



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**

Formamos tu PROPOSITO DE VIDA

Guía general de
PROCESOS



ISBN: 978-9942-562-00-5



9 789942 562005



GUÍA GENERAL DE PROCESOS

AUTOR: KEYERMAN TOAPANTA

PRIMERA EDICIÓN

AÑO: 2024

TRABAJO EN EDICIÓN:



EQUIPO EDITORIAL:

EDITOR INTERNO: DIEGIO JAVIER BASTIDAS LOGROÑO

EDITOR EXTERNO: CRISTINA LIZBET MERCHÁN MERINO

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones

establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

ISBN: 978-9942-562-00-5





SOBRE EL AUTOR



Keyerman Toapanta, docente de educación superior, con un perfil profesional enfocado en los objetivos planteados, muy conocedor de la Gestión de proyectos y cada fase de los mismos, además de tener experiencia en el manejo de Sistemas Integrados de Gestión; posee conocimientos y certificación de profesional en SSO, además de conocimientos multidisciplinarios, en docencia presencial y virtual, por otra parte tiene experiencia en procesos de acreditación, manejo de recursos materiales, gestión de proveedores, gestión de Talento humano, manejo de personal, manejo de flotas, además de una afinidad por la investigación científica, lo que se evidencia con las publicaciones indexadas y la apertura a desarrollar todo tipo de proyectos estratégicos y operativos. Graduado como tecnólogo en Marketing Interno y Externo por el Instituto Superior Universitario Cordillera, Ingeniero en Gestión empresarial por la Universidad Metropolitana del Ecuador, egresado del Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos por la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico UNIB y por la Universidad Iberoamericana de México UNINI; experiencia profesional como Coordinador Académico, Coordinador de Investigación, Coordinador de Talento Humano y docente investigador y autor de diversas publicaciones indexadas.



CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA	5
2. BIBLIOGRAFÍA	5
2.1. Básica	5
2.2. Complementaria	6
3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS	8
4. OBJETIVO GENERAL	8
5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS.....	8
6. NORMAS DE CLASE	8
7. SISTEMA DE EVALUACIÓN	9
8. UNIDADES	9
8.1. UNIDAD 1 LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	9
8.1.1. Administración por procesos.....	9
8.1.2. Características de los procesos.....	11
8.1.3. Componentes de la Administración por procesos (APP)	13
Autoevaluación 1	14
Resumen de la Unidad 1.....	14
UNIDAD 2 GESTIÓN INTEGRADA DE PROCESOS.....	16
8.2. Bases Conceptuales de gestión de procesos	16
8.2.1. Elementos de un proceso	16
8.2.2. Factores de un proceso	19
8.2.3. Mapa de procesos	21
8.2.4. Mejora continua de procesos.....	22
Autoevaluación 2	25
Resumen de la Unidad 2.....	25
UNIDAD 3 CICLO DE LA GESTIÓN PHVA.....	27
8.3. Gestión de la calidad.....	27
8.3.1. Cadena de valor	28
8.3.2. Componentes de la cadena de valor	29
8.3.3. Jerarquía de procesos.....	30
8.3.4. Mapa de procesos	31





8.3.5. Modelamiento de procesos ISO	32
8.3.6. La norma ISO 9001.....	33
8.3.7. Principios de ISO 9001	33
8.3.8. Modelamiento de procesos normas ANSI.....	36
Autoevaluación 3	39
Resumen de la Unidad 3.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características de la administración por procesos.....	11
Figura 2 Funciones de la administración por procesos	13
Figura 3 Administración por procesos.....	28
Figura 4 Cadena de valor	29
Figura 5 Jerarquía de los procesos	31
Figura 6 Modelamiento ISO.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplos de salidas de un proceso en las organizaciones	17
Tabla 2 Tipos de procesos	21
Tabla 3 Análisis de procesos.....	23
Tabla 4 Principios de la Norma ISO	33
Tabla 5 Simbología ISO	36
Tabla 6 Simbología ANSI.....	39



GUÍA GENERAL DE PROCESOS

1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura de Procesos en la carrera de Administración de Empresas se enfoca en el estudio y análisis de los procesos productivos y administrativos de una organización. Durante el curso, se busca que los estudiantes adquieran habilidades para identificar, diseñar, analizar y mejorar los procesos de una empresa, con el fin de hacerlos más eficientes y efectivos.

Para lograr estos objetivos, se abordan diversas definiciones de procesos, como, por ejemplo, su clasificación, componentes y relación entre ellos. Además, se estudian diversas herramientas para el análisis y mejora de procesos, como diagramas de flujo, mapas de procesos, análisis de valor agregado, entre otros.

La asignatura de Procesos también aborda las tendencias actuales en la gestión de procesos, como la automatización de procesos mediante tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos. Asimismo, se examinan las tensiones que pueden surgir en la gestión de procesos, como la necesidad de mantener un equilibrio entre la eficiencia y la calidad.

La asignatura de Procesos es fundamental para los futuros administradores de empresas, ya que les permite adquirir habilidades para identificar, diseñar, analizar y mejorar los procesos de una organización. Esto puede contribuir significativamente al éxito y crecimiento de la empresa, al mejorar su eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente. La asignatura de Procesos es esencial para que los estudiantes de Administración de Empresas puedan entender y mejorar los procesos productivos y administrativos de una organización, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño y crecimiento de la empresa.

2. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía básica debe contener los textos que son necesarios y obligatorios para el desarrollo de la asignatura, y que cubren los contenidos y competencias principales. La bibliografía complementaria debe contener los textos que son de apoyo y consulta recomendada, pero no obligatoria, y que aportan diversidad, profundidad y actualización al tema de estudio.

2.1. Básica

- Introducción y herramientas para la administración de procesos - 2020 - QUALITY PRO MOVEMENT; INDEPENDENTLY PUBLISHED



<https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

El libro "Introducción y herramientas para la administración de procesos" publicado en 2020 por Quality Pro Movement ofrece una visión detallada y práctica sobre la gestión y administración de procesos en las organizaciones. En esta obra, los autores exploran los fundamentos de la administración de procesos y presentan una variedad de herramientas y técnicas que ayudan a mejorar la eficiencia, calidad y rendimiento de los procesos organizacionales. A lo largo del libro, se examinan conceptos clave como la identificación y análisis de procesos, la optimización de flujos de trabajo, la medición y monitoreo del desempeño, y la implementación de mejoras continuas. Esta introducción proporciona una base sólida para aquellos interesados en comprender y aplicar los principios de la administración de procesos en cualquier tipo de organización.

- Gestión por procesos - 2019 - EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/LIBRO%20Gesti%C3%B3n%20de%20Procesos%20-%20Juan%20Bravo%20Carrasco.pdf>

El libro "Gestión por procesos", publicado en 2019 por Editorial Evolución S.A., ofrece una mirada exhaustiva a la gestión organizacional centrada en los procesos. En este texto, es probable que el autor, Juan Bravo Carrasco, explore cómo las organizaciones pueden mejorar su eficiencia, calidad y rendimiento al adoptar un enfoque basado en procesos. Es probable que se presenten conceptos fundamentales de la gestión por procesos, como la identificación y análisis de procesos, la optimización de flujos de trabajo, la medición y monitoreo del desempeño, así como estrategias para implementar mejoras continuas. Con una mezcla de teoría y ejemplos prácticos, es probable que este libro proporcione a los lectores una comprensión sólida de cómo gestionar eficazmente las operaciones organizacionales a través de un enfoque por procesos.

2.2. Complementaria

- Otra forma de gestionar: Hacia la administración por procesos - 2019 - EDITORIAL ACADÉMICA ESPAÑOLA
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf



La obra "Otra forma de gestionar: Hacia la administración por procesos" ofrece una perspectiva innovadora sobre la gestión organizacional, centrándose en el enfoque de administración por procesos. A través de este libro, es posible que los autores aborden cómo las organizaciones pueden transformar sus estructuras y prácticas de gestión adoptando un enfoque más orientado a los procesos. Desde la identificación y análisis de los procesos clave hasta la implementación de mejoras continuas, es probable que la obra explore diferentes aspectos de la gestión por procesos y su impacto en la eficiencia, la calidad y la competitividad organizacional. Con una combinación de teoría y ejemplos prácticos, este libro puede proporcionar a los lectores una comprensión profunda y práctica de cómo la administración por procesos puede revolucionar la forma en que las organizaciones operan y se desarrollan en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

- Definición de gestión por procesos - 2023 - MEDWAVE
<http://doi.org/10.5867/medwave.2011.05.5032>

El libro "Definición de gestión por procesos", publicado en 2023 por Medwave, ofrece una exploración detallada y precisa del concepto de gestión por procesos en el contexto de la gestión organizacional. Los autores abordan los fundamentos de la gestión por procesos, incluyendo la identificación, diseño, implementación y mejora continua de los procesos organizacionales. Además, se analizan los beneficios de adoptar un enfoque basado en procesos, como la mejora de la eficiencia, la calidad, la satisfacción del cliente y la competitividad organizacional. Con una combinación de teoría, ejemplos prácticos y evidencia empírica, este libro proporciona a los lectores una comprensión sólida y aplicable de cómo la gestión por procesos puede transformar la forma en que las organizaciones operan y se desarrollan en un entorno empresarial en constante cambio.

- LA NECESIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS - 2021 - EMBURSE CAPTIO
<https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>

El libro "La necesidad de la gestión por procesos", publicado en 2021 por Emburse Captio, ofrece una perspectiva profunda sobre la importancia y la relevancia de la gestión por procesos en el entorno empresarial contemporáneo. En esta obra, los autores exploran la evolución de la gestión empresarial hacia un enfoque basado en procesos, abordando la creciente necesidad de adoptar prácticas de gestión que se centren en la optimización y el flujo eficiente de las actividades organizacionales. A través de una combinación de análisis teórico y ejemplos prácticos, se examina los beneficios de implementar la gestión por

procesos, tales como la mejora de la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Con una atención especial en la aplicación práctica de estos conceptos, esta obra podría proporcionar a los lectores una comprensión clara y sólida de por qué la gestión por procesos es fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones en la actualidad.

3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

- EMPLEA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE NEGOCIOS EN GENERAL.

4. OBJETIVO GENERAL

Profundizar en el conocimiento de los procesos empresariales, sus características, tipos, fases y herramientas que permiten su gestión, a través de clases teóricas y prácticas que permitirán al estudiante comprender los conceptos fundamentales de los procesos empresariales, así como su aplicación en diferentes contextos organizacionales, con esta asignatura el estudiante adquirirá las habilidades y conocimientos necesarios para analizar, diseñar, implementar y mejorar los procesos empresariales, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y mejorar la satisfacción del cliente.

5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: AMOR: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y ESCUCHA ACTIVA

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: COMPROMISO SOCIAL: ADAPTABILIDAD

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: GRATITUD: RESILIENCIA

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: JUSTICIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: OPTIMISMO: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: ORGULLO NACIONAL: PENSAMIENTO CRÍTICO

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: SOLIDARIDAD: TRABAJO EN EQUIPO

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: TOLERANCIA: FLEXIBILIDAD

6. NORMAS DE CLASE

En relación a las normas de clase, es importante destacar que la evaluación de los componentes de gestión académica se compone de tres notas sumativas, cada una con una puntuación máxima de 6.60/6.60, así como un proyecto práctico, como evaluación formativa que se valora



con 3.40/3.40, lo que da un total de 10/10 para la calificación del módulo. Los parciales se califican en una escala de hasta 6.60 puntos, representando cada uno el 2.22 de la calificación total de 6.6 puntos. Para presentarse al proyecto final, el estudiante debe haber obtenido al menos 4.50 puntos sumando las tres primeras notas. En caso de no alcanzar este mínimo en el proyecto, se otorga una oportunidad de recuperación dentro de las 48 horas laborables siguientes, según el calendario académico oficial. La nota mínima acumulada requerida para aprobar la asignatura es 7/10, y es esencial mantener al menos un 70% de asistencia a las clases. Los docentes deben informar a los estudiantes sobre sus notas individuales antes de registrarlas en el sistema, y se espera que los alumnos confirmen su aceptación y conformidad con estas calificaciones. Además, los docentes deben entregar un reporte de notas y asistencia a través del SGA y notificado a la coordinación de carrera y registrar las calificaciones en el sistema en un plazo máximo de 5 días posteriores a la recepción del proyecto final

7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

PARCIAL I	22.0	2.2
PARCIAL II	22.0	2.2
PARCIAL III	22.0	2.2
PROYECTO FINAL	34.0	3.4

8. UNIDADES

8.1. UNIDAD 1 LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Administración por procesos

8.1.1. Administración por procesos

Los procesos administrativos han surgido desde la existencia de la humanidad, sin embargo, su definición ha sido sustentada por varios autores desde la mitad del siglo XX. La gestión ha sido definida por varios investigadores y su concepto hacen referencia a asumir la responsabilidad sobre un proceso en la acción consecutiva de administrar o gestionar una actividad sea productiva o servicios, que posibilita la realización de una

operación comercial o un deseo, y su objetivo es aumentar los resultados de las organizaciones.

Sin embargo, Pérez Fernández (2018) sostiene que la gestión busca el objetivo de mejora y que las técnicas y herramientas de control de la calidad deben ser usadas para la gestión en todos los ámbitos de la empresa, cliente, eficacia y mejora, cuyos conceptos están desarrollados y estructurados en las normas ISO 9001, para su aplicación en todas las áreas de la organización.

Ahora bien, la administración por procesos es un enfoque que considera que una organización es una red de procesos relacionados e interconectados. Por ello, es la forma de administrar una organización basándose en los procesos que se llevan a cabo. Sin duda un proceso es una secuencia de actividades que tiene como fin añadir valor a una entrada para lograr un resultado o salida. Toda salida debe satisfacer una necesidad o un requerimiento del cliente interno o externo de una empresa.

Claro que cualquier proceso ya sea simple o complicado, grande o pequeño, debe llevar una entrada, una transformación y una salida. La entrada es cualquier recurso o insumo que debe ser transformado. La transformación es el proceso de trabajo que agrega valor a las entradas y obtiene un resultado. La salida constituye el resultado final, como el bien o servicio que logra satisfacer una necesidad.

Además, la administración enfocada en procesos se contrapone a la estructura tradicional de las organizaciones que se basan en funciones. La idea fundamental es agregar valor a los clientes internos y externos. Por ello se busca la mejora continua de todos los procesos mediante su identificación, descripción y documentación

8.1.2. Características de los procesos

Figura 1
Características de la administración por procesos



Fuente: <https://images.app.goo.gl/3F91wneZ7b671wXo7>

Debe tener una misión y un propósito claro

Cada actividad clasificada como un proceso debe responder a la misión y propósitos establecidos por la organización. Estas actividades deben responder a lo que la empresa espera que se haga (Smith & Johnson, 2016).

La actividad deberá definirse con precisión

Todos los miembros de la organización deberán saber con precisión cómo debe realizarse cada proceso. Incluso, cuando se contrata un nuevo empleado podrá tener acceso a fuentes documentadas que le indican cómo se realiza cada actividad.

Debe contener entradas y salidas

Por supuesto, todo proceso debe tener una entrada de insumos o materias primas que deberán ser transformadas en un resultado final. Este resultado es a lo que se le conoce como la salida del proceso que agrega valor para los clientes internos y externos (García, 2018).

Se podrá identificar a los proveedores, a los clientes y a un producto final

Naturalmente, los proveedores serán todos aquellos que suministren los insumos o las materias primas para llevar a cabo el proceso. El cliente será el destinatario del bien o

servicio generado. Mientras que el producto final es la salida de valor que genera el proceso.

La actividad se podrá dividir en tareas o subprocesos:

Cada proceso podrá tener una o varias tareas que serán realizadas por una o por un conjunto de personas responsables de su ejecución.

Se pueden documentar

Todas estas actividades se pueden documentar haciendo uso de una metodología de gestión de procesos, definiendo tiempos, recursos y costos. Todo este registro documentado asegura el cumplimiento de estándares de calidad.

Tiene asignación de responsabilidades

Cada actividad deberá ir agregando valor a los clientes internos, si hablamos de un subproceso, o externos, si es la etapa final de la salida del proceso. En cada paso deberá existir un responsable de cada una de las salidas.

Importancia de la administración por procesos

Resulta lógico suponer que la administración por procesos define los procesos que deben realizarse de una forma previamente estructurada, revisándolos continuamente para encontrar oportunidades de mejora. Esto, dado que, si los procesos de una organización se mejoran continuamente, ayuda a que se perfeccione la función total de la organización (Orozco, 2013).

En efecto, el enfoque en los procesos permite que se tenga una visión integral del funcionamiento de la empresa en forma general y global. También reconoce que la empresa debe tener una estructura horizontal para dar respuesta a un ciclo del proceso en forma completa.

Adicionalmente, todos los procesos buscan la satisfacción de los clientes. Cuando se habla de un micro proceso incluye únicamente procesos internos que satisfacen las necesidades de los clientes internos. Ahora, un macroproceso incluye tanto procesos internos como externos para satisfacer a clientes internos y externos de la organización.

8.1.3. Componentes de la Administración por procesos (APP)

Información, formación y participación

La administración por procesos es una nueva forma de administrar. Por ello es fundamental que todos estén informados y formados antes de implementar los procesos. Además, todos deben estar informados sobre los objetivos que busca el proceso, cuáles son sus etapas y cuál es la colaboración requerida (García, 2018).

Figura 2
Funciones de la administración por procesos



Fuente: <https://images.app.goo.gl/3F91wneZ7b671wXo7>

Identificación de los procesos

Por supuesto, los procesos deberán estar claramente identificados. Por ello se debe hacer un listado de todos los procesos que se realizan. Cada proceso debe tener:

- Un nombre.
- Las actividades y pasos que debe llevar.
- Un mapa de procesos.

Selección de los procesos relevantes



Cabe destacar que los procesos relevantes son los que agregan más valor y que son muy importantes para que la empresa se desempeñe eficientemente. Por esta razón, inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos de la organización.

Autoevaluación 1

1. Describir en sus palabras la administración por procesos
2. ¿Qué es la identificación de procesos?
3. ¿Qué es lo que usted considera como una administración eficiente?
4. ¿Cómo describiría usted la administración por procesos desde su perspectiva personal?
5. ¿Conoce usted los componentes de un proceso, explíquelos?
6. ¿Conoce usted la simbología de procesos desde una metodología específica?
7. ¿Cómo puede describir el ejemplo de un proceso administrativo, del área de su experiencia?
8. Describa el concepto de procesos y procedimientos
9. Describa los componentes de la administración por procesos
10. Explicar la importancia de la administración por procesos

Resumen de la Unidad 1

La administración por procesos es un enfoque fundamental en la gestión empresarial contemporánea, que se centra en la idea de que una organización es una red de procesos interconectados. Este enfoque implica una comprensión profunda de los procesos organizativos y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

En primer lugar, los procesos administrativos han sido objeto de estudio desde mediados del siglo XX, siendo definidos como la secuencia de acciones necesarias para llevar a cabo una actividad, ya sea productiva o de servicios. La gestión eficaz de estos procesos es esencial para aumentar los resultados de las organizaciones.



La administración por procesos se basa en la idea de que una organización debe ser gestionada en función de los procesos que lleva a cabo. Cada proceso es una secuencia de actividades que añade valor a una entrada para obtener un resultado o salida que satisfaga una necesidad del cliente interno o externo. Es crucial entender que todo proceso implica una entrada, una transformación y una salida.

Las características de la administración por procesos incluyen una clara misión y propósito para cada actividad, definición precisa de cada proceso, identificación de proveedores y clientes, división de actividades en tareas o subprocesos, documentación de procesos, asignación de responsabilidades y enfoque en la mejora continua.

La importancia de la administración por procesos radica en su capacidad para mejorar continuamente los procesos de la organización, lo que a su vez contribuye a optimizar su funcionamiento general. Este enfoque permite una visión integral y global de la empresa, así como una estructura horizontal que responda a las necesidades del ciclo del proceso.

Los componentes de la administración por procesos incluyen la información, formación y participación de todos los involucrados, la identificación y selección de procesos relevantes, y la implementación de mecanismos para garantizar una gestión efectiva de los procesos, además es una herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, garantizando que estén orientadas hacia la satisfacción del cliente y el logro de sus objetivos estratégicos.



UNIDAD 2 GESTIÓN INTEGRADA DE PROCESOS

Gestión integrada de procesos

8.2. Bases Conceptuales de gestión de procesos

Es el conjunto de funciones conectadas entre sí cuando inicia uno o más entradas los modifica produciendo un resultado, las funciones de cualquier empresa se pueden comprender como elementos de un proceso determinado, es decir se accionan procesos donde los resultados deberán ir orientados a satisfacer un fin (Burgos & Vallejo, 2022).

Límites de un proceso

Es importante seguir un criterio concreto y conservarlo a lo largo del tiempo: los límites del proceso diagnosticaran una unidad correcta para resolverlo en sus niveles distintos de responsabilidad, deberán estar fuera del departamento para poder participar con el resto de procesos (proveedores y clientes) y límite inferior permanecerá como un producto con valor, teniendo conocimiento sobre la empresa tradicional por departamentos referente a su alcance se encontrarían 3 tipos de procesos como: unipersonales, funcionales o intradepartamentales e interfuncionales o interdepartamentales (Kaplan & Norton, 2011).

8.2.1. Elementos de un proceso

Según Pérez (2018) un proceso posee tres componentes como son:

- Un input

El *input* es la entrada del proceso, el producto posee características objetivas que argumentan al criterio de aceptación concreto: la factura del distribuidor con los datos requeridos, la presencia del *input* es lo que justifica la realización sistemática del proceso.

- La secuencia de actividad

Es la exactitud de medios y recursos con requisitos fijos para desarrollar eficientemente a la primera un proceso, una persona debe tener capacidad de hardware y software que generen facturas, conocer procedimientos, información sobre qué y cómo realizar el proceso y cuando otorgar el *output* a la siguiente etapa del proceso administrativo.



- Un output

El *output* es la salida del proceso, el producto debe cumplir con la calidad requerida por el estándar del proceso: el formulario de registro de facturas obtenidas, el output de un producto va dirigido a un cliente interno o externo donde este debe poseer un valor propio y valorable.

Tabla 1
Ejemplos de salidas de un proceso en las organizaciones

Ejemplos de salidas de un proceso	
Proceso	Salidas
Integración del personal	Personal con perfil solicitado. Personal incorporado, cliente interno logró observar su valor.
Formación	Cursos otorgados según lo planificado. Valor de la aplicación del aprendizaje.
Comunicación interna	Mensajes comunicados al personal. Apreciación del personal de la satisfacción de su necesidad de comunicación.
Evaluación de satisfacción del cliente	Encuestas obtenidas. Información: datos elaborados correctamente estructurados y presentados. Plan de acción de mejora.
Auditoría interna	Informe de auditoría. Plan de acción correctiva o de mejora Eficiencia del plan de acción.
Evaluación de procesos	Datos obtenidos. Plan de acción.
Mejora continua	Proyecto culminado.



	Proyecto instaurado. Eficiencia del proyecto.
Entrega al cliente	Producto otorgado. Satisfacción observada por el cliente.

Los diferentes procesos dentro de una organización y las salidas esperadas de cada uno de estos procesos. Para este caso, surge la explicación de cada proceso y sus respectivas salidas:

Integración del personal

Este proceso se refiere a la incorporación y adaptación de nuevos empleados a la organización. Las salidas esperadas incluyen la selección de personal con el perfil adecuado para los puestos vacantes y la incorporación exitosa de estos empleados, lo que se refleja en la percepción positiva del cliente interno sobre el valor que aportan los nuevos miembros del equipo.

Formación

Este proceso implica la capacitación y el desarrollo del personal de la organización. Las salidas esperadas son la realización de cursos planificados para el personal y la aplicación efectiva del aprendizaje adquirido, lo que se traduce en un mayor valor para la organización.

Comunicación interna

Este proceso se centra en la transmisión efectiva de información dentro de la organización. Las salidas incluyen la comunicación exitosa de mensajes al personal y la percepción positiva de los empleados sobre la satisfacción de sus necesidades de comunicación.

Evaluación de satisfacción del cliente

Este proceso implica recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes sobre los productos o servicios de la organización. Las salidas esperadas son la obtención de encuestas completadas, la correcta estructuración y presentación de datos relacionados con la satisfacción del cliente, y la elaboración de un plan de acción para abordar cualquier área de mejora identificada.

Auditoría interna

Este proceso implica la revisión y evaluación de los procesos internos de la organización para garantizar el cumplimiento de los estándares y procedimientos establecidos. Las salidas



esperadas incluyen un informe de auditoría detallado y la elaboración de un plan de acción correctiva o de mejora para abordar cualquier hallazgo identificado durante la auditoría.

Evaluación de procesos

Este proceso implica recopilar y analizar datos sobre el desempeño de los procesos organizacionales. Las salidas esperadas son la obtención de datos precisos y relevantes y la elaboración de un plan de acción para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos.

Mejora continua

Este proceso se refiere al ciclo de mejora continua de los procesos y operaciones de la organización. Las salidas esperadas incluyen la culminación exitosa de proyectos de mejora continua, la implementación de cambios efectivos en la organización y la mejora de la eficiencia de los procesos.

Entrega al cliente

Este proceso implica la entrega de productos o servicios terminados al cliente. Las salidas esperadas incluyen la entrega exitosa del producto o servicio, así como la observación de la satisfacción del cliente con el producto entregado.

8.2.2. Factores de un proceso

Según Pérez (2018) un proceso posee cinco factores como son:

- **Personas**

Los integrantes del equipo de proceso deben poseer conocimientos, capacidades y disposición correctos, el crecimiento de las personas aporta el proceso de gestión de personas.

- **Materiales**

Son las materias primas con características correctas para su utilización, los materiales son suministrados por el proceso de gestión de proveedores.

- **Recursos físicos**

Son las instalaciones, maquinarias herramientas, hardware, software que están en condiciones óptimas de utilización, están relacionados con el proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.

- **Planificación del proceso**

Describe la forma de empleo de los recursos, quien hace qué, cuándo y frecuentemente el cómo, se introduce el método para la evaluación y la búsqueda del funcionamiento del proceso, producto del proceso y la satisfacción del cliente.

- Medio ambiente

Es el lugar donde se desarrolla el proceso, un proceso se encuentra normal cuando su resultado es constante lo que significa que rinde los factores del proceso.

Según Pérez (2018) es el proceso por el cual el cliente conoce la satisfacción de su necesidad, a continuación, se mencionan los siguientes aspectos:

Visión del cliente

El cliente acude a su proveedor en el cual posee varias necesidades y posibilidades que desea satisfacer, las necesidades con frecuencia describen a las asistencias funcionales del producto, a su propia calidad, a la fecha de entrega y a su precio, evidencia el producto a comprar o el servicio a obtener y determinan el estándar pequeño que el cliente accederá, existen distintos niveles de necesidades donde la satisfacción otorga distintos

impactos, la satisfacción de una necesidad estimada como estratégica por el cliente impulsa un incremento de fidelidad basándose de una necesidad operativa común.

Las expectativas son básicamente intrínsecas y más variables que las necesidades, aunque el cliente no las hace evidentes, su satisfacción define en gran parte la representación de satisfacción, la presencia de expectativas es lo que cada cliente sea contrario de los demás.

Atributos de calidad

Es la capacidad del producto o servicio obtenido que el cliente evalúa de forma especial y puede observar con precisión por separado, el cliente puede diferenciar sin ningún inconveniente entre 5 y 7 atributos estando entre ellos los relacionados con el precio, disponibilidad y la calidad propia del producto, el resto harán mención a sus expectativas.

Para diferenciar los atributos de calidad el entorno debe ser distinto, cambiar con el tiempo, los atributos higiénicos se solicitan en un nivel determinado por encima del cual no llevan a ninguna diferenciación, no contribuir valor añadido distinguido, varios atributos que son importantes en los negocios de servicio incrementará el acceso viable, tiempo de respuesta, recursos y flexibilidad.

Visión del suministrador



Las necesidades objetivas se satisfacen con un profesional de ocupación técnica que repetidamente el cliente no se encuentra, en algunos casos no se puede estimar la calidad interna, calidad del producto o del servicio por lo restringido de sus conocimientos técnicos, las expectativas por ser intrínsecas solicitan el concurso de habilidades eficientes y actitudes positivas por parte del personal y de las personas que tienen relación con el cliente.

La apreciación que el cliente posea de la satisfacción de sus necesidades y expectativas llega al nivel de calidad adecuado, se puede manifestar que la satisfacción tanto de las necesidades como de las expectativas es rigurosa al suministrador, lo que modifica es su nivel de explicitación.

La importancia de la percepción

La percepción que el cliente posea de la satisfacción de sus necesidades y expectativas determina el nivel de calidad adecuado, se puede manifestar que la percepción del cliente restringe su fidelidad por lo que puede existir la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros.

8.2.3. Mapa de procesos

Según la Escuela Politécnica Nacional (2022) el mapa de procesos es un gráfico de valor que simboliza los procesos de una empresa en forma interrelacionada, agrupa la interrelación de todos los procesos que desarrolla una empresa, los procesos de una empresa se pueden asociar en tres clases que son:

Tabla 2
Tipos de procesos

TIPOS DE PROCESOS	
Procesos claves	Son procesos que están asociados a los bienes realizados o servicios que se entregan dirigidos al cliente, centrados en aportar valor su resultado es observado directamente por el cliente, generalmente en el desarrollo de estos procesos participan distintas áreas funcionales y son los que utilizan los mayores recursos.



Procesos estratégicos	Son procesos constituidos por la alta dirección para determinar cómo efectúa el negocio y cómo se crea valor, establecen el soporte de la toma de decisiones vinculadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la empresa, también facilitan directrices y límites al resto de los procesos, como ejemplos de procesos estratégicos se encuentran la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el diseño, la planificación estratégica, etc.
Procesos de apoyo	Son procesos que ayudan a los procesos claves y a los procesos estratégicos, estos procesos son precisos para alcanzar los objetivos de los procesos conducidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, como ejemplos de procesos de apoyo o soporte se encuentran la formación, compras, auditorías internas, etc.

8.2.4. Mejora continua de procesos

Según Chase y Jacobs (2016) una mejora es toda acción determinada a modificar la forma en que se está ejecutando un proceso, las mejoras se deben evidenciar en una mejora de los indicadores del proceso, para mejorar un proceso se debe realizar a través de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico, en este ítem menciona la reducción de la burocracia, organizar la forma de desarrollar las actividades, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos, disminuir el tiempo de ciclo, estudio del valor y acuerdos con proveedores.

La mejora continua es un proceso organizado en el que involucran todas las personas de la empresa con la finalidad de aumentar continuamente la calidad, la competitividad y la productividad incrementando el valor para el cliente e incrementando la eficiencia en la utilización de los recursos de un ambiente inestable, la implementación de esta estrategia crea beneficios para los clientes como mejor cumplimiento de sus requisitos para la empresa con



mayor receptibilidad para revelar oportunidades e incrementar la eficiencia y para las personas crea beneficios para incrementarán la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo elaborado.

Los beneficios que provienen de una apropiada mejora de procesos son:

- Reducir recursos como materiales, personas, dinero, mano de obra, etc. incrementando la eficiencia.
- Reducir tiempos incrementando la productividad.
- Reducir errores para prevenirlos.
- Presentar una visión sistemática de las actividades de la empresa.

Las mejoras en los procesos podrán desarrollarse de dos maneras distintas como son progresivas y a través de reingeniería de procesos, la mejora progresiva de procesos reduce los procesos actuales descartando las operaciones que no dan valor y disminuyendo los errores del proceso, la reingeniería se adapta en un espacio de tiempo restringido y el objetivo es obtener un cambio fundamental del proceso considerar lo existente, para la mejora de los procesos la empresa deberá impulsar al máximo la creatividad de sus empleados y deberá ajustar su estructura para sacar provecho máximo (Chacon , Hurtado, Lastra, & Saucedo, 2009).

Según Chacón et.al (2009) cuando el análisis de los procesos elegidos ha sido efectuado determinando sus costos, eficiencias y problemas hallados, se efectuará una propuesta de mejora a cada uno de los procesos lo cual se redefine lo siguiente:

Tabla 3
Análisis de procesos

ANÁLISIS DE PROCESOS	
Definición de los objetivos del proceso	El objetivo de los procesos se determinará mediante la orientación de la satisfacción del cliente por medio del desempeño de las necesidades y exigencias.
Responsables de procesos	Son las personas responsables de efectuar el alcance de los procesos y observar los

	resultados, los responsables están determinados por la Gerencia la cual la empresa tiene conocimiento.
Asignación de responsabilidades	Antes de designar responsabilidades, es importante tener claro el cargo del personal y que se comunique de manera correcta para prevenir la negativa del personal ante los cambios.
Reducción de costos y tiempo	El incremento de procesos establece en la reducción de costos y tiempos convirtiéndolo más eficiente, suprimiendo las tareas que no agregan valor y convirtiéndolas más efectivas aquellas que agregan valor.
Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor	En los procesos se localizan actividades que no crean valor en el resultado final, estas actividades de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser observadas y suprimidas de ser el caso y mantener solamente a aquellas que contribuyen en un proceso.
Inclusión de actividades de generan valor agregado	En el incremento de procesos se debe observar la incorporación de actividades que crean valor para la empresa y los clientes.

Autoevaluación 2

1. Describir en sus palabras lo que entiende por límites de un proceso
2. ¿Cuáles son los factores de los procesos?
3. Defina cada uno de los factores de los procesos.
4. Describa los componentes de un proceso
5. Especifique y describa qué es un Input
6. Especifique y describa qué es un Output
7. Defina un mapa de procesos
8. Explique los tipos de procesos
9. Explique la metodología utilizada para el análisis de procesos
10. Explique con un ejemplo los procesos estratégicos

Resumen de la Unidad 2

La gestión integrada de procesos es un enfoque esencial en la administración empresarial moderna que busca optimizar la manera en que las organizaciones operan y entregan valor a sus clientes. En este sentido, comprende un conjunto de funciones interconectadas que se inician con una o más entradas y generan resultados específicos. Los límites de un proceso son cruciales, ya que determinan la unidad correcta para resolverlo y deben trascender los departamentos para fomentar la colaboración entre proveedores y clientes.

Los elementos fundamentales de un proceso incluyen la entrada (input), que es la materia prima o recurso inicial; la secuencia de actividades, que implica la ejecución eficiente de las tareas necesarias; y la salida (output), que es el resultado final del proceso y debe cumplir con los estándares de calidad establecidos. Cada proceso genera salidas específicas, como la integración del personal, la formación, la comunicación interna, la evaluación de satisfacción del cliente, la auditoría interna, la evaluación de procesos, la mejora continua y la entrega al cliente.

Los factores que influyen en un proceso son esenciales para su funcionamiento efectivo e incluyen personas, materiales, recursos físicos, planificación del proceso y ambiente. Es





fundamental comprender la visión del cliente y del proveedor para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de ambas partes. La percepción del cliente sobre la calidad del producto o servicio recibido determina su nivel de satisfacción y puede influir en su fidelidad y recomendación.

El mapa de procesos es una representación visual de los procesos de una empresa, que clasifica los procesos en tres categorías: claves, estratégicos y de apoyo. Cada tipo de proceso cumple una función específica en la organización y contribuye al logro de sus objetivos estratégicos.

La mejora continua de procesos es un aspecto crucial de la gestión integrada de procesos, que busca optimizar la eficiencia, calidad y productividad de las operaciones organizacionales. Esto se logra a través de la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, la inclusión de actividades que generan valor agregado, la reducción de costos y tiempos, y la asignación efectiva de responsabilidades.

La gestión integrada de procesos es fundamental para garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones organizacionales, así como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. A través de un enfoque estructurado y orientado a la mejora continua, las organizaciones pueden optimizar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos.



Gestión de la calidad

8.3. Gestión de la calidad

Según Pérez (2018) el ciclo comienza cuando se encuentra un objetivo a alcanzar o un problema a resolver, para conocer el nivel de responsabilidad del ciclo, será importante tomar en cuenta la estrategia y la situación del escenario competitivo en cada momento para garantizar la eficacia de los objetivos desde un punto de vista positivo, garantizar la vinculación de estos 3 elementos (escenario, estrategia, objetivos) será importante para un proceso clave de dirección. Las características de un objetivo pertenecen al acrónimo SMART donde se detalla a continuación:

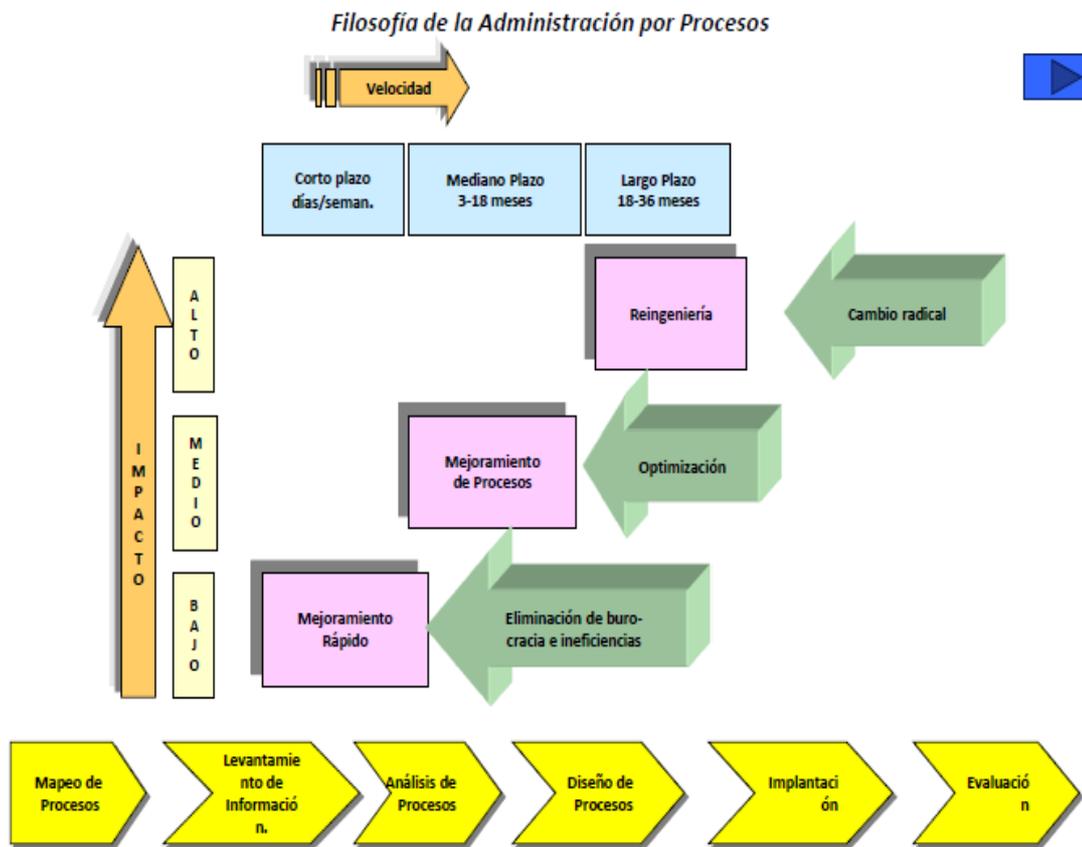
- S (Específico): Preciso en cuanto a su campo de aplicación, deben estar adecuadamente formulado.
- M (Medible): Se basa en criterios predefinidos y conocidos, establecen indicadores para la revisión constante del objetivo.
- A (Aceptado): Establecido por un jefe y asistente (no negociado en el sentido respectivo de la palabra, ni forzado), deben ser correctamente informado.
- R (Realista): Asequible con los recursos utilizables, para ser motivador debe poseer un reto y obtener un buen ánimo, caso contrario, un objetivo inaccesible ocasionará parálisis.
- T (Tiempo): Es importante para obtenerlo.

Finalizada la fase de objetivos correctamente formulado comienza la fase de planificación que se basa en planificar y programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios y finaliza con la realización de un plan con las acciones a analizar y la evaluación de los recursos utilizables tanto personales como materiales y financieros, esta fase incluye la realización anticipada de un buen diagnóstico que anticipe riesgos (García, 2018).

La fase de ejecución se refiere a la creación de acciones previstamente planificadas, la eficacia en esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha realizado la planificación. La siguiente

fase es la de comprobación, esta fase se observa con la periodicidad concreta, si las acciones elaboradas han sido planificadas, han contribuido los resultados esperados, se deberá informar sobre los resultados y observar las desviaciones que son la crítica necesaria para comenzar la mejora. La fase final actuar se basa en reducir, industrializar o explotar las acciones de mejora, se puede relacionar a transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa, en esta fase del ciclo comienza tomando las decisiones de mejora adecuadas, así como las acciones verificadas necesarias para modificar las desviaciones.

Figura 3
Administración por procesos



Fuente: <https://images.app.goo.gl/aLeETGnQtDNYga1p6>

8.3.1. Cadena de valor

Una cadena de valor es un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena comprende los pasos que llevan un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución. Las empresas pueden realizar un análisis de cadena de valor al evaluar los procedimientos relacionados a cada paso que deben seguir. Su propósito es incrementar la eficiencia en la producción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible. La

competencia por los establecer precios más bajos, lanzar mejores productos y fidelizar a la clientela está siempre presente. Es por eso que las empresas deben examinar continuamente el valor que ofrecen a fin de mantener una ventaja competitiva (Fontalvo, De La Hoz, & Mendoza, 2019).

8.3.2. Componentes de la cadena de valor

En líneas generales, podemos dividir los componentes de la cadena de valores en dos categorías: primarias y secundarias. Las actividades específicas en cada una de estas variarán de acuerdo a cada industria.

Figura 4
Cadena de valor



Fuente: <https://images.app.goo.gl/aLeETGnQtDNYga1p6>

Actividades primarias Están conformadas por cinco componentes. El objetivo principal de estas es añadir valor y crear una ventaja competitiva, como se describe a continuación:

- 1.- Logística de entrada. - Aquí se incluyen funciones como recibir, almacenar y gestionar el inventario.
- 2.- Operaciones. - Se incorporan aquí los procedimientos que la empresa lleva a cabo para convertir las materias primas en productos terminados.



3.- Logística de salida. - Este componente incluye todas las actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores.

4.- Marketing y ventas. - Incluye las estrategias necesarias para mejorar la visibilidad y llegar de forma apropiada a los clientes (a través de la publicidad, la promoción y la fijación de precios).

5.- Servicio. - El último componente comprende programas para mejorar los productos y la experiencia del público (por medio de la atención al cliente y el mantenimiento, reparación, reposición o cambio del producto) (Salazar, 2018).

Actividades secundarias Su rol principal es el de aumentar la efectividad de las actividades primarias. Estas son cuatro y cuando incrementas el nivel de cualquiera de ellas, logras beneficiar por lo menos una de las actividades primarias.

1.- Adquisición Esta comprende todas las actividades que la empresa realiza para obtener las materias primas.

2.- Desarrollo tecnológico Se lleva a cabo en la etapa de investigación y desarrollo e incluyen actividades como generar las técnicas y procesos automatizados para el producto.

3.- Gestión de recursos humanos Esto implica contratar y retener colaboradores que llevarán a cabo de forma eficiente la estrategia de la empresa. Asimismo, estos ayudarán a diseñar, comercializar y vender el producto.

4.- Infraestructura Esto incluye los sistemas de la empresa y la composición de tus equipos de administración (como planeamiento, contabilidad, finanzas y control de calidad (Salazar, 2018)

8.3.3. Jerarquía de procesos

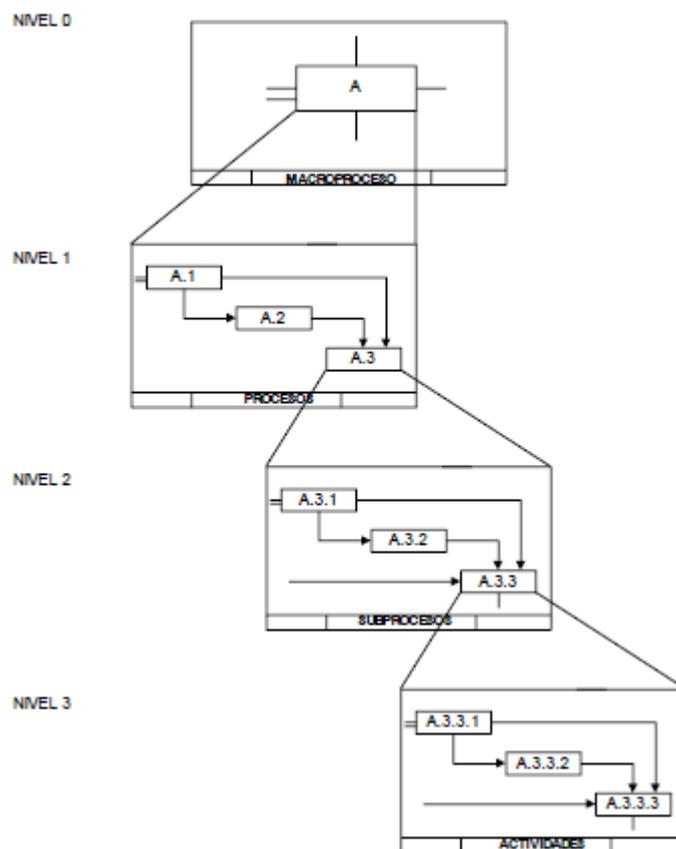
Según Chase et al. (2016) la jerarquía de los procesos está dada en base a su complejidad, es decir en base a las actividades ordenadas sistemáticamente que posee el proceso y que si falta alguna afectaría crucialmente al resultado final. Una representación de la jerarquía de los procesos se muestra a continuación:

- Macro proceso: es el gran proceso, que abarca un conjunto de procesos relacionados entre sí y que interactúan mutuamente.



- Proceso: es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí para la transformación del producto.
- Sub proceso: son procesos más pequeños y detallados que se encuentran dentro de un proceso, es decir son la secuencia lógica de los procesos y contribuyen a la realización de los mismos.
- Actividades: las cosas o acciones que deben hacerse, su nivel inferior son las tareas específicas que cada responsable del proceso debe ejecutar.

Figura 5
Jerarquía de los procesos



Fuente: <https://images.app.goo.gl/ShPEfqrNB8N1bcJr9>

8.3.4. Mapa de procesos

Según Smith & Johnson (2016) cuando ya se han identificado todos los procesos de la empresa, es necesario elaborar un mapa de procesos en el cual se pueda identificar su relación mediante flechas, y el flujo de la información que se genera en los mismos.

Ya que el mapa de procesos es una representación gráfica de la gestión de la empresa en el cual se puede desagregar la cadena de valor al contar con los procesos ya clasificados en

gobernantes, operativos y de apoyo. Posteriormente se procede a asignar o identificar dentro de cada categoría a los macro procesos, procesos y subprocesos de la organización (Orozco, 2013).

8.3.5. Modelamiento de procesos ISO

La norma ISO 9001 es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo. Pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad, y ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios. (Cortés, 2017)

Un sistema de gestión ISO 9001 (SGC) ayuda a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Como norma de gestión de la calidad más importante del mundo, así como el estándar de referencia, describe cómo alcanzar un desempeño y un servicio consistente y eficaz. (García, 2018)

Sistema de gestión de la calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas (Koontz & Weihrick, 1990).

Beneficios de trabajar con un SGC (sistema de gestión de calidad)

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.



- Aumento de la productividad y eficiencia
- Reducción de costos
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas.

8.3.6. La norma ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (Escuela Politécnica Nacional, 2022).

8.3.7. Principios de ISO 9001

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño., para ello se describen los principios a continuación:

Tabla 4
Principios de la Norma ISO

PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO	
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes





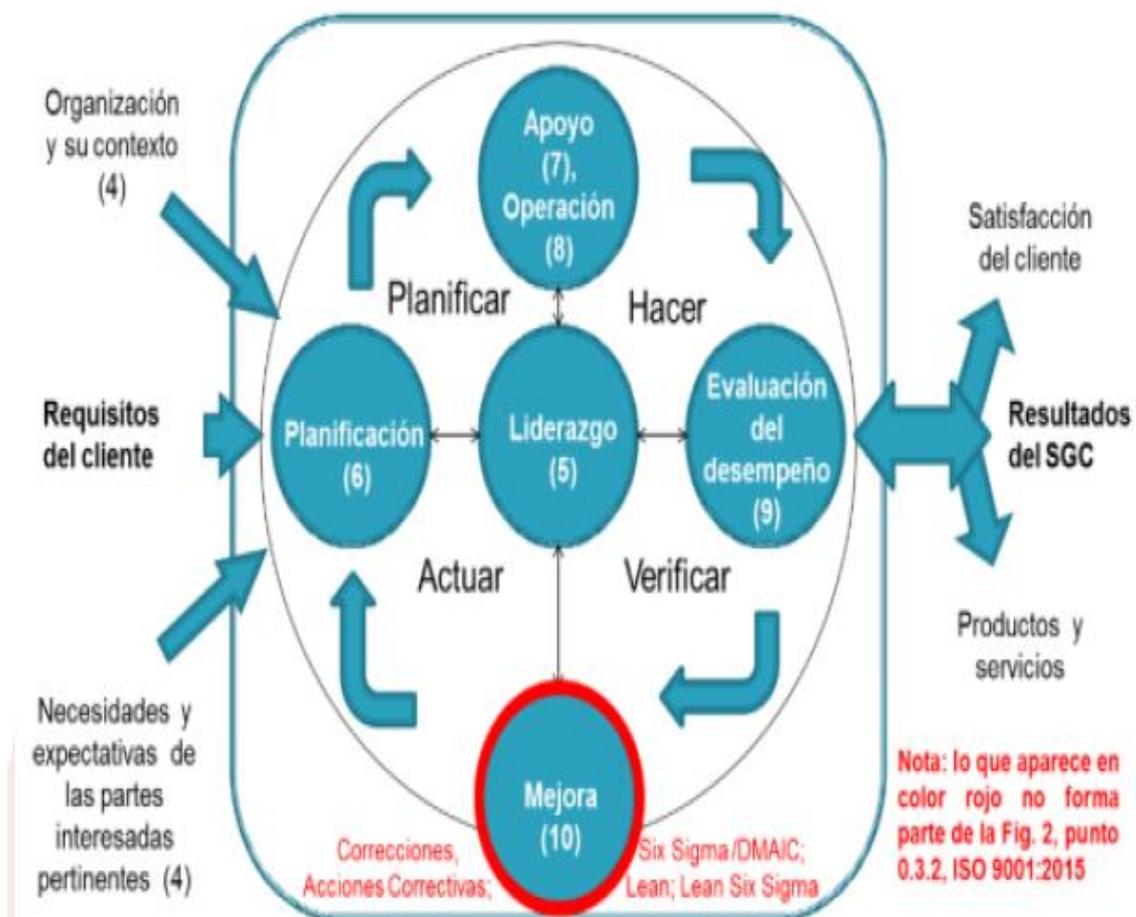
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización
Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.



Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor
---	--

El Modelamiento ISO que usa un tipo de simbología necesaria para diseñar un diagrama de flujo, siempre enfocada a la Gestión de la Calidad Institucional, son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría. (Mideplan, 2009, pág. 10).

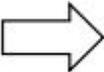
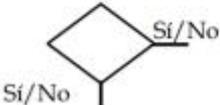
Figura 6
Modelamiento ISO



Fuente: <https://images.app.goo.gl/eudKXfhMGxmda4WR7>

Este método se lo puede aplicar en cualquier tipo de empresa por lo fácil y básico que es utilizar su simbología y de esta manera se lo puede aplicar basándose en la simbología que tiene esta para su elaboración que consta de signos que representan diferentes factores a continuación se los detalla.

Tabla 5
Simbología ISO

Simbología	Significado
	Operación
	Operación e inspección
	Inspección y medición
	Transporte
	entrada de bienes
	Almacenamiento
	Decisión
	Demora

Fuente: <https://images.app.goo.gl/eudKXfhMGxmda4WR7>

8.3.8. Modelamiento de procesos normas ANSI

Antes de entrar a lo que es un modelado de procesos, tenemos que entender la definición de qué es un proceso y cuál es su papel dentro de la empresa, el proceso es una serie definida de tareas o actividades distribuidas en un espacio de tiempo, con un inicio, un fin y con materias primas y productos claramente definidos. (Hurtado, 2006)

Un modelo se utiliza como herramienta para el diseño y análisis de un proceso o para el diseño de su respectivo sistema de control. Existen tres problemas fundamentales que deben tenerse

en cuenta a la hora de obtener modelos de procesos: la formulación del modelo, la estimación de parámetros y la validación del modelo.

Hay algunas categorías de información que se recogen en el modelado de procesos. Como las siguientes:

- Insumos: cualquier cosa que pasa a través de un proceso de transformación es un insumo. Esto incluye la transformación material, cambio de lugar o de información. Es importante que estos cambios no se produzcan de una manera desconsiderada, sino que añadan valor a las materias primas y a los clientes.
- Resultados: aquello que surge de la transformación de los insumos. Facilitadores: se utilizan en el proceso de transformación de insumos a resultados.
- Ejemplos: equipo, recursos humanos, etc. Guías: para definir cuándo, cómo y por qué se produce un proceso, usamos guías. Información, normas, conocimientos, recibos, informes de rendimiento, todos estos son guías.

Antecedentes

ANSI Fundada en 1918, la organización ha tenido una larga historia en Estados Unidos. Comenzó cuando cinco sociedades de ingenieros y tres agencias gubernamentales se unieron para apoyar a las empresas e industrias estadounidenses (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2016).

Tras sufrir varios cambios de nombre a lo largo de los años, ANSI adoptó su nombre actual en 1969, actualmente ANSI tiene su sede en Washington, D.C., con una oficina de operaciones en la ciudad de Nueva York. Está dirigida por un Consejo de Administración y un equipo directivo y emplea a 90 trabajadores.

ANSI es un grupo privado sin ánimo de lucro que apoya las normas voluntarias y los sistemas de evaluación de la conformidad que se aplican a productos, procesos, servicios, sistemas y personal. El ANSI no desarrolla las Normas Nacionales Americanas, sino que ofrece el entorno ideal para que las creen las organizaciones de desarrollo de normas.

El ANSI supervisa el proceso de normalización y acredita a las Organizaciones de Desarrollo de Normas (SDO), que son entidades públicas o privadas encargadas de crear Normas Nacionales Americanas (Smith & Johnson, 2016).

Objetivo de las normas ANSI

- Desarrollo de normas voluntarias de consenso y sistemas de evaluación de conformidad.



- Mejorar la competitividad es decir crea una forma más justa de la competición de las empresas a nivel mundial.

Además de estos objetivos, ANSI coordina los estándares de las organizaciones, acreditando a encargados de realizar las certificaciones de los productos o del personal, aprobando así estándares que se obtienen del desarrollo de proyectos.

Importancia de las ANSI

Las normas son fundamentales para el éxito de la economía, porque proporcionan una forma de que los consumidores evalúen un producto o servicio. Las normas permiten a las empresas ofrecer bienes y productos de calidad y competir de forma justa en los mercados nacionales e internacionales.

En el modelamiento ANSI se desarrolla una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos EDP con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa. (Mideplan, 2009, pág. 9).

Este tipo de metodología se lo utiliza generalmente para tener desarrollar las normativas tecnológicas y comunicacionales que puedan existir en una empresa u organización. De este modo, la regulación destinada a dicho ámbito ha ido extendiéndose a otros campos relacionados como la programación informática, el control tecnológico dirigido al ámbito financiero o la construcción de instalaciones adaptadas a los nuevos sistemas, entre otros (Gálan, 2021).

Tabla 6
Simbología ANSI

Símbolo	Significado
	Inicio/fin
	Operación/actividad
	Documento
	Datos
	Almacenamiento/archivo
	Decisión
	Conector

Fuente: <https://images.app.goo.gl/eudKXfhMGxmda4WR7>

Autoevaluación 3

1. Explique lo que se denomina como el círculo de la calidad
2. Detallar un mapa de procesos
3. Mencione un concepto de calidad
4. Mencione y explique al menos dos principios de la calidad.
5. Qué entiende por el ciclo PHVA
6. Qué significa el acrónimo ISO
7. Qué significa el acrónimo ANSI

8. Detalle la simbología ISO
9. Detalle la simbología ANSI
10. Realice un ejemplo de modelamiento de procesos con la metodología ANSI y el mismo con la metodología ISO.

Resumen de la Unidad 3

Se aborda la gestión de la calidad, destacando la importancia de un ciclo que comienza con la identificación de objetivos o problemas a resolver. Para garantizar la eficacia de estos objetivos, se debe considerar la estrategia y el escenario competitivo. Los objetivos deben ser SMART: Específicos, Medibles, Aceptados, Realistas y con Tiempo definido. Posteriormente, se pasa a la fase de planificación, seguida de la ejecución, la comprobación y finalmente la actuación para mejorar.

Dentro de este marco, se explora la cadena de valor, que describe todas las actividades necesarias para crear un producto o servicio. Se divide en actividades primarias, que añaden valor directamente, y actividades secundarias, que mejoran la efectividad de las actividades primarias.

La jerarquía de procesos se organiza en macro procesos, procesos y subprocesos, con actividades específicas en cada nivel. Luego, se elabora un mapa de procesos para visualizar las relaciones y flujos de información dentro de la empresa.

Se destaca el modelo ISO 9001, un estándar reconocido mundialmente para la gestión de calidad, que ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, además de mantener ventajas competitivas. El sistema de gestión de la calidad asegura la satisfacción del cliente mediante la planificación, mantenimiento y mejora continua de los procesos. Se enumeran múltiples beneficios de trabajar con un sistema de este tipo, como la mejora de la calidad, la transparencia en los procesos y la reducción de costos.





La norma ISO 9001 se basa en ocho principios de gestión de calidad, incluyendo el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua, entre otros. También se menciona el modelamiento de procesos según normas ANSI, que utiliza símbolos específicos para representar los flujos de información. ANSI desarrolla normas voluntarias de consenso para mejorar la competitividad y facilitar la evaluación de productos y servicios.

Este apartado proporciona una visión completa de la gestión de calidad, desde la identificación de objetivos hasta la implementación de normas y modelos para mejorar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones.

