Por este motivo se recomienda realizar este en conjunto o posterior a la definición de la estrategia.

### *Beneficios*

- Permite enfocar en elementos estratégicos claves.
- Es una construcción rápida y ágil centrada en la calidad.
- Crea un punto de referencia de la organización común.
- Dirige la atención en la Propuesta de Valor.

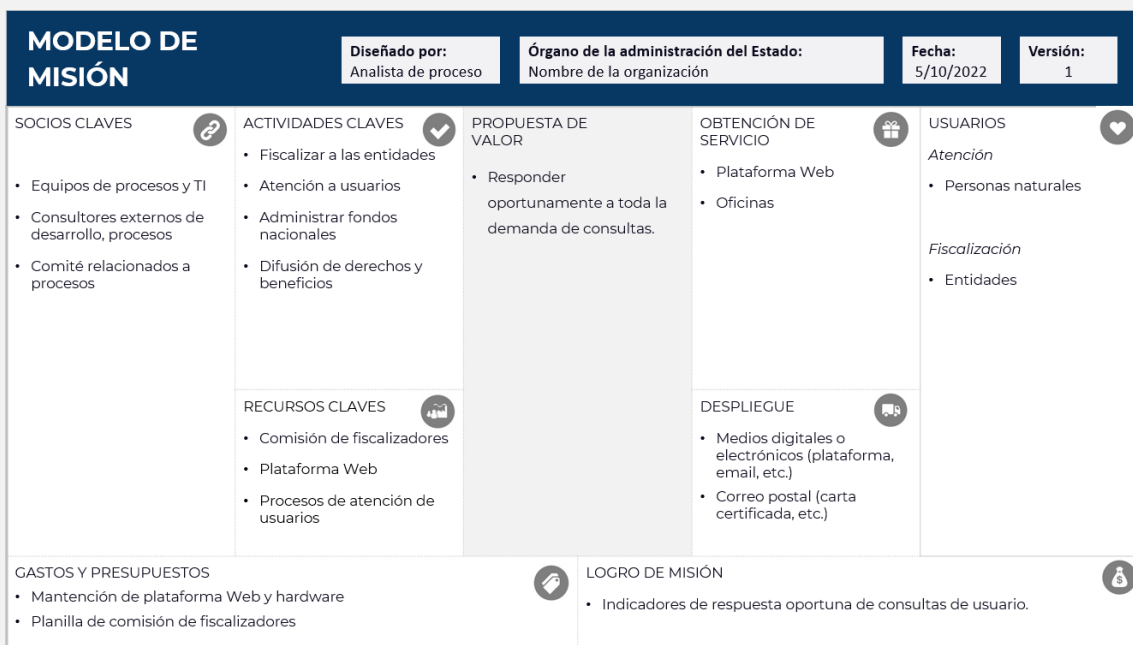
### *Elementos*

- **Usuario:** Se refiere al beneficiario objetivo, quien va a obtener el valor que el organismo o sistema genera.
- **Propuesta de Valor:** Define el valor principal que se busca para los usuarios.
- **Obtención:** Establece la forma en que se obtiene o se habilita el valor.
- **Despliegue:** Define los medios o la forma en que es accesible el valor para el usuario.
- **Recursos Claves:** Evidencia los principales recursos necesarios para poder generar la propuesta de valor, sea esta tecnológica, de infraestructura o de capital humano.
- **Actividades Claves:** Determina las principales actividades que se requieren realizar para lograr la propuesta de valor.
- **Socios Claves:** Enlista los organismos o entidades donde su participación es importante para lograr la propuesta de valor.
- **Gastos y Presupuestos:** Muestra los mayores gastos relacionados para obtener el valor.
- **Logro de Misión:** Establece los indicadores del organismo o sistema para tener éxito.



## Ejemplo

Para tener mayor visibilidad sobre la forma en que opera la organización como conjunto y tener mejor comprensión sobre la propuesta de valor que se busca, un OAE decide desarrollar un modelo de misión.



**Ilustración 2:** Modelo de misión ejemplo para un OAE

Los objetivos estratégicos en su mayoría apuntan a la propuesta de valor de “responder oportunamente a toda la demanda de consultas”. Esto indica que la institución debe enfocarse en las actividades que mayor impacto que generan para esta propuesta de valor. El modelo de misión permite en una vista simple otros aspectos de importancia, entre esos cabe mencionar que la obtención del servicio se da principalmente a través de la plataforma Web, esto implica que se deben tener recursos suficientes para mantener ésta disponible y operativa en todo momento. Respecto al logro de misión, este responde a la propuesta de valor también y debe profundizarse y desarrollarse los reportes correspondientes para monitorear su estado y con eso asegurar que se logre cumplir con el valor propuesto.

Con el modelo de misión completado, se puede avanzar en seguir ahondando en otros aspectos estratégicos focalizando la propuesta de valor. Entre estos cabe mencionar el artefacto IV canvas de propuesta de valor de la fase 1 que se presenta más adelante.

### III. FODA

El análisis FODA se utiliza para identificar el estado general de una organización tanto interna como externa, en un lenguaje breve, específico, realista y respaldado por evidencia. Este sirve como una evaluación de una organización contra factores de éxito identificados. Se puede realizar a cualquier escala, desde la organización como un todo a una división, un área o departamento, un proyecto (como crear un nuevo proceso) o incluso un individuo. Al realizar un FODA de manera disciplinada, las partes interesadas pueden tener una comprensión más clara del impacto de una agrupación de condiciones existentes en un conjunto de condiciones futuras.

El análisis FODA se utiliza como apoyo para el desarrollo de un proceso sobre todo si este es determinante para la organización como son los procesos de tipo principal. Aplicando esta herramienta se asegura que el proceso se cree de forma exitosa destacando las fortalezas, oportunidades y por anticipar las debilidades y amenazas que pueden hacerlo fracasar (IIBA, 2015).

#### *Beneficios*

- Sirve como fuente de información para la planificación estratégica.
- Desarrolla las fortalezas de la organización y los procesos.
- Posibilita revertir las debilidades por identificarlas en primer lugar.
- Permite aprovechar al máximo las oportunidades.
- Facilita mitigar las amenazas que afectan a la organización y sus procesos.
- Ayuda a identificar las competencias básicas de la organización y los procesos.
- Ayuda a conocer el pasado, el presente y el futuro lo cual permite trazar planes.

#### *Elementos*

- **Fortalezas (F):** cualquier cosa que el grupo evaluado hace bien. Puede incluir personal experimentado, procesos efectivos, sistemas de TI, atención al cliente relaciones, o cualquier otro factor interno que conduce al éxito.
- **Oportunidades (O):** factores externos de los que el grupo evaluado puede aprovechar. Puede incluir nuevos mercados, nueva tecnología, cambios en el mercado competitivo u otras fuerzas.
- **Debilidades (D):** acciones o funciones que el grupo evaluado realiza mal o no lo realiza en absoluto.
- **Amenazas (A):** factores externos que pueden afectar negativamente al grupo evaluado.



## Ejemplo

Con la finalidad de asegurar el éxito del proceso que se busca levantar para la organización, un OAE determina desarrollar el FODA de la atención de usuarios.

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"><li>Integración de sistemas con otras organizaciones vinculadas al proceso que permitan agilizar la gestión.</li><li>Levantar más requerimientos de la sociedad respecto a los servicios proporcionados por los organismos públicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tiempos de disponibilidad de otras instituciones para la obtención de la información.</li><li>Tiempos que demoran otras instituciones para facilitar información requerida para dar respuesta al usuario.</li></ul>
Fortalezas	FO Estrategias	FA Estrategia
<ul style="list-style-type: none"><li>Disposición de los equipos internos de asumir cambios frente a las necesidades de mejora.</li><li>Diversidad de canales para el ingreso de consultas por parte de los usuarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Habilitar canales directos y oficiales con las otras organizaciones para mejorar la comunicación sobre tipos de situaciones particulares y con esto agilizar la atención a los usuarios.</li><li>Crear formularios digitales para levantar información específica de los usuarios al estos ser atendidos, y con esto entender mejor los requerimientos de la sociedad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Crear o ajustar los procedimientos internos para extraer la información dentro de la ventana de tiempo de otras instituciones.</li><li>Crear canales de comunicación directa con las instituciones que se demoran para complementar cualquier información faltante de los usuarios.</li></ul>
Debilidades	DO Estrategias	DA Estrategias
<ul style="list-style-type: none"><li>Tiempos de resoluciones de consultas que presentan los usuarios.</li><li>Falta de trazabilidad y agrupación de las consultas presentadas para hacer lecciones aprendidas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Crear o agilizar la integración de sistemas con otras organizaciones para disminuir el tiempo de resolución de consultas.</li><li>Crear un sistema para registrar las consultas de forma ordenada para el análisis posterior.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluar la posibilidad de crear una integración de sistema con otras organizaciones para evitar depender de la disponibilidad y demora de las otras instituciones y con eso mejorar los tiempos de respuesta al usuario.</li></ul>

**Ilustración 3:** FODA aplicado a un OAE para la atención de usuarios.

Como resultado termina con múltiples estrategias que permiten mitigar o mejorar las amenazas y debilidades. Entre estas destaca la necesidad de focalizar la integración de sistemas con otras organizaciones para lograr disminuir los tiempos de resolución de las consultas de los usuarios.

En caso de que se tenga seguridad sobre qué proceso desarrollar, el OAE como paso siguiente, puede pasar a levantar el proceso con los artefactos descritos en la fase 2, o en caso de que aún no tenga claridad de la prioridad de los procesos, puede realizar el FODA para otro proceso como comparación, o utilizar los artefactos VII Lluvia de ideas o VIII Matrices de Importancia y Selección para entender qué procesos debe priorizar. Estos dos artefactos se describen más adelante.



## IV. Canvas de Propuesta de valor

Es una herramienta que permite describir con más detalle las propuestas de valor y los segmentos de usuarios objetivos y con esto evaluar el ajuste necesario entre el valor que se pretende crear y las expectativas que los usuarios tienen. Sirve como complemento al modelo de negocios por ampliar la propuesta de valor y la de usuarios que se describen en esta.

El Canvas Propuesta de valor se puede usar antes, durante o posterior de desarrollar un conocimiento profundo de los usuarios. Si se usa antes, permitirá resaltar lo que se necesita aprender sobre los usuarios y con esto poner a prueba la propuesta de valor. En caso de que se use posteriormente, ayudará a analizar y evaluar el ajuste necesario. El canvas de la propuesta de valor se puede aplicar a propuestas de valor nuevas y existentes y segmentos de usuarios por igual. (Osterwalder, 2014)

### *Beneficios*

- Proporciona un lenguaje común para describir, visualizar y adaptar modelos de negocio en un solo cuadro o plantilla.
- Complementa con otros modelos que incluyen el manejo de datos y números, tales como herramientas contables, financieras, organizacional, entre otras.

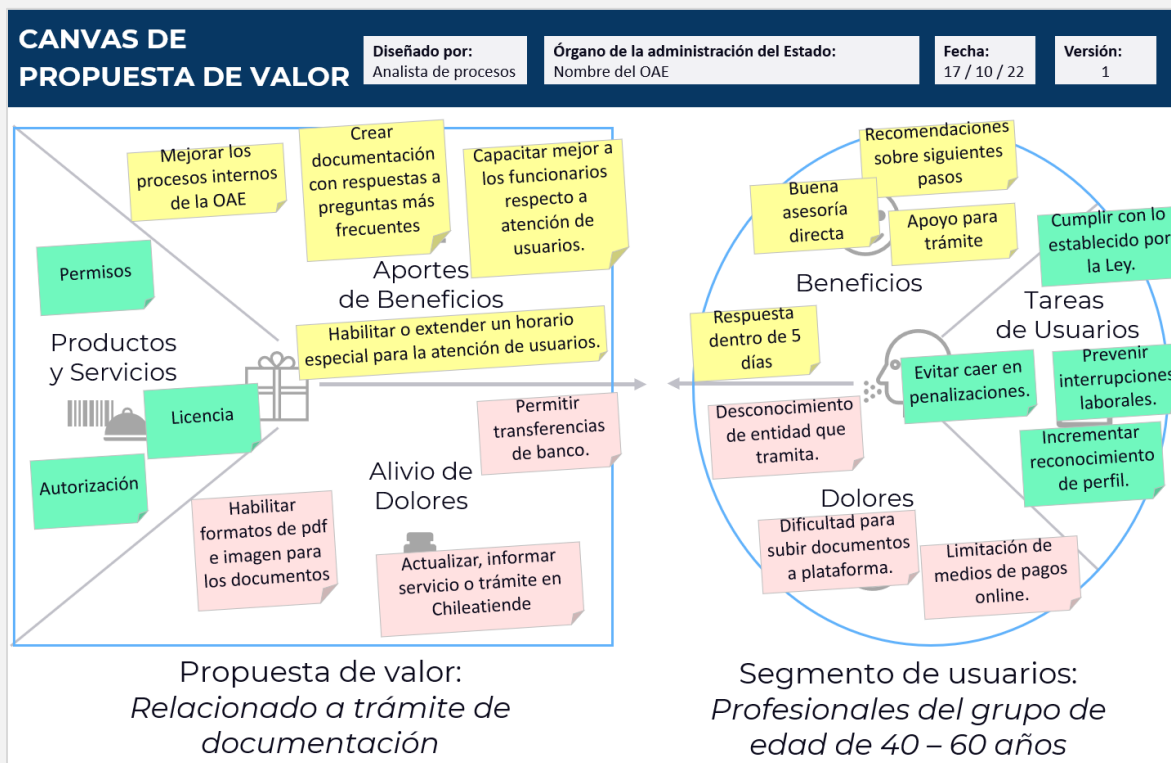
### *Elementos*

- a) **Segmento de usuario:** Área donde se caracterizan los segmentos o perfiles del usuario.
  - **Tareas de usuarios:** En esta sección se describen las tareas o trabajos que los usuarios están intentando lograr.
  - **Dolores del usuario:** Los dolores describen cualquier aspecto que moleste o impida a los usuarios realizar o completar una tarea.
  - **Beneficios del usuario:** Estos describen los resultados y beneficios que los usuarios quieren obtener.
- b) **Propuesta de valor:** Segmento donde se describe cómo se intenta generar una propuesta o mapa de valor.
  - **Productos y servicios:** Estos corresponden básicamente a los productos o servicios que ofrece la organización.
  - **Aportes de beneficios:** Para estos, se describen explícitamente cómo los productos y servicios generan beneficios al usuario.
  - **Alivio de dolores:** El área de alivio de dolores, describen exactamente cómo los productos o servicios alivian dolores particulares a los usuarios.



## Ejemplo

Con la finalidad de lograr un alto impacto en el valor agregado levantado en el modelo de misión, un OAE decide por medio del canvas de propuesta de valor profundizar en entender el perfil de los usuarios y con esto desarrollar las estrategias y acciones necesarias para este fin.



**Ilustración 4:** Canvas de propuesta de valor para el trámite de una documentación.

Con la dinámica terminada, el equipo logra más familiaridad con las actividades más frecuentes que realizan los usuarios. Con esto, el foco de las estrategias y acciones son más fáciles de definir tanto para los dolores como para los beneficios esperados y deseados. Asumiendo que la respuesta de 5 días es el beneficio más deseado, los esfuerzos de mejorar los procesos internos de la organización deben tomar prioridad. En caso se tenga duda sobre cuál iniciativa o proceso priorizar, es conveniente apoyarse en otros artefactos como los de priorización descritos en la fase 1: VII Brainstorming y VIII Matrices de importancia y selección. En caso que se quiera perseguir otras iniciativas, se recomienda implementar estas dentro de la gestión de procesos, con tal de asegurar su ejecución correcta en el tiempo. Si no se cuenta con los procesos levantados, se puede apoyar en el artefacto "I Process Journey" para entender en un contexto más amplio como se relacionan estas iniciativas con las demás actividades del proceso y asegurar eficiencia en la gestión.

## V. Mapa de Procesos

Esta herramienta sirve para representar esquemáticamente los procesos de tipo de gestión, principales y de soporte, sus entradas y salidas previstas, y cómo estos procesos se encuentran interrelacionados e interactúan entre sí. Cabe destacar, que la mención de procesos en este contexto corresponde a procesos tipo macro, dado que contienen varias relaciones internas con procesos, subprocesos y actividades necesarias para producir productos y o servicios claves para uso interno de la organización o para usuarios externos. Además, es una herramienta utilizada comúnmente para esquematizar los macroprocesos según lo solicitado en la norma ISO 9001 (Beltrán, 2002).

El mapa de procesos se utiliza posterior a la identificación de los procesos principales, de soporte y de tipo gestión o estratégicos. Se puede usar la instancia de levantamiento del mapa de procesos como oportunidad para identificar los diferentes tipos de procesos también. Como insumo se debe tener en cuenta el planteamiento estratégico, en particular los objetivos estratégicos y contar con miembros con conocimiento de la estructura de la organización.

### *Beneficios*

- Optimiza la comunicación entre las áreas
- Mejora la alineación de los objetivos y las funciones de la organización
- Facilita la definición de roles y responsabilidades

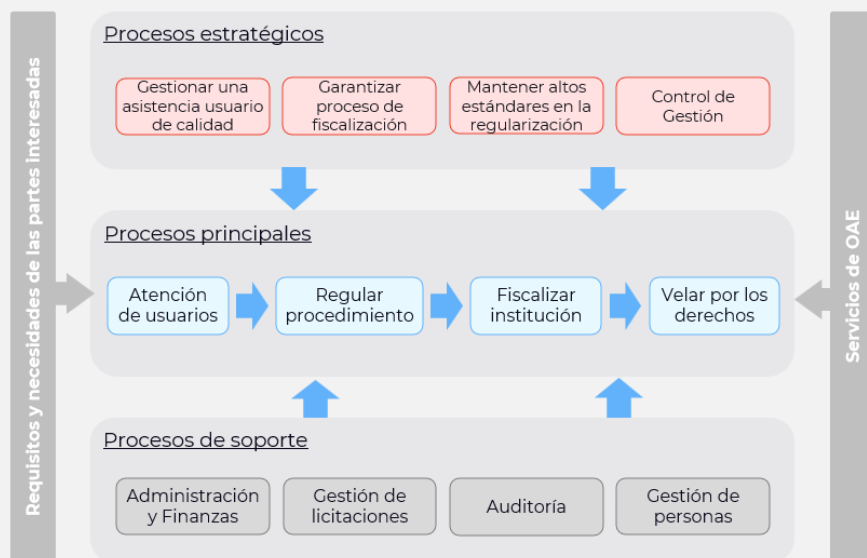
### *Elementos*

- **Procesos estratégicos o de gestión:** Definen la estrategia de la organización y el control de gestión.
- **Procesos principales:** Van alineados con los procesos de gestión o estratégicos, y los cuales establecen la línea o líneas de operación para generar los productos o servicios de la organización.
- **Procesos de soporte:** Los procesos de soporte por lo general incluyen las áreas relacionadas a la gestión de finanzas, recursos, tecnología, entre otros.
- **Usuarios:** Usuarios externos que generan una solicitud, la cual puede ser un recurso físico o de información, hasta la entrega final donde se les entrega el producto o servicio final.



## Ejemplo

Un OAE cuenta con el planteamiento estratégico levantado y ahora busca entender cuáles son los procesos de soporte, principales y de gestión para poder visibilizar su coherencia y relación.



**Ilustración 5:** Ejemplo de Mapa de proceso

Los tres primeros procesos estratégicos en este ejemplo se alinean con los objetivos del OAE. En estos se determinan las políticas internas, estrategias y objetivos de la organización. Adicionalmente, se describe en esta categoría igualmente al control de gestión como proceso relacionado a validar el cumplimiento de las estrategias y objetivos. De forma general estos procesos definen la orientación hacia dónde debe operar la organización. Con respecto a los procesos principales, estos responden de forma directa con los procesos estratégicos. A diferencia de estos, no obstante, en estos se describen las actividades específicas relacionadas para la creación del servicio o producto final para el usuario.

Con la primera versión del mapa de procesos, se puede analizar la coherencia de los tres tipos de procesos levantados y compartir estos con otras partes interesadas de forma rápida y simple. Posterior a este ejercicio, puede profundizar en uno de los procesos principales, y definir los subprocesos que los componen. Alternativamente, con los procesos principales definidos, puede por medio de otros artefactos como el de VII Brainstorming o la VIII Matriz de importancia y selección, evaluar la prioridad para levantar estos procesos. Estos artefactos se describen posteriormente.

## VI. Arquitectura de Procesos

La arquitectura de procesos es una vista que desde un nivel macro o top, permite visualizar las agrupaciones de procesos comunes que se encuentran en una organización. Estos procesos cuando se agrupan en un solo conjunto que engloba procesos con funciones particulares se denominan macro. La estructura organizacional de los procesos de una organización está compuesta por cuatro agregados o componentes, la “Cadena de Valor”, el “Desarrollo de Nuevas Capacidades”, la “Planificación Estratégica” y los “Recursos Habilitadores”. El tipo de arquitectura y cada uno de sus componentes están prediseñados como modelos genéricos sugiriendo una “mejor práctica” como estructura de procesos. Desde esta perspectiva se puede apreciar la interrelación que tiene cada macro o conjunto de procesos con las demás, de esta forma se tiene claridad si se cumplen o no con las relaciones de transferencias de recursos físicos o de información correspondientes a la operación (Barros, 2015).

### *Beneficios*

- Contar con una estructura que permita un desarrollo integrado.
- Permite estructurar todos los procesos de manera lógica y ordenada.
- Promueve llevar los lineamientos institucionales a la operación regional y local en el caso de que estos niveles existan en la jerarquía del OAE.
- Posibilita la innovación en el desarrollo de una visión de servicio al usuario final.

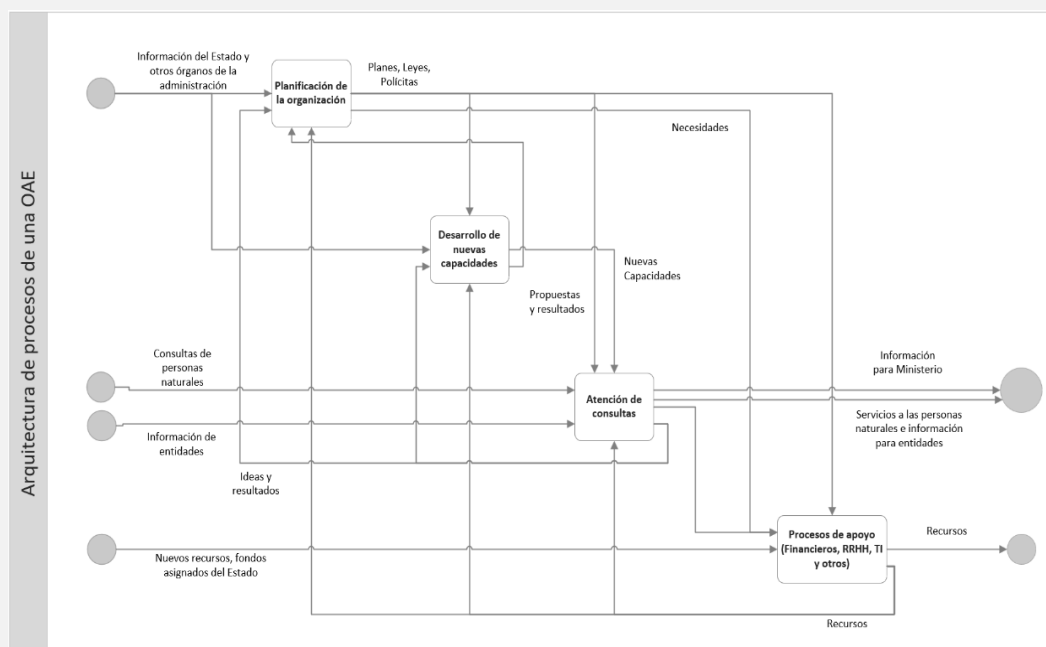
### *Elementos*

- **Macro 1 - Cadenas de valores:** En este esquema los procesos principales representan líneas de negocio de la organización que se ejecutan desde la interacción con el usuario hasta la entrega satisfactoria del producto o servicio en particular.
- **Macro 2 - Desarrollo de Nuevas Capacidades:** Este conjunto de procesos está íntimamente relacionado con la creación de capacidades de innovación dentro de una organización.
- **Macro 3 - Planificación del negocio:** En este elemento, ocurre toda la definición de la estrategia, indicadores de desempeño y planificación general.
- **Macro 4 - Recursos Habilitadores:** Es compuesto por los procesos de soporte, los cuales actúan como apoyo a la cadena de valor y por lo general cumplen con todas las funciones relacionadas a la gestión de personas, finanzas, adquisiciones de bienes o servicios para la operación, entre otros.



## Ejemplo

Un OAE tiene una fuerte noción de los procesos con los que cuenta como organización. La cantidad de procesos que existen en la oficina central y en las regionales, nos permiten dilucidar cómo estas se deben relacionar. Para aclarar esto, se apoya en el desarrollo de la arquitectura de procesos.



**Ilustración 6:** Ejemplo de Arquitectura de procesos.

La diagramación muestra la relación entre la cadena de valor y los demás procesos macros. Con esto se tiene claridad cómo fluye la información y mensajes como insumo y resultado de cada una de estas partes. En caso que se busque añadir el nivel regional, habría que adaptar estos mismos elementos a este contexto y posteriormente enlazar este con la oficina central. En caso de que estos tuvieran servicios compartidos, como lo podría ser el apoyo IT para los procesos principales, o la planificación, para la oficina central y regional, se tendría que separar estos servicios compartidos de las macros y vincular el flujo de forma correspondiente. Por último, se pueden considerar los subniveles de cada una de las macros con mayor detalle hasta llegar a las actividades específicas que corresponden a los procesos diagramados en BPMN.

En caso de que el OAE aún no haya priorizado el proceso que busca levantar puede avanzar con los siguientes artefactos de priorización de procesos o por el contrario si cuenta con los procesos levantados, puede avanzar a la fase 2.

## VII. Priorización de Procesos - Brainstorming o Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica utilizada para generar una gran cantidad de ideas creativas dentro de un grupo o equipo de personas. Adicionalmente, se puede utilizar para identificar soluciones alternativas u obtener una lista exhaustiva de elementos para un tema particular. Esta técnica incentiva crear una atmósfera en que las personas se sienten desinhibidas y libres de proponer soluciones a problemas sin críticas, evaluación o juicio (Purdie, 2014).

La herramienta de brainstorming se puede utilizar en cualquier ámbito donde existen opiniones distintas o se requiere de soluciones creativas. En el ámbito de la gestión de procesos, no obstante, se propone utilizar esta cuando se cuenta con múltiples procesos que se buscan levantar, pero no se tiene claridad respecto cuál se debe priorizar. Por ejemplo, se puede plantear como objetivo de análisis el beneficio que aporta cada proceso a la organización.

### *Beneficios*

- Permite descubrir nuevas formas de hacer las cosas al incluir otras personas.
- Incentiva la construcción y el compartir ideas en equipo.
- Obtener listas innovadoras para la mejora de un servicio o proceso a futuro.
- Promueve el trabajo y la cohesión de los equipos.

### *Elementos*

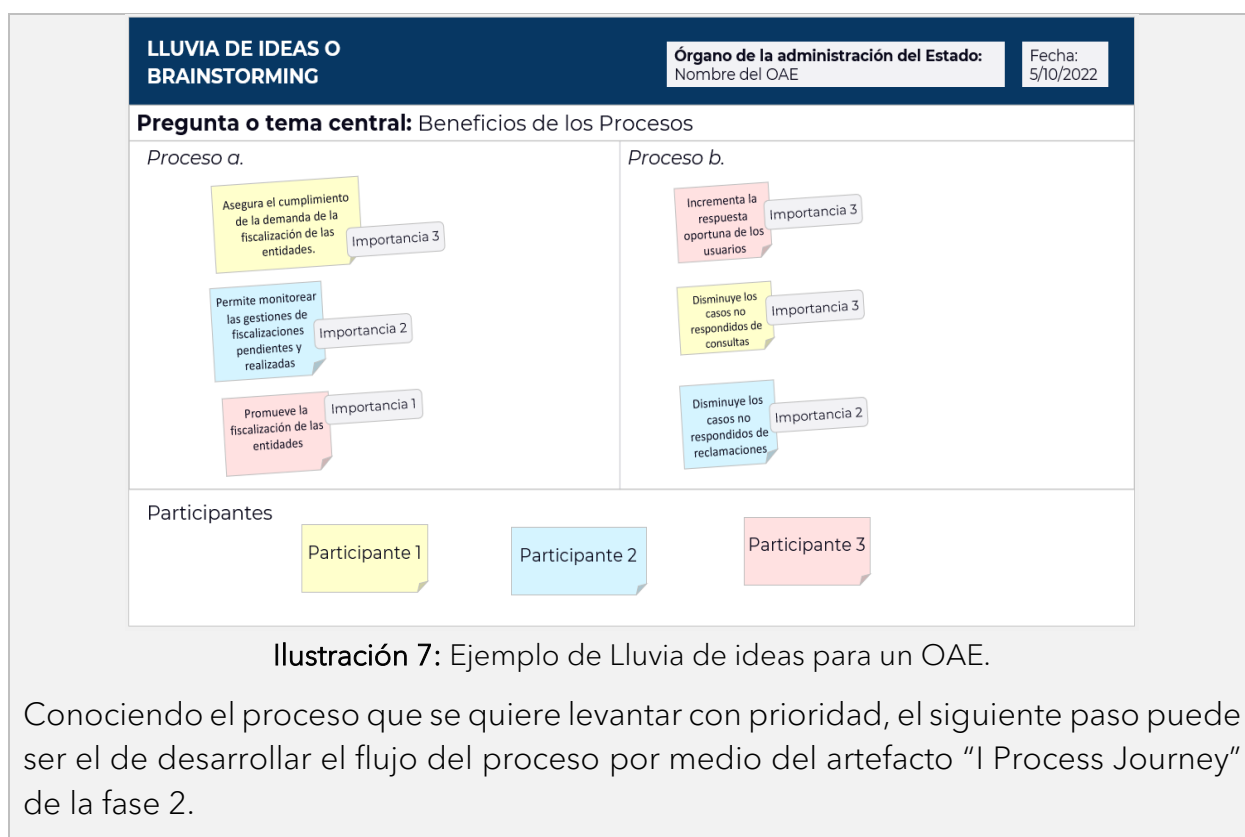
- **Pregunta o tema central:** La situación, pregunta o tema central que se busca abordar.
- **Ideas:** El elemento principal de la técnica de brainstorming son las ideas que se generan por parte de los participantes.
- **Participantes:** De forma opcional, es posible distinguir las ideas de cada participante con tal de que el participante posteriormente pueda comentar sobre la idea.

### *Ejemplo*

Un OAE busca determinar los procesos principales que se quieren priorizar, entre los cuales se encuentran (i) Fiscalizar una institución y (ii) Atención de usuarios.

Como resultado, se concluye que el proceso relacionado a la atención y resolución de usuarios tiene mayor prioridad por las ideas levantadas y su correspondiente importancia. El ejercicio de lluvia de ideas, como actividad grupal, adicionalmente incentiva la creatividad y cohesión del grupo, además de plantearse mejores ideas con cada nueva iteración de este ejercicio.





## VIII. Priorización de Procesos - Matrices de Importancia y Selección

La matriz de selección (PICK Chart en inglés) es una herramienta para organizar y categorizar ideas y con esto facilitar la priorización, revisión y el análisis de los proyectos de levantamiento de nuevos procesos (EPA, 2017).

En el contexto del levantamiento de procesos, este artefacto es particularmente útil para ayudar a priorizar los procesos que se deben desarrollar por medio de la comprensión del nivel de impacto que generan y la dificultad para ser implementados.

### **Beneficios**

- Facilita evaluar las expectativas.
- Ayuda a identificar los riesgos.
- Permite explorar alternativas de comparación diferentes.
- Priorización utilizando criterios similares.
- Ayuda a crear consenso con el equipo como actividad grupal.

### **Elementos**

Entre los componentes, la matriz considera los siguientes factores para clasificar la conveniencia de los procesos.



- **Impacto:** Este aspecto se refiere al valor, o rentabilidad, que los procesos potenciales tendrán para la organización o sus partes interesadas.
- **Dificultad:** Este aspecto refleja la cantidad de tiempo y recursos que necesitan ser dedicadas a la implementación del proceso, con el fin de obtener valor, considerando que este proceso es exitoso.

Luego de la evaluación de cada proyecto que se busca comparar a nivel de importancia, se cuenta con cuatro posibles estados de priorización, estos son:

- **Posible:** Fácil de implementar, pero con un impacto bajo. Estos podrían ser considerados como posibles ideas, pero no una alta prioridad.
- **Implementar:** Fácil de implementar y de alto impacto. Se deben implementar estos procesos como primera opción dentro de lo posible.
- **Desafiante:** Difícil de implementar, pero con un alto impacto. Es aconsejable en algún momento intentar desarrollar estos procesos, teniendo presente que requerirán mucho trabajo.
- **Desechar:** No conviene trabajar ideas que son difíciles de implementar y que tienen una recompensa baja.

De forma complementaria a la matriz de selección, se recomienda usar la matriz de frecuencia, en caso se tenga dificultad para definir el impacto que puede generar un proceso. Esta matriz cuenta con los siguientes elementos:

- **Frecuencia:** Se refiere a qué tan a menudo se va a ejecutar el proceso.
- **Variación:** Representa la cantidad de distintos resultados como servicios o productos que son generados a raíz del proceso.

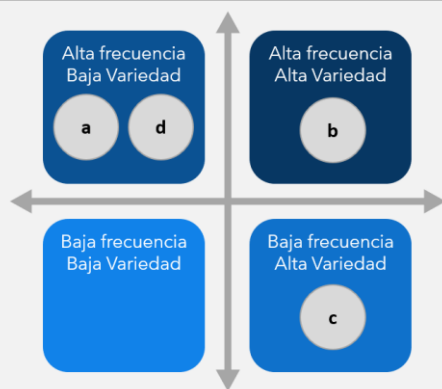
### *Ejemplo*

En un OAE no se tiene claridad de qué proceso principal desarrollar primero. Por este motivo se ha propuesto hacer un análisis evaluando los procesos principales del OAE. Los procesos principales que se buscan comparar son:

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| a. <i>Fiscalizar institución</i> | c. <i>Regular procedimiento</i>  |
| b. <i>Atención de usuarios</i>   | d. <i>Velar por los derechos</i> |

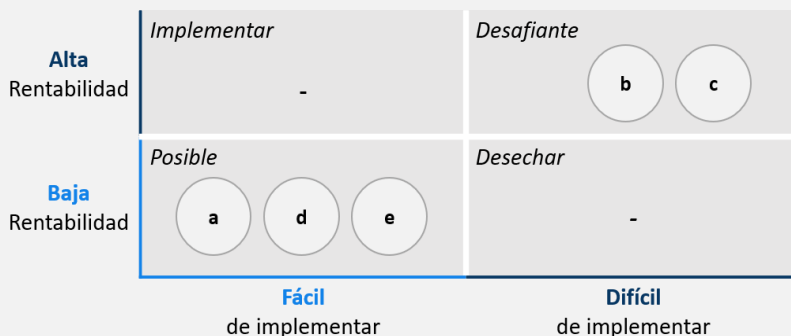
Como primer paso, considera la matriz de frecuencia. Esta permite entender cuál es el proceso con mayor rentabilidad.





**Ilustración 8:** Ejemplo de Matriz de frecuencia y variación.

Como resultado, se tiene que la atención a los usuarios es la única que tiene una alta frecuencia y simultáneamente cuenta con diferentes servicios resultantes de este, como lo puede ser el rechazo de la solicitud, la coordinación de una comisión, entre otros. Se desprende de este análisis que el proceso **b**, asociado a la atención de usuarios, tiene mayor rentabilidad para ser desarrollado. Seguido se hace el análisis de la matriz de selección:



**Ilustración 9:** Ejemplo de Matriz de selección.

Con el ejercicio de la matriz de selección completado, se logra dilucidar que los procesos **a**, **d** y **e** no generan mucha rentabilidad, a pesar de ser más fácil de implementar. Los procesos **b** y **c**, por el contrario, tienen una alta rentabilidad a pesar de ser difícil de implementar. Un análisis más profundo, debe ayudar determinar cuál de estos últimos dos conviene levantar. Si se observa la matriz anterior, de frecuencia y variación, se tiene que el proceso **b** genera mayor rentabilidad que el **c**. En este sentido, a simple vista el proceso **b** es el que conviene desarrollar de forma prioritaria.

## IX. Matriz de Roles y Responsabilidades RACI

La matriz de roles y responsabilidades RACI es un cuadro de asignación de responsabilidades que traza cada tarea, hito o decisión clave involucrada de un proyecto o proceso y asigna los roles que son responsables de cada elemento de acción, que ejercen como autoridad y, en caso corresponda, las personas que deben ser consultadas o informadas (IIBA, 2015).

La matriz RACI se utiliza cuando se tiene claridad sobre las actividades que contiene un proceso levantado, porque requiere que estos se describan en la plantilla.

### *Beneficios*

- Proporciona controles y equilibrios de procedimiento.
- Promueve una mejor revisión del historial de transacciones.
- Proporciona funciones y responsabilidades documentadas para las actividades.

### *Elementos*

- **Responsable (R):** Es la persona que realiza el trabajo para completar una actividad y quien debe responder por la entrega de la tarea.
- **Autoridad (A):** Se refiere al responsable por la finalización adecuada de una tarea. La autoridad es quien delega las tareas que deben ser ejecutadas en pro de realizar la tarea asignada a la persona responsable.
- **Consultado (C):** Son los que brindan juicio de expertos, generalmente son especialistas en el tema, con quienes se da una comunicación en ambas direcciones.
- **Informado (I):** Estas personas deben ser actualizados sobre el progreso del proceso, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

### *Ejemplo*

Con el fin de garantizar que un proceso principal recientemente levantado se ejecute por los funcionarios correspondientes y cuente con los especialistas que velen por su completitud, un OAE decide desarrollar la matriz de roles y responsabilidades.



MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Involucrado	Jefe de Servicio al usuario	Analista de Atención	Jefe de Normativa	Analista de Normativa	Jefe de Estudio	Analista de Estudio	Jefe de Resolución	Analista de Resolución	Secretaría de Resolución	Analista de Regulación	Jefe de proyectos y procesos
Actividades											
1. Gestión de recepción de consulta	A/C	R									C
2. Asignación del expediente			A/C	R							C
3. Estudio de la consulta					A/C	R				I	C
4. Dictamen y notificación							A/C	R	I	I	C

**Ilustración 10:** Ejemplo de Matriz de roles y responsabilidades.

La matriz completada, para el subproceso de atención de usuario, ahora permite que este se ejecute de forma fluida y con todos los participantes involucrados por medio de un rol específico. En caso de que ocurra alguna dificultad, el responsable de la actividad tiene a quién acudir. Por otro lado, no existe motivo alguno para no informar a las partes correspondientes. Como siguiente paso, el OAE puede seguir con la diagramación BPMN siguiendo las indicaciones del artefacto III, en caso no tenga las actividades levantadas o, por otro lado, analizar más a fondo los posibles problemas de este subproceso con los artefactos presentados en la fase 3.

### 3.2 Fase 2 - Levantamiento de Procesos

En esta fase se indican los artefactos y estándares asociados al levantamiento de procesos, indicando el modelo de negocio comúnmente usado tanto en las organizaciones públicas como privadas, con el fin de conocer el propósito de la metodología dando ejemplos en base a lo comentado.

### 3.2.1 Descripción



Para la fase 2, el diseño de cambios se lleva a cabo principalmente en el trabajo del modelado, análisis, diseño y medición del desempeño de los procesos. Se identifican los principales procesos organizacionales e interfuncionales actuales en el contexto de las metas y los objetivos deseados. Los profesionales utilizan el análisis para asimilar información de planes estratégicos, modelos de procesos, mediciones de desempeño, cambios en el entorno y otros factores para comprender

completamente las prioridades de los procesos que se implementarán en la organización. Todas las actividades de diseño se centran en cómo los nuevos roles aportarán valor a los usuarios.

### 3.2.2 Artefactos y estándares asociados: Propósito, uso, y ejemplos.

Entre los artefactos de la fase 2, se describen varias herramientas que sirven para realizar un primer diagrama de los procesos, entre estos se encuentran los artefactos número I, II, IV o 0. Según lo mencionado en la sección 0, no es necesario ejecutar todos de forma exhaustiva, sino elegir el que mejor se adapte a la necesidad y capacidad del OAE. Posterior a contar con una primera versión de diagrama de un proceso, se recomienda, no obstante, pasar este a una notación estandarizada por medio del artefacto "III Diagramación de procesos - BPMN".

#### I. Process Journey

El Process Journey es la representación en un mapa del status-quo (estado de un determinado momento) del proceso, reflejando el comportamiento típico del flujo de la organización para la generación de un servicio o producto particular. Permite de forma colaborativa y gráfica, a través de herramientas visuales, representar las interacciones entre los diferentes actores, determinar cuáles son las actividades realizadas y su secuencia, además de qué sistemas son utilizados, cuáles son los datos necesarios, entre otros.

Con el Process Journey se puede obtener una imagen clara de un proceso completo y con esto se facilita su análisis, con el fin de mejorar su diseño, la experiencia de los usuarios y alinear la visión y objetivos de la organización.



## Beneficios

- Permite visualizar el flujo de la organización por medio de un mapa.
- Facilita la optimización del proceso.
- Permite alcanzar mejores resultados en los procesos de la organización.
- Ayuda a encontrar puntos claves de interacción entre usuario y la organización.

## Elementos

- **(Macro)Procesos:** Corresponden a aquellos procesos que interactúan en el escenario dado, de manera end-to-end (de extremo a extremo) en la generación de valor.
- **Actividades:** Tareas unitarias realizadas por los usuarios dentro de un proceso. Estas son realizadas por personas o sistemas.
- **Roles:** Cada actividad deberá coincidir con un rol responsable de ejecutarla.
- **Plataformas de apoyo:** En esta sección, se incluyen sistemas y bases de datos.
- **Recursos:** En este se especifican reportes, informes, datos anexos, entre otros.
- **Métricas y performance:** Las métricas con las cuales el proceso es evaluado o medido.

## Ejemplo

Luego de tener claridad sobre el proceso principal que se busca levantar de forma prioritaria, un OAE quiere realizar una dinámica que permita determinar las actividades que este comprende en una sesión grupal. Para esto se apoya con el artefacto de Process Journey.



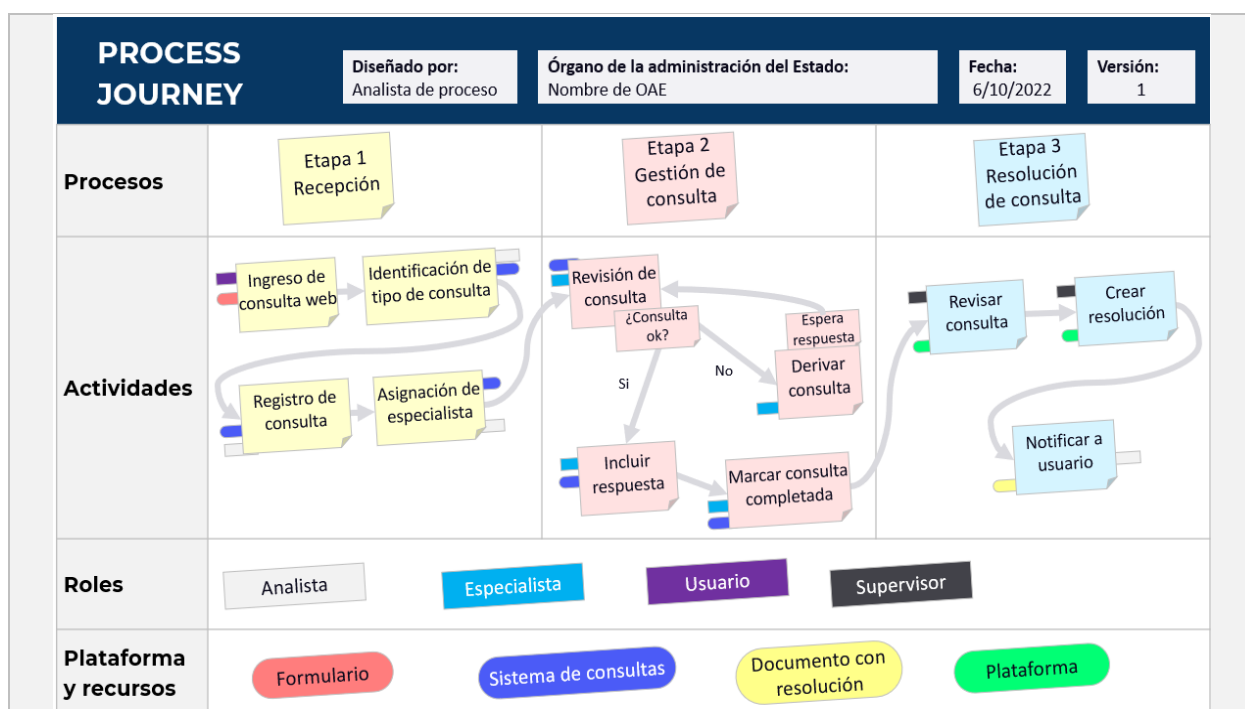


Ilustración 11: Ejemplo de Process Journey.

Una vez se haya realizado la dinámica del Process Journey, se cuenta con una vista completa de las actividades del proceso completo, sus etapas, los actores y recursos como insumo como también de resultado. Otro beneficio importante se da por permitir que todos los participantes de este ejercicio se alinean y se convierten en cocreadores de este. Esto aumenta la posibilidad de que el proceso posteriormente se cumpla según su levantamiento.

Para formalizar el flujo, como siguiente paso, se recomienda pasar este a un formato de notación gráfica conocido, como el de BPMN, según se describe en el artefacto 0 de la fase 2.

## II. Process Canvas

Es una herramienta para orientar el diseño de los procesos por medio de una dinámica con todas las partes interesadas. El propósito es hacer accesible el diseño y la descripción de los procesos. La premisa nace a raíz de la necesidad de involucrar a las personas que participarán en los procesos de forma recurrente. Al actuar como cocreadores, se asegura de que el proceso se implemente realmente de la forma en que se concibió y que conduzca a los resultados deseados. Esta herramienta se utiliza para concretar un plan de acción para las actividades claves como resultado del modelo de negocio o modelo de misión.

## Beneficios

- Facilita la descripción de un proceso de forma estructurada.
- Involucra a todas las disciplinas y equipos relevantes en el diseño del proceso.
- Mejora la comunicación sobre el proceso.
- Asegura de que exista una base sólida para el aprendizaje y la práctica.
- Asegura de que el proceso conduce a los resultados deseados.

## Elementos

- **Bien logrado:** Representa el servicio con valor distintivo que se quiere entregar a los usuarios o partes interesadas.
- **Información recibida / flujo de información / información entregada:** Se refiere a la información requerida desde inicio a fin para asegurar que el usuario esté satisfecho.
- **Qué:** Esta sección se refiere a los subprocesos que permiten crear la información planteada en la sección del flujo de información.
- **Backlog:** Esta sección es complementaria a la anterior de “Qué”, porque permite almacenar ideas de información que se quieren plantear pero que no necesariamente corresponden al flujo que se está desarrollando.
- **Para qué:** Esta sección es para corresponder a los demás elementos de la plantilla con la identidad de la organización, la cual se refiere a los elementos de la planificación estratégica.

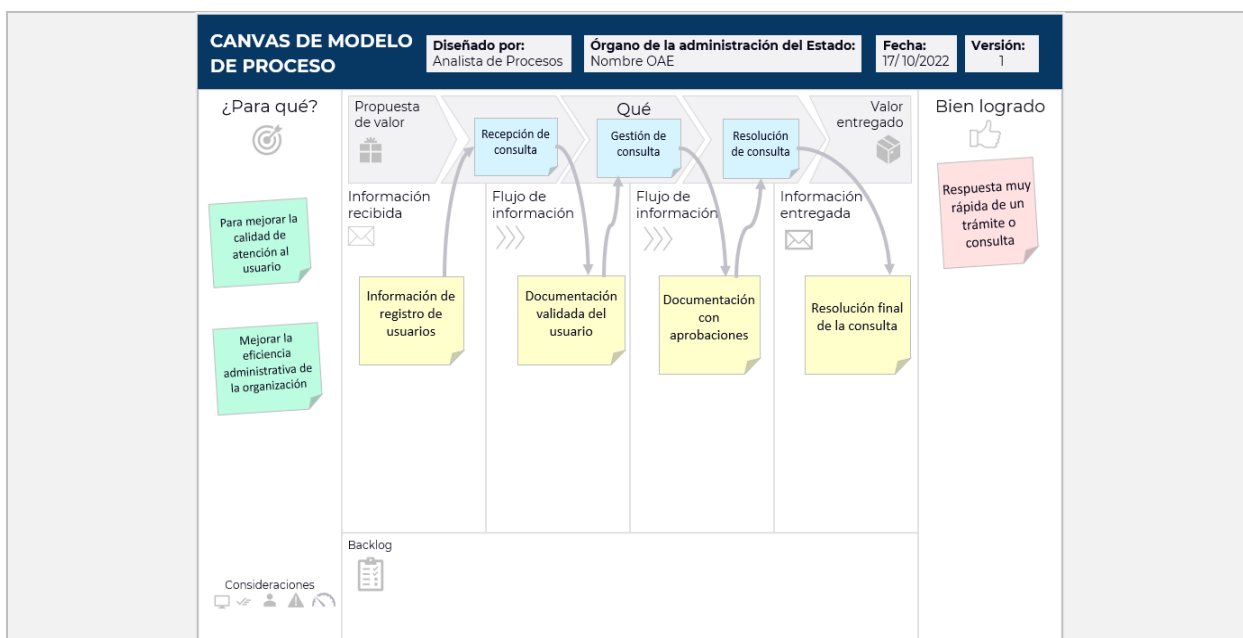
### Ejemplo

Con la finalidad de cumplir con los objetivos, un OAE busca levantar un proceso focalizando la propuesta de valor del usuario. Para esto utiliza el canvas de modelo de procesos.

La dinámica del canvas de proceso, focaliza la dirección del conjunto de actividades necesarias para lograr la propuesta de valor. Adicionalmente, permite tener claridad con los diferentes documentos que deben generarse en su proceso. Similar a otros artefactos, como la actividad grupal, se crea una interacción sana entre las personas involucradas de la organización, que a su vez genera una alineación de ideas. Finalmente, realizar esta actividad permite entender los aspectos estratégicos que involucra el flujo.







**Ilustración 12:** Ejemplo de un modelo canvas de proceso

Con el proceso general levantado, se recomienda, en caso que corresponda, realizar una nueva iteración de uno de los subprocesos especificados en la sección "Qué", con mayor detalle. Posteriormente, se puede pasar directo a formalizar el flujo por medio del artefacto de "0 Diagrama de procesos BPMN". Como alternativa, previo a pasar el flujo a BPMN, se puede utilizar el artefacto de "I Process Journey" como plantilla colaborativa para detallar mejor el flujo en consenso con el equipo y los especialistas.

### III. Diagrama de Procesos - BPMN

La Notación de Modelamiento de Procesos de Negocio (Business Process Modelling Notation (BPMN) en inglés), es una notación gráfica estandarizada que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio y cuyo objetivo principal, es proporcionar una notación que sea fácilmente comprensible para todos los participantes de la organización, desde los analistas que crean los borradores iniciales de los procesos, a los desarrolladores técnicos responsables de la aplicación de la tecnología que llevará a cabo dichos procesos, y, por último, a las autoridades que gestionarán y supervisarán los procesos (Weske, 2007; 2012).


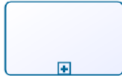







#### *Beneficios*

- Ofrece la posibilidad de modificar la forma de trabajo mejorando continuamente.




- Ayuda a determinar los roles y habilidades requeridas.
- Ayuda en eliminar tareas duplicadas y las automatiza.
- Facilita la colaboración de procesos con otras organizaciones.
- Garantizar un nivel de servicio.
- Permite posteriormente ejecutar los procesos con un motor de ejecución de gestión de procesos.
- Incrementa la eficiencia, minimizando los errores en los procesos.
- Brinda la capacidad de seleccionar entre múltiples herramientas de diseño.

### Elementos

Tabla 4: Descripción de cuatro categorías básicas de los elementos de BPMN

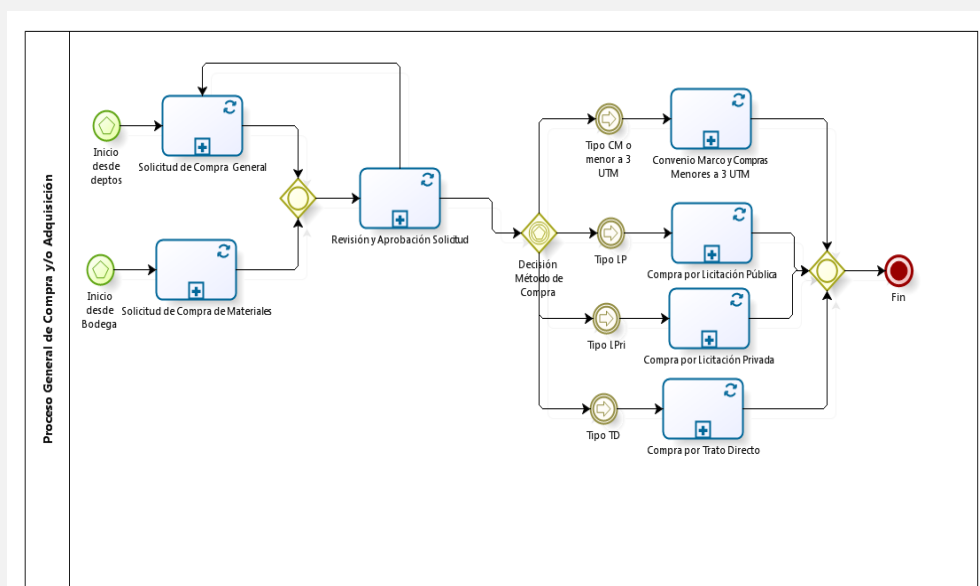
Categoría	Descripción	Elementos	Representación
Objetos de Flujo	Son los elementos principales para la construcción de los procesos de negocio. Definen el comportamiento de los procesos.	Eventos	
		Subprocesos y Actividades	<div>  Subprocesos </div> <div>  Actividades </div>
		Compuertas	
Objetos conectores	Son elementos que conectan los objetos de flujo, formando un diagrama que representa la estructura esquelética básica de un proceso de negocio.	Flujo de secuencia	
		Flujo de mensaje	
		Asociación	
Canales	Son un mecanismo para organizar actividades en categorías visuales separadas con el objetivo de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades.	Contenedor	
		Carril	



Artefactos	Son elementos para incluir información adicional al proceso, permitiendo contextualizar apropiadamente el modelo a una situación específica.	Objetos de datos	
		Grupo	
		Anotación	

### Ejemplo

Un OAE para avanzar en su levantamiento de proceso requiere diagramar con notación BPMN su proceso.



**Ilustración 13:** Diagrama BPMN del proceso general de compra y/o adquisiciones.

Una vez levantado el diagrama macro, los analistas de procesos proceden a diagramar el proceso con las actividades finales. Para esto se concentran primero en la solicitud de compra de materiales.

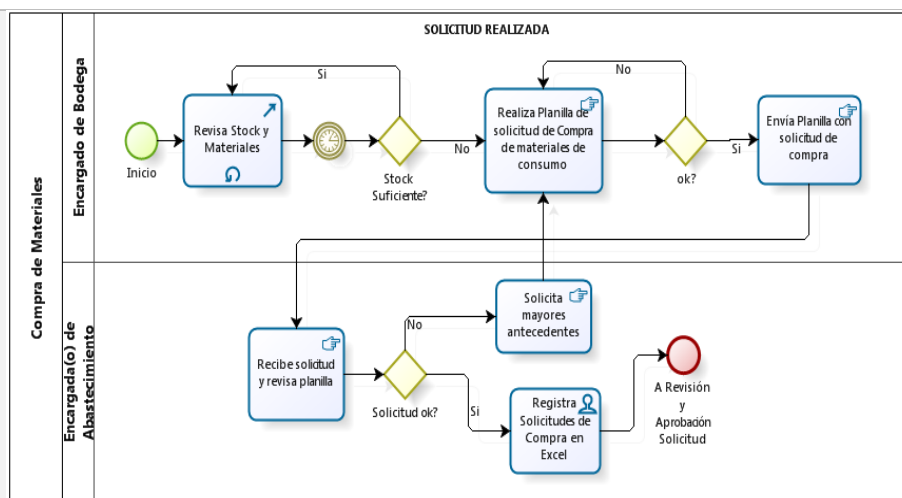


Ilustración 14: Diagrama BPMN ejemplo de compra de materiales

Los diagramas son diseñados con los elementos de BPMN y con esto cumplen el estándar de la notación gráfica de BPMN. Esto permite que el flujo se pueda compartir a nivel internacional y con esto analizar y comparar con las mejores prácticas de otros organismos en un lenguaje común. Por otro lado, con este nivel de detalle, los participantes de los procesos pueden entender con facilidad el flujo y los responsables de cada actividad y con esto se garantiza una ejecución exitosa. Finalmente, para los especialistas de procesos, se puede posteriormente hacer los ajustes necesarios y levantar los indicadores para optimizar el flujo en caso sea posible.

#### IV. Diagramación de Procesos - Mapeo del Flujo de Valor (VSM)

El mapeo del flujo de valor es un análisis de procesos que tiene como objetivo desarrollar una representación visual de alto nivel y de principio a fin del flujo del proceso involucrado en la entrega de un producto o servicio deseado. El VSM es un método estratégico para priorizar oportunidades de mejora que implica la diagramación y seguimiento de las entradas y puntos de aplicación para procesos (IIBA, 2015).








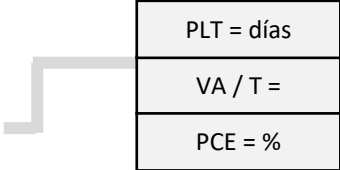
##### Beneficios

- Incentiva la gestión estratégica al hacer que todos en la organización estén en la misma sintonía.
- Mejora la planificación de las operaciones al ayudar a identificar, gestionar y eliminar los cuellos de botella.
- Facilita la elaboración de un tablero de operaciones con indicadores KPI.

- Promueve la planificación del desarrollo de la fuerza laboral.
- Asiste con priorizar los recursos en la organización.

## Elementos

Tabla 5: Elementos comunes de VSM.

Elemento	Nombre	Descripción	Representación
Símbolos/ Íconos de procesos de VSM	Usuario/Proveedor	Representa a los clientes en el sector superior derecho o los proveedores en el sector superior izquierdo.	
	Flujo de proceso específico	Un flujo de actividad fijo dentro de un departamento.	
	Caja de datos	Datos del proceso, como la duración del ciclo, cambios realizados y tiempo de actividad.	
Símbolos de Materiales de VSM	Envíos	Traslado de materiales desde los proveedores hacia la sucursal y luego a los usuarios o clientes.	
	Inventario	Inventario entre dos procesos.	
	Envío Externo	Envíos desde los proveedores o hacia los clientes o usuarios.	
Símbolo de Información de VSM	Información Electrónica	Se refiere al intercambio de datos, como, por ejemplo: Internet, red de área extensa (WLAN), red de área local (LAN) o intranets.	
Símbolo Generales de VSM	Línea de tiempo	Muestra la duración de los ciclos y los tiempos de espera o inactividad. Se usa para calcular el plazo de entrega y la duración total del ciclo.	

## Ejemplo

Por la criticidad de dar de alta a los pacientes para liberar las habitaciones de forma oportuna, un hospital busca entender el detalle del flujo completo desde la admisión hasta la dada en alta de un paciente, y finalmente la limpieza de la habitación. El propósito es entender dónde se encuentran posibles oportunidades de mejora para optimizar este proceso. Para esto se apoya en el artefacto de Mapeo del Flujo de Valor (o VSM).

Con el mapeo de flujo de valor completado se facilita entender dónde existen posibles tiempos muertos o tiempos excesivos. En este sentido, el artefacto sirve para procesos que son particularmente sensibles a los tiempos. En el ámbito de los OAE, se pueden considerar los procesos relacionados a la atención de usuarios, donde se busca mejorar el servicio a los usuarios agilizando el tiempo de respuesta lo más posible. Realizar este ejercicio igualmente permite entender mejor la información de datos que se recopila y evaluar la posibilidad de visibilizar problemas de comunicación entre los pasos.

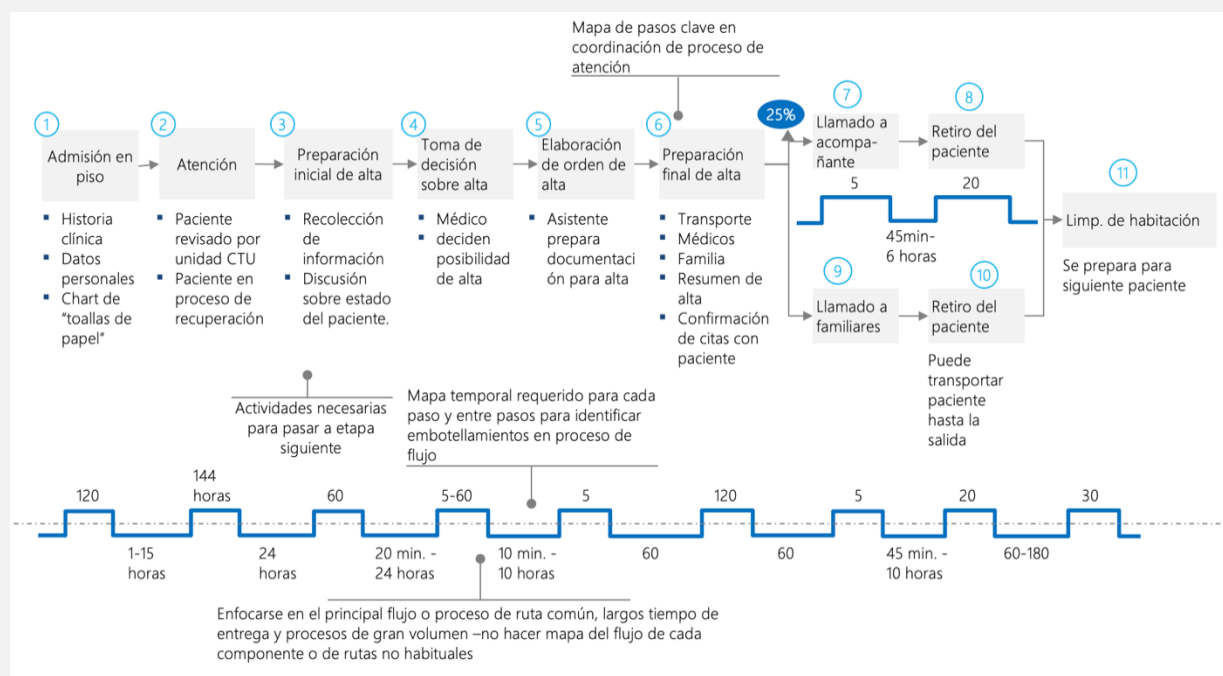


Ilustración 15: Mapeo del Flujo de Valor ejemplo<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Ilustración desarrollada por: Juan Neme, Email: [jneme@gmail.com](mailto:jneme@gmail.com)

Una vez se cuente con el proceso deseado, lo recomendado es pasar este a una notación gráfica conocida como es la de BPMN que se encuentra descrita en el artefacto 0 de la fase 2.

## V. Service Blueprint

Es un mapa o diagrama que visualiza las diferentes relaciones entre servicios y componentes de un negocio, personas, lugares, objetos y procesos. Tiene como propósito obtener un panorama detallado del servicio al usuario que se ofrece dentro de una organización. Es utilizado por los directivos para proporcionar una imagen clara del proceso a aquellos que están involucrados en la producción de servicios, así como en el consumo de servicios (Remis, 2016).

El Service Blueprint se aplica con el fin de ayudar a ver la experiencia que tiene un usuario o cliente con el servicio desde un punto de vista global. El diseño del servicio ayuda a ver la experiencia y el trabajo "detrás de escena" que se dedica a crear y brindar esa experiencia. Esta perspectiva permite cambiar efectivamente la forma en que la organización brinda su servicio para mejorar y respaldar esa mejora en los procesos internos de la organización.

### *Beneficios*

- Ayuda a que los participantes y los equipos se unan.
- Permite que la mentalidad de los funcionarios sea parte del proceso y reconozcan la importancia de comprender el punto de vista del usuario.
- Muestra las decisiones de diseño del servicio y crea puntos de interacción entre el usuario y el servicio para mostrar dónde importa la experiencia.
- Ayuda a la organización a identificar las brechas en la experiencia del servicio.
- Asiste a la organización en alcanzar los objetivos establecidos.

### *Elementos*

- **Línea de interacción:** Sección en la cual el usuario o cliente interactúa con el servicio y los trabajadores.
- **Línea de visibilidad:** Sección donde el trabajador o los procesos organizacionales se vuelven invisibles para el cliente o usuario.
- **Línea de acción interna:** Área que delimita los socios o trabajadores que no tienen contacto con el usuario o cliente, e intervienen para apoyar el servicio.



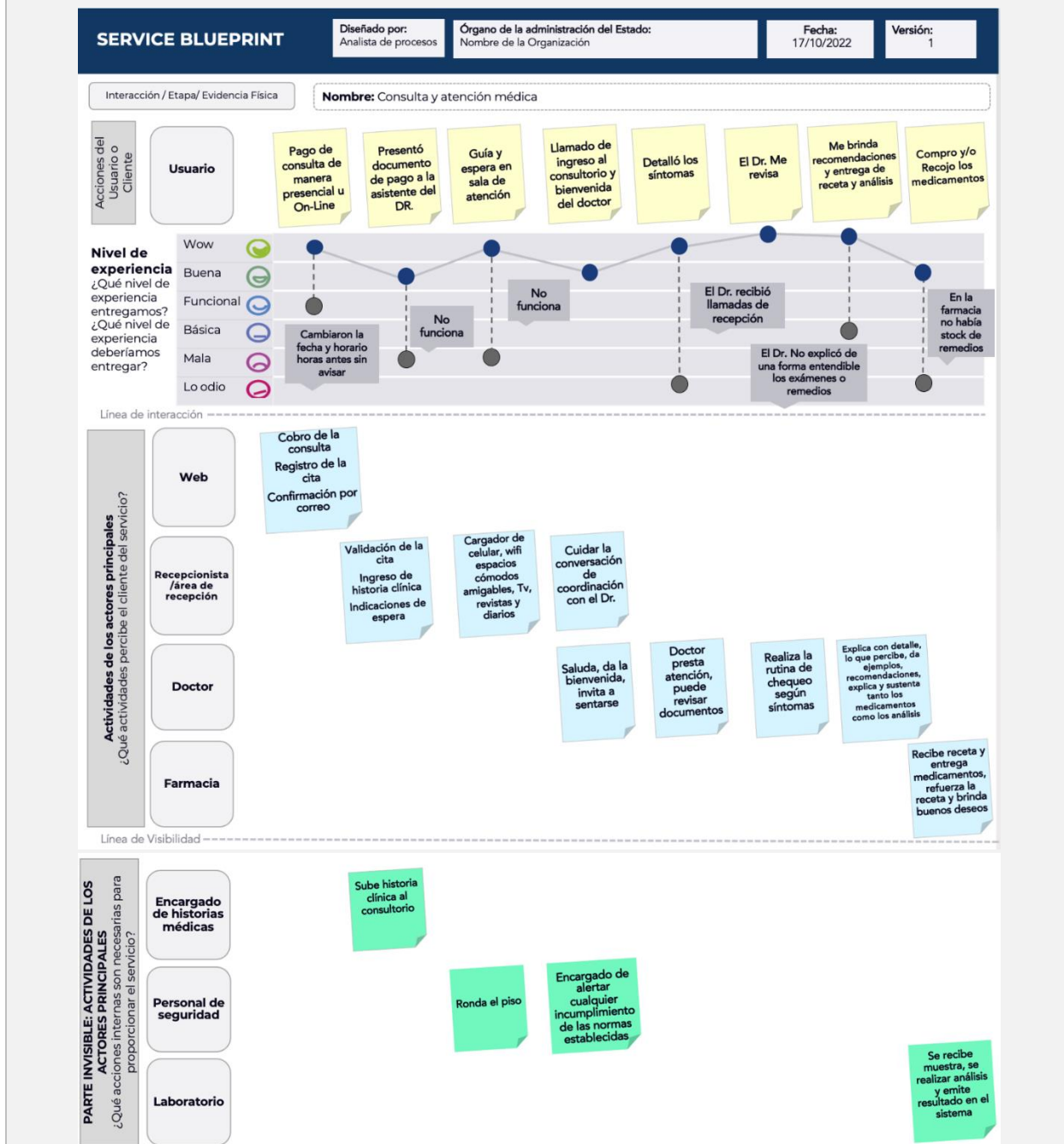
- **Acciones del usuario o cliente:** Este elemento, incluye los pasos, acciones, elecciones e interacciones que realiza el usuario mientras evalúa, compra o utiliza un servicio.
- **Evidencia física:** Representa la evidencia física del servicio.
- **Backstage / acciones invisibles del empleado:** Estas corresponden a las actividades detrás de escena realizada por los trabajadores de contacto que no son visibles para el usuario o cliente.
- **Procesos de soporte:** Estos incluyen todas las actividades relacionadas con los funcionarios detrás de la escena, sistemas y comunicaciones de soporte.
- **Punto de contacto:** Los puntos de contacto son el medio de intercambio entre el usuario y el servicio.

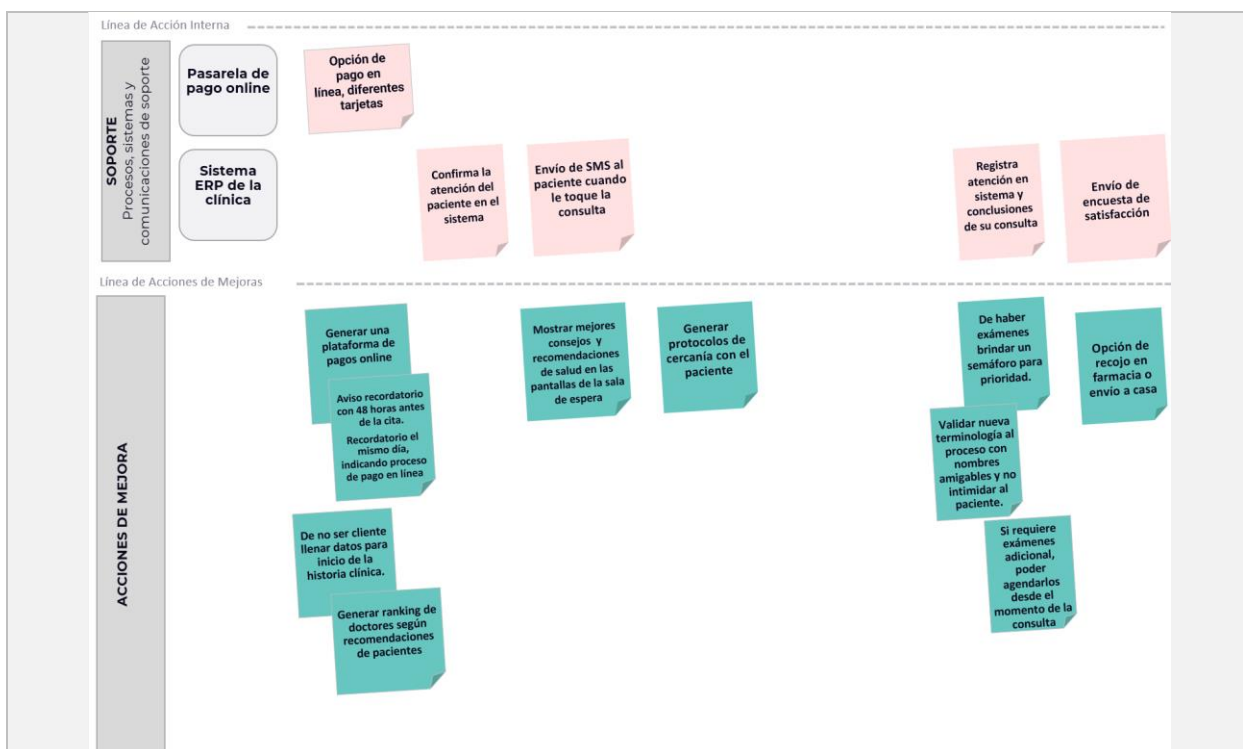




## Ejemplo

Con el objetivo de mejorar la atención hacia el usuario, un hospital busca entender en detalle el flujo completo de una consulta y o atención, desde el pago de ella hasta las recomendaciones, entrega de recetas y análisis por parte del médico. El propósito es entender dónde se encuentran posibles oportunidades de mejora para optimizar este proceso utilizando en el modelo Service Blueprint.





**Ilustración 16:** Service Blueprint ejemplo de consulta y atención médica.

En el ámbito de los OAE, para esto se puede considerar los procesos relacionados a la atención de usuarios, donde se busca mejorar el servicio o bien, solucionar problemas complejos que son difíciles de diagnosticar y que se necesita descubrir de manera efectiva la causa raíz del problema. Realizar este ejercicio, permite entender mejor la información de datos que se recopila, buscar la causa raíz de un problema, agilizar los procesos, entre otros.

Como conclusión de completar la dinámica de Service Blueprint, se recomienda crear o actualizar el diagrama usando la notación de BPMN según se describe en el artefacto III de la fase 2.

### 3.3 Fase 3 - Análisis de Procesos

#### 3.3.1 Descripción



En esta fase, los problemas asociados con la situación actual del proceso han sido identificados, documentados y, siempre que sea posible, cuantificados. Para eso se utilizan medidas de desempeño, obteniendo como resultado, una colección estructurada de problemas, los cuales se priorizan en función de su impacto potencial y el esfuerzo necesario para resolverlo.

#### 3.3.2 Artefactos y estándares asociados: Propósito, Uso, y Ejemplos.

Los artefactos de la fase 3 tienen como foco resolver una dificultad o lograr optimizar un proceso particular. Al igual que en la fase 1 y 2, se recomienda evaluar primero cuál de los artefactos conviene aplicar según la necesidad. En el caso de los primeros dos artefactos, ambos establecen formas para determinar la causa raíz de un problema, por lo cual queda a criterio del OAE cuál escoger.

#### I. Análisis de causa raíz – Los 5 Por Qué

El planteamiento de los cinco ¿por qué? (Los 5 why's) es una técnica que se utiliza para hacer preguntas y con esto explorar la causa raíz de un defecto o problema. Esta implica observar un problema y preguntarse varias veces por qué ocurrió. La primera respuesta incita a otro por qué, la respuesta al segundo hace lo mismo, y así sucesivamente. Esto es crítico en vista que los síntomas a menudo enmascaran las causas de los problemas. Los 5 por qué son más útiles cuando los problemas involucran factores o interacciones humanas en las actividades diarias. La técnica se puede usar sola o combinada con otras técnicas de mejora de la calidad y resolución de problemas.

##### **Beneficios**

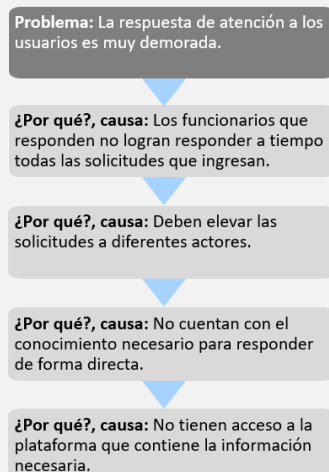
- Identificar rápidamente la causa raíz de un problema.
- Determinar la relación entre las diferentes causas raíz de un problema.
- Evitar el uso de análisis estadístico o matemáticas avanzadas.
- Fomentar y producir el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.

## Elementos

- **Problema:** Es la definición del problema que se busca plantear, a menudo, los problemas pueden ser considerados como un problema técnico y resultan ser en realidad problemas humanos y de proceso.
- **Por qué:** Es la pregunta que se hace ante el problema planteado para buscar su causa. Esta debe realizarse tantas veces sea necesario hasta llegar a la causa raíz del problema.
- **Causa:** Es la respuesta o conclusión a la que se llega luego de preguntarse el ¿por qué? del problema planteado.

### Ejemplo

La atención de los usuarios de un OAE tiene una respuesta muy lenta a las solicitudes. Se decide realizar un análisis rápido de esta situación utilizando el artefacto de los 5 por qué.



**Ilustración 17:** Ejemplo del artefacto de ¿Los 5 por qué? aplicado

En este ejemplo se llega a la conclusión de que por la falta de acceso a la plataforma que contiene la información correspondiente, se genera la demora principal para responder a los usuarios. Por lo general una buena distribución de los recursos puede hacer toda la diferencia. Para lograr esto se puede continuar ahondando en el flujo del proceso, lo que facilitará entender si existen actividades, aprobaciones, entre otras tareas innecesarias que se pueden eliminar o cambiar.

Con la conclusión obtenida del artefacto, fuera del paso lógico de facilitar los accesos a los operadores a la plataforma, es preciso se actualice el proceso de atención al usuario más de cerca. El acceso a la plataforma se debe poder reflejar en el diagrama

y este se debe incluir en la descripción de la plantilla de procedimientos correspondiente. Para esto se puede referir al artefacto III de la fase 2.

## II. Análisis de Causa Raíz – Ishikawa / Diagrama de Espinazo

Un diagrama de espinazo, también conocido como diagrama de causa y efecto o diagrama de Ishikawa, se utiliza para mostrar visualmente las posibles causas de un problema o evento específico. Un diagrama de espinazo proporciona estructura para discusiones de resolución de problemas, y se utiliza para ayudar a las personas a encontrar y curar las causas fundamentales de un problema en lugar de sus síntomas.

Este método es particularmente útil en ambientes grupales y para situaciones en donde los datos cuantitativos están disponibles para el análisis. Los diagramas de Ishikawa también se utilizan para ayudar a ilustrar las relaciones entre varias causas potenciales o reales de un problema de rendimiento dentro de la organización.

### *Beneficios*

- Permite analizar en profundidad la causa raíz de un problema.
- Es fácil de aplicar y ofrece una representación visual fácil de entender.
- Indica las debilidades que se pueden rectificar.
- Advierte a los participantes sobre la “situación en conjunto” desde el punto de vista de las causas que puede tener un efecto.

### *Elementos*

- Planteamiento del problema:** Es la definición del problema que se busca plantear.
- Causa:** Es la causa, respuesta o conclusión del problema planteado.

### *Ejemplo*

Para analizar la posible causa raíz en la respuesta oportuna ante consultas de los usuarios en las sucursales, un OAE se ha propuesto utilizar el artefacto de Ishikawa.





**Ilustración 18:** Ejemplo de diagrama Ishikawa

Una vez desarrollado el Ishikawa, se cuenta con varias causas que pueden estar influenciando el problema de la “demora en la respuesta”. Esto permite crear un plan de acción en diferentes frentes para optimizar el proceso de consultas a los usuarios en las sucursales. Como resultado, es posible tomar acción directa sobre el problema, no obstante, es importante de utilizar esto para el análisis del proceso levantado de atención al usuario. En esta línea, se hace necesario actualizar el proceso con los elementos necesarios como insumos, capacitaciones, equipos, entre otros y con este poder prevenir este tipo de situaciones a futuro.

Por lo anterior, los pasos a seguir pueden ser diversos y dependen del avance con el cual se cuenta en el levantamiento del proceso. A primeras, se recomienda realizar el ejercicio de nivel de madurez para entender mejor en qué etapa de avance se encuentra el proceso actualmente.

### III. Importancia y Valor Agregado

La Importancia y Valor Agregado es un método de procesos que adopta el principio básico del modelo de gestión Lean Management, es decir, elimina las tareas que no generan valor y que son un desperdicio para la organización.

La metodología se basa en la experiencia y juicios de los usuarios, lo que permite beneficiar a través de la medición y transformación, una gran cantidad de conocimiento explícito que involucra y compromete a la organización en los resultados que provienen de la situación actual de los procesos. Este método se utiliza para llevar a cabo actividades conducentes, siendo de vital importancia realizar un diagnóstico de los procesos actuales de la organización.

## Beneficios

- Permite cuantificar las acciones en función de Potenciar, Automatizar, Tercerizar o Reducir.
- Facilita el análisis del impacto específico del diseño del proceso comparando los resultados obtenidos en el análisis.
- Promueve el rediseño de los procesos de la organización.

## Elementos

- **Importancia:** Criticidad de una tarea para obtener el resultado deseado de un proceso específico.
- **Valor Agregado:** Es el aporte de cada tarea al resultado del proceso, de forma de aumentar la capacidad de este.

Con la valoración de los dos criterios anteriores, se pueden evaluar los subprocesos según cuatro ámbitos o acciones:

- **Potenciar:** Este ámbito focaliza y pone su esfuerzo en el desarrollo de una mejora continua para su realización, dedicándole más tiempo o recursos, de forma más eficiente y eficaz.
- **Automatizar:** En esta acción se pueden automatizar las actividades mediante el apoyo de una tecnología habilitante o el desarrollo de protocolos bien definidos.
- **Tercerizar:** En esta se busca externalizar las actividades del subproceso, entendiendo estas como no críticas para el proceso.
- **Reducir:** Esta acción se define como un “desperdicio” por no agregar valor ni ser una actividad crítica.

## Ejemplo

Un OAE quiere optimizar las actividades de un proceso, para esto va a utilizar la matriz de importancia vs valor agregado con la cual puede eliminar aquellas tareas que no generan valor y que son un desperdicio para el OAE.

**Tabla 6:** Ejemplo de matriz de Importancia vs Valor Agregado

MATRIZ DE IMPORTANCIA VS VALOR AGREGADO			
Actividades	Valor Agregado Escala (1 al 5)	Importancia Escala (1 al 5)	Acción (Potenciar  Automatizar  Tercerizar  Reducir)
Ingreso de consulta por parte del Usuario	5	4	Potenciar
Identificación del tipo de consulta	3	4	Automatizar
Registro de consulta	2	3	Reducir

Asignación de caso a funcionario especialista	3	4	Automatizar
Revisión de consulta por parte del funcionario	5	5	Potenciar
Marcar el tipo de consulta completada	3	3	Automatizar
Crear resolución	4	4	Potenciar
Notificación de respuesta al usuario	5	5	Potenciar

Escala: 1 = Muy Bajo | 2 = Bajo | 3 = Medio | 4 = Alto | 5 = Muy Alto

Para un mejor resultado, es posible incluir más columnas que faciliten más información clave de cada actividad. Esta información puede considerar duración de la actividad, participantes o roles involucrados, una descripción más detallada de la actividad, recursos materiales utilizados, entre otros. El análisis se puede hacer con actividades individuales, subprocesos o incluso procesos más generales. Para esto se debe tener en cuenta que si el nivel de proceso es muy general se pueden perder de vista algunas actividades claves que aportan valor al proceso, lo cual dificulta su análisis.

Una vez se hayan realizado cambios en las acciones, es clave volver a incluir las modificaciones en el diagrama BPMN, el cual se describe en el artefacto 0 de la fase 2. Posteriormente, se debe informar y capacitar a los participantes del proceso sobre los cambios y en caso estos sean cambios mayores, se debe evaluar un plan de gestión de cambio en paralelo al levantamiento, para asegurar que la implementación sea exitosa.

## IV. Método KJ

El método KJ o también conocido como diagrama de afinidad, es un método de organización y clasificación de la información reunida en sesiones de lluvia de ideas. Este método suele ser utilizado por un equipo para organizar una gran cantidad de datos de acuerdo con las relaciones naturales entre los mismos llegando rápidamente a un consenso sobre las prioridades de los datos cualitativos subjetivos.

### Beneficios

- Promueve la colaboración equitativa del grupo.
- Mantiene a todos al día con las tareas propuestas.
- Elimina el sesgo hacia una sola idea o las ideas con los votos más populares.
- Permite tener por escrito las necesidades individuales de los participantes.





- Aumenta el compromiso de las personas por haber invertido tiempo, esfuerzo y sus propias ideas en el resultado final.
- Incentiva la innovación y la creatividad en las personas.

## Elementos

- Pregunta de enfoque:** Cada sesión debe tener su propia pregunta o tema de enfoque (por ejemplo, "¿Quiénes son los usuarios?", "¿Cuáles son sus necesidades cuando visitan el sitio web?", etc.)
- Ideas:** Las ideas generadas por los participantes y que deben plasmarse en el tablero o área colaborativa en el que se desarrolla la dinámica.
- Grupos de ideas:** Agrupación de ideas que ocurre posterior a la sesión creativa de ideas. Una vez se encuentren las ideas agrupadas, es necesario nombrar cada grupo.

## Ejemplo

Con el fin de organizar y clasificar la información reunida en sesiones de lluvias de ideas, un OAE decide utilizar el diagrama de afinidad o método KJ.

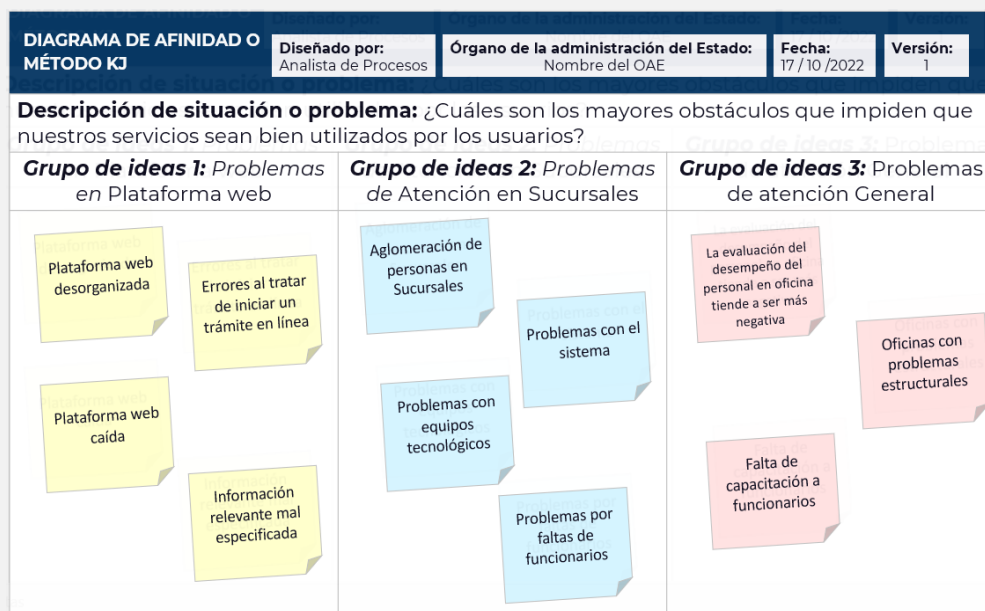


Ilustración 19: Ejemplo de Método KJ

Similar a la lluvia de ideas, el método KJ crea instancias de integración y alineamiento entre las ideas con el equipo. Las dinámicas incentivan la creatividad y el involucramiento en los participantes. Por su estructura, la plantilla permite comparar rápidamente las agrupaciones de ideas similares una al lado de otra, lo cual ayuda a analizar la situación desde una perspectiva más amplia.

El resultado permite entender en qué dirección el OAE debería profundizar la solución. Al elegir un problema (o varios) es preciso analizar el proceso correspondiente como una organización centrada en procesos. En el caso en que se estén considerando múltiples problemas o situaciones, es posible realizar la dinámica de *Process Journey*, continuando el ejercicio grupal, para entender de mejor forma la posible solución en relación con las actividades actuales. Por lo anterior, se debe evaluar desarrollar el artefacto "*I Process Journey*" de la fase 2 y una vez concluido actualizar el diagrama con la notación de BPMN descrita en el artefacto III.

## V. Scamper

Scamper es una técnica de lluvia de ideas que se puede realizar en equipo como de forma individual, para desarrollar o mejorar productos o servicios. Scamper es un acrónimo de: **Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer, Eliminar y Reordenar.**

Esta técnica, permite representar de forma gráfica a través de herramientas visuales, una lluvia de ideas que ayuda a explorar la creatividad de un equipo o persona para enfocar una situación de una forma innovadora, original y completamente diferente dentro de la organización.

### *Beneficios*

- Proporcionar una plataforma para el pensamiento creativo en la organización.
- Incentiva la generación de nuevas ideas para servicios, procesos, herramientas.
- Optimiza el flujo de los procesos permitiendo mejores resultados para los servicios.

### *Elementos*

- Sustituir:** Esta técnica se centra en las partes del producto o servicio que pueden ser reemplazadas por otras.
- Combinar:** En este elemento se analiza la posibilidad de unir dos ideas o etapas del proceso en una sola más eficiente, logrando una idea innovadora que conduzca a fortalecer el proceso.
- Adaptar:** En este enfoque se busca lanzar ideas que permitan ajustar o modificar el proceso para mejorar su calidad.
- Modificar:** Esta técnica implica la modificación del proceso de forma que se resuelvan problemas y se mejore el producto o servicio.
- Proponer:** Lo que se busca en este elemento es saber cómo disponer el servicio o producto para otro propósito.



- f) **Eliminar:** Busca encontrar partes del proceso que estén afectando el rendimiento del producto o servicio y que pueden ser causante de una baja productividad de uno o varios procesos.
- g) **Reordenar:** Este elemento tiene como objetivo conocer las implicaciones que tendría cambiar el orden del proceso o actividad.

### *Ejemplo*

Un OAE busca mejorar su proceso de "Atención de usuarios". Utilizando el modelo de Scamper, se plantea las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué elementos se pueden **sustituir** para que la atención hacia el usuario sea beneficiosa?
- b. Si se **combina** la atención web con la atención en sucursales ¿Tendrá un efecto complementario y ayudará al usuario?
- c. ¿Se puede **adaptar** la atención en plataforma web para descongestionar las sucursales?
- d. ¿Se puede **modificar** algún aspecto de la atención para que el usuario pueda realizar todos sus trámites de forma expedita?
- e. ¿Es posible **proponer** otro tipo de atención al usuario, uno que resulte más personalizado?
- f. ¿Qué se podría **eliminar** para que la atención del usuario sea óptima?
- g. ¿Se pueden **reordenar** las etapas o procesos de atención al usuario para que estos sean más eficientes?

El planteamiento de las preguntas, incentiva múltiples ideas y respuestas desde diferentes perspectivas, que, en consecuencia, ayudan llevar a una solución hipotética o a un consenso de ideas concretas. La solución propuesta posteriormente se debe llevar a un plan de acción en línea con los objetivos estratégicos de la organización. En el ámbito de los procesos estos cambios deben reflejarse en los diseños de procesos según los artefactos utilizados en la fase 2, con los cuales se puede llegar a ideas de mejora adicionales. En este sentido es recomendable que se realice un levantamiento adicional por medio de los diagramas de BPMN visto en el artefacto III.



# 04

Promoviendo la gestión de Procesos

## 4. Promoviendo la gestión de procesos

Para el desarrollo de una metodología capaz de responder a una gestión de procesos en la organización o centrada en procesos, es fundamental continuar con las siguientes etapas de rediseño, implementación y monitoreo de procesos, con el objetivo de que el “levantamiento de procesos” realizado, se traduzca en un rediseño y una implementación de futuras mejoras. En particular, hay que asegurarse de que existan las personas adecuadas para liderar el cambio en pos de una mejora continua, por lo que se recomienda ser proactivos para garantizar que el seguimiento se lleve a cabo de manera diligente y oportuna.

### 4.1 Fase 4 – Rediseños de procesos



El objetivo de esta fase, rediseño de procesos (también llamado mejora de procesos), es identificar cambios en el proceso que ayudarían a abordar los problemas identificados en la fase anterior y permitir que la organización cumpla con sus objetivos de desempeño. Para ello, se analizan y comparan múltiples opciones de cambio en términos de las medidas de desempeño elegidas. Por lo tanto, el rediseño de procesos y el análisis de procesos van de

la mano: a medida que se proponen nuevas opciones de cambio, estas se analizan utilizando técnicas de análisis de procesos. Eventualmente, las opciones de cambio más prometedoras son retenidas y combinadas en un proceso rediseñado. El resultado de esta fase es un futuro modelo del proceso.

### 4.2 Fase 5 – Implementación de procesos



En esta fase, se preparan y ejecutan los cambios necesarios del proceso de la situación actual al proceso futuro. El proceso de implementación cubre dos aspectos: la gestión del cambio organizacional y automatización. La gestión del cambio organizacional se refiere al conjunto de actividades que se requieren para cambiar la forma de trabajar de todos los participantes involucrados en el proceso, en cambio, la automatización de procesos se refiere al desarrollo

y despliegue de sistemas de TI (o versiones mejoradas de los sistemas de TI existentes) que respaldan el futuro proceso.

### 4.3 Fase 6 – Monitoreo de Procesos



La mejora continua de procesos es un enfoque en el que los profesionales o responsables de la gestión del proceso evalúan continuamente el desempeño de los procesos en la organización y, si los resultados no cumplen con las expectativas, inician nuevamente el ciclo de vida de gestión de procesos. Una vez que se está ejecutando el proceso rediseñado, los datos relevantes son recopilados y analizados para determinar qué tan bien se está desempeñando el proceso con respecto a sus medidas de desempeño y objetivos de desempeño. Se identifican cuellos de botella, errores recurrentes o desviaciones con respecto al comportamiento previsto y se emprenden acciones correctivas. Puesto a esto, pueden surgir nuevos problemas, en la misma o en otros procesos, lo que requiere que el ciclo se repita de forma continua.

### 4.4 Desarrollando una organización orientada a procesos

La mejora a través de la gestión de procesos se lleva a cabo cuando las personas involucradas dentro de la organización puedan internalizar el enfoque proactivo en la resolución de problemas permitiendo la gestión eficiente de sus recursos.

Después de los primeros proyectos relacionados a la gestión de procesos, surgen preguntas inevitables, por ejemplo, en relación a la difusión de las actividades que implica desarrollar la gestión de procesos a medida que van pasando de un proyecto a otro. Dichas preguntas pueden ser:

- ¿Qué significa la gestión de procesos para nuestro OAE a largo plazo?
- ¿Cómo podemos sostener y difundir los éxitos de nuestras actividades?
- ¿Cómo podemos usar BPM para promover una cultura de mejora continua en nuestra organización?

Las respuestas a estas preguntas pueden variar significativamente de acuerdo con cada institución y a la realidad que esta presenta. Cada institución debe decidir si es capaz de agregar valor para continuar usando esta metodología para el desarrollo de sus procesos. Si una organización decide continuar con esta metodología, debe decidir cómo proceder sostenidamente. En cambio, si existe otra institución la cual no considera desarrollar esta metodología en forma estratégica, puede utilizar otro tipo de framework asociado al mismo enfoque como por ejemplo Lean Management o Lean Six Sigma, por nombrar algunas.



Para ello, esta sección está diseñada para ayudar a un OAE a pensar estratégicamente sobre cómo la organización puede sostener y difundir las actividades de gestión de procesos (BPM). Los temas tratados en esta sección incluyen:

- Aplicando los artefactos
- Difusión
- Direcciones futuras

#### 4.4.1 Aplicando los artefactos

La gestión de procesos en cada una de las fases abarca un conjunto de métodos y herramientas para identificar y gestionar los procesos como conjunto y de forma individual. Estos, según se menciona en las indicaciones preliminares, no deben de aplicarse de forma seguida o, en otras palabras, ***no es necesario realizar todos los artefactos, sino deben evaluarse según el nivel de madurez identificado y según el contexto de cada institución y las capacidades disponibles***. La Tabla 3: Artefactos de acuerdo con el nivel de madurez" representa una buena forma de orientarse para el levantamiento de los procesos. Una vez que se ubica dentro de la columna con el nivel respectivo, se recomienda aplicar estas en orden, de arriba hacia abajo, no obstante, no es necesario completar de forma exhaustiva todos los artefactos. En algunos casos existen dos alternativas de herramientas que se pueden utilizar, para esto se puede escoger el artefacto con el que se tiene más afinidad dada la circunstancia. Como regla general, cuando se tienen todos los elementos que describe la fase se puede explorar y avanzar a la siguiente fase.

Si bien los artefactos son importantes para el éxito de la gestión de procesos en una organización, esta depende de muchos otros factores más allá de su alcance. Según lo descrito en las indicaciones preliminares, es importante asegurarse de que las iniciativas de levantamiento de procesos que se proponen estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización (ver Planificación Estratégica en la página 19). Por otro lado, es importante que los roles y responsabilidades en cada una de las iniciativas de procesos para la correcta toma de decisión se encuentren claramente definidos. Adicionalmente, se debe contar con los procedimientos<sup>10</sup>, políticas y un sistema para monitorear los indicadores, para garantizar que las iniciativas se realicen de manera consistente. De igual forma es clave que los participantes del proceso participen y estén informados de las iniciativas de gestión de procesos que afectan sus actividades y que los líderes y especialistas que participan en este tipo de iniciativas cuenten con las habilidades necesarias. Por último, es importante desarrollar una

---

<sup>10</sup> Para revisar la definición de estos conceptos consultar el documento de Marco Conceptual.



cultura organizacional que responda al cambio generado por los procesos y se adopte el pensamiento centrado en proceso. Para el éxito de la gestión de procesos no debe subestimarse el rol que los funcionarios en la organización interpretan. En conclusión, para un éxito sostenible, la organización debe tratar a la gestión de procesos como un aspecto fundamental para la organización, al mismo nivel que otras capacidades de gestión de esta.

#### 4.4.2 Difusión

Cada organización debe buscar la forma para encontrar valor por medio de una cultura centrada en procesos. Si la primera vez que se implementa un proceso no se obtienen mayores resultados, entonces se debe evaluar la estrategia que se está utilizando. No pensar estratégicamente sobre cómo mantener y hacer difusión de la actividad de gestión de procesos aumentará el costo del desarrollo de capacidades, capacitación y facilitación de la gestión de procesos, y la implementación de los artefactos. Podría ocurrir también que uno o dos proyectos de levantamiento de procesos mal planeados impacten negativamente en la organización y se tenga que deshacer el progreso realizado. Además, con la posible frecuencia de cambios en el liderazgo de la organización, iniciativas que no están bien planificadas o arraigadas, pueden ser potencialmente eliminadas.

Si bien un enfoque básico de baja intervención para la gestión de procesos puede ser atractivo para algunas organizaciones, es necesaria la coordinación y la planificación para una implementación efectiva de la gestión de procesos. En el ámbito público y los sectores privados es beneficioso encontrar formas estratégicas para expandir los proyectos de gestión de procesos de forma más eficiente, con más consistencia y mejores resultados que si se implementara en un enfoque poco a poco. Por lo anterior, se recomienda considerar los siguientes seis pasos para difundir la gestión de procesos dentro de la organización.

- i. Implementar la gestión de procesos para varios procesos y compartir los resultados.
- ii. Enviar mensajes de apoyo claros y de forma consistente por parte de líderes de la organización.
- iii. Establecer un coordinador de gestión de procesos en la organización.
- iv. Crear un equipo de gestión de procesos y ampliar la capacidad del personal a través de la capacitación.
- v. Desarrollar un enfoque y herramientas consistentes para implementar la gestión de procesos.





- vi. Perseverar en la gestión de procesos de forma dedicada, evitando presionar demasiado o ir demasiado rápido.

#### 4.4.3 Direcciones futuras

La gestión de procesos puede ser mucho más que un conjunto de artefactos de levantamiento de procesos para ser utilizados solo para definiciones elementales o para reparar un proceso ineficiente. Existen muchas oportunidades para que las organizaciones implementen la gestión de procesos y con esto mejorar programas y procesos existentes o crear de forma eficiente procesos nuevos.

##### ***Mejorar y gestionar los flujos de valor de la organización***

La mayoría de las organizaciones de alto rendimiento centradas en procesos, trabajan para administrar y mejorar no solo los flujos de valor principales, sino la totalidad de cadenas de procesos y actividades que entregan valor a los usuarios y partes interesadas. Para una organización pública, estos podrían ser los servicios que la organización brinda a las personas y a los demás organismos del Estado con tal de optimizar estos flujos de valor.

Los enfoques de gestión de procesos ofrecen algunas lecciones útiles sobre cómo planificar, organizar y administrar de manera efectiva organizaciones para optimizar sus flujos de valor. Tales lecciones pueden abrir interesantes posibilidades para las organizaciones.

##### ***Vincular los proyectos de procesos con la misión y la estrategia de la organización***

A medida que los OAE hacen la transición para convertirse en una organización de mejora continua, están vinculando cada vez más las actividades de procesos a la planificación estratégica y en particular a los objetivos. En esto el artefacto de mapa de proceso vincula elegantemente los procesos de gestión con los procesos principales y los procesos de soporte, como también lo puede hacer la arquitectura de procesos.

Si bien el ciclo de vida de BPM requiere mucho trabajo y perseverancia, los resultados pueden ser transformadores, liberando al personal a dedicar más tiempo al trabajo de misión crítica y valor agregado para mejorar drásticamente el rendimiento de resultados, la satisfacción de los usuarios, las partes interesadas, y la moral de los funcionarios. Los beneficios de realizar una gestión de procesos en la organización pueden resumirse en funcionarios más comprometidos y responsables con el cumplimiento de los objetivos de la organización, y directivos con mejor información del funcionamiento y los resultados, lo cual, sin duda, impacta la relación de una institución con sus usuarios,



permitiendo afectar positivamente el valor público que se espera genere el cumplimiento de la función que deben realizar en base a su mandato.



## 5. Referencias Bibliográficas

- Barros, Ó. (2013). Ingeniería de Negocios: Integrado de Servicios, sus Procesos y Apoyo TI. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Barros, Ó. (2014). Business Engineering and Service Design, Second Volume. Santiago de Chile.
- Barros, Ó. (2015). Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Servicios, sus Procesos y Apoyo TI. Santiago de Chile.
- Barros, Ó. (2017). Ingeniería de Negocios. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, M. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. 2002.
- Boutros, T., & Purdie, T. (2014). Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance. McGraw-Hill Education.
- División de Gobierno Digital (2022). Marco conceptual: Procedimientos Administrativos. DGD, 2022. Disponible: <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/marco-conceptual-de-procedimientos-administrativos/>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. Springer.
- Environmental Protection Agency. (2017). Lean in Government Starter Kit V4.0. USA: EPA
- Grottke, M., Matias, R., & Trivedi, K. S. (2008). The fundamentals of software aging. In 2008 IEEE International Conference on Software Reliability Engineering Workshops (ISSRE Wksp) (pp. 1-6).
- Gustav, A., Krogstie, J. (2011). BPMN 2.0 for Modeling Business Processes.
- International Institute of Business Analysis (Toronto, Ontario, Canada). (2015). BABOK®: V3. International Institute of Business Analysis.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Management by process. Routledge.
- Jonhson, M. W., Christtensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Como reinventar su modelo de negocios. Harvard Business Review América Latina, n. 12, 2008.
- Marja Rasila, H., Rothe, P., & Nenonen, S. (2009). Workplace experience—a journey through a business park. Facilities, 27(13/14), 486-496.



Mathias. Kirchmer. (2019). BPM CBOK VERSION 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Independently published.

Montecinos, A., & Dussert, P. (2018). Clase 3: Metodologías ágiles y su efecto en la organización. Master in Business Engineering, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Montecinos, A., & Dussert, P. (2018). Clase 4: Competencias y herramientas de Innovación. Master in Business Engineering, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

National Center for Environmental Innovation (2009), Lean in government Starter Kit Version 2.0.

Remis, N (2016). A Guide To Service Blueprinting. Mountain View, California, USA.

OMG, B. Object Management Group. Business Process Modeling Notation. Agosto 2011. Disponible: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.1/PDF>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. International journal of operations & production management, 29(1), 54-76.

Porter, M. E. (1996). What is strategy?.

Ter Hofstede, A. H., & Weske, M. (2003). Business process management: A survey. In Proceedings of the 1st International Conference on Business Process Management, volume 2678 of LNCS.

Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. Business process management journal.

Weske, M. (2007). Business process management architectures (pp. 305-343). Springer Berlin Heidelberg.

Weske, M. (2012). Business process management architectures. In Business Process Management (pp. 333-371). Springer, Berlin, Heidelberg.



