Contenido

PRÓLOGO A LA QUINTA EDICIÓN 11
PRÓLOGO 13
AGRADECIMIENTOS 17
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS 21
Todo comienza por la representación del hacer 22
Fases y prácticas de la gestión de procesos 23
El efecto sinérgico de la gestión de procesos 25
Aplicación en espiral 25
Beneficios de la gestión de procesos 25

PRIMERA FASE: INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 27

VISIÓN GENERAL DE LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 29
¿La GP se integra en todas las organizaciones? 29
Plan de integración de la GP en la organización 30
PRÁCTICA 1. CONOCER LA GESTIÓN DE PROCESOS 31
1.1. ¿Qué es la gestión de procesos? 31
1.2. ¿Qué es un proceso? 33
1.3. Visión de procesos 34
1.4. Algunos conceptos de la gestión de procesos 37
1.5. Reconocer niveles de madurez 39
1.6. Contribución de la gestión de procesos en la organización 42
1.7. Caso BancoEstado 44
1.8. Algunos precursores de la gestión de procesos 49
PRÁCTICA 2. ALINEAR LA GP CON OTROS CONCEPTOS DE GESTIÓN 56
2.1. Visión sistémica 56
2.2. Responsabilidad social 64
2.3. La participación es la clave 69
2.4. Gestión de procesos alineados con la estrategia 75
2.5. Mayor productividad orientada a los grupos de interés 76
2.6. Orientación al cliente 81
PRÁCTICA 3. INCORPORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 83
3.1. Definiciones estratégicas necesarias 86
3.2. Competencias de las personas para la gestión de procesos 88
3.3. Los métodos de la gestión de procesos 91
3.4. Estructura para la gestión de procesos 92
3.5. Tecnología de apoyo a los procesos 101

SEGUNDA FASE: REPRESENTACIÓN VISUAL DE PROCESOS 107

VISIÓN GENERAL DE LA REPRESENTACIÓN VISUAL DE PROCESOS 109
Características de la representación visual 109
El modelamiento visual se orienta a la totalidad del aprendizaje 111
Mejora marginal de procesos gracias a la modelación 113
Finalidad del modelamiento visual 118
Beneficios del modelamiento visual 120

Orientaciones para el modelamiento visual 121
PRÁCTICA 4. DISEÑAR EL MAPA DE PROCESOS 125
4.1. Proceso de dirección estratégica 127
4.2. Procesos del negocio 129
4.3. Procesos de apoyo 130
4.4. Mapa de nivel II 133
4.5. Glosario y diccionario 136
4.6. Convenciones de diagramación del mapa de procesos 136
4.7. Procesos de apoyo clave 138
4.8. El mapa de procesos como dimensionamiento 138
4.9. ¿Un mapa de procesos es una cadena de valor? 139
4.10. Alineación de los procesos 140
4.11. Identificar procesos multiproducto 141
4.12. Identificar los dueños de procesos 142
PRÁCTICA 5. MODELAR PROCESOS 143
5.1. ¿Qué es el flujograma de información? 145
5.2. Notación en la elaboración del FI 149
5.3. Lista de tareas de una actividad 152
5.4. Componentes del flujograma de información 157
5.5. Complejidad de las actividades 158
5.6. Una ficha por cada FI 161
5.7. Puntos de control 162
5.8. Criterio curso normal de los eventos 163
5.9. Un flujograma de información no es un diagrama de flujo 165
5.10. Relación del FI con la técnica UML 168
5.11. Relación del FI con la notación BPMN 168

TERCERA FASE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS 169

VISIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS 171
Tres condiciones de entrada 172
Alinear intereses 173
Conocimiento internalizado para gestionar procesos 174
PRÁCTICA 6. PRIORIZAR 175
6.1. Identificar factores de decisión 175
6.2. Priorizar los procesos 176
6.3. Seleccionar procesos críticos 178
6.4. Decidir cursos de acción 178
PRÁCTICA 7. EVALUAR PROCESOS 179
7.1. Situación actual del proceso 180
7.2. ¿Cuál es el problema? 181
7.3. Seleccionar la variable crítica 185
7.4. Medir la situación actual de la variable crítica 185
7.5. Plantear la meta de la variable crítica 190
7.6. Cuantificar la brecha 191
7.7. Fuente de datos 193
7.8. Decidir el camino a seguir con los procesos evaluados 193
PRÁCTICA 8. DEFINIR INDICADORES 195
8.1. Identificar y gestionar indicadores 196
8.2. Claves acerca de los indicadores y sus mediciones 198

8.3. Indicadores orientados a la finalidad 199
8.4. Indicadores de desempeño del proceso 201
8.5. Cómo medir la productividad en la organización 203
8.6. Cultura de mayor precisión en la organización 204
8.7. Atributos específicos de un indicador 205
PRÁCTICA 9. GESTIONAR RIESGOS 206
9.1. ¿Qué es la gestión del riesgo? 207
9.2. Evaluación del riesgo 210
9.3. Planear cursos de acción con el riesgo evaluado 211
9.4. Normas relacionadas al riesgo operacional 212
9.5. El rol de las personas en la gestión del riesgo operacional 219
9.6. Plan de continuidad operacional del negocio 221
9.7. Un modelo para trabajar en eventos de pérdida 222
9.8. Misión de la auditoría 223

CUARTA FASE: OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS 225

VISIÓN GENERAL DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS 227
Asegurarse que la representación está actualizada 227
Cuantificar 228
Diseño de Formularios 233
PRÁCTICA 10. MEJORAR PROCESOS 235
10.1. Quick wins 236
10.2. Talleres de mejora participativa de procesos 237
10.3. Benchmarking 240
10.4. La técnica de los 5 por qué 241
10.5. Técnicas de Ishikawa y Pareto 241
PRÁCTICA 11. REDISEÑAR PROCESOS 245
11.1. Rediseño completo con la GSP 247
11.2. Búsqueda de soluciones de rediseño 250
11.3. Método de Acción Rápida (MAR) 251
11.4. Rediseño programado y continuo 253
PRÁCTICA 12. ELABORAR EL PROCEDIMIENTO 254
12.1. Procedimiento de un proceso simple 255
12.2. Procedimiento de un proceso complejo 256
12.3. Ejemplo de un procedimiento complejo 261
PRÁCTICA 13. IMPLANTAR EL PROCEDIMIENTO 269
13.1. Apoyo de la estrategia 270
13.2. Certificar la competencia en el procedimiento 271
13.3. Acciones para implantar el procedimiento 273
13.4. Estructura para la implantación 274
13.5. Tecnología para la implantación 274

QUINTA FASE: EXCELENCIA OPERACIONAL 275

VISIÓN GENERAL DE LA EXCELENCIA OPERACIONAL 277
¿Qué es la excelencia operacional? 278
Cerrar el ciclo de vida útil 278
PRÁCTICA 14. TRABAJAR PROFESIONALMENTE 279
14.1. Procesos robustos para la continuidad operacional 281
14.2. Reacción competente a las contingencias 284

14.3. Seguir la corriente y armonía entre medios y fines 288
14.4. Detectar información relevante emergente 290
14.5. Detectar el valor que agregamos 294
14.6. DIRE y DVA, más allá del FODA 296
14.7. Las personas son la clave 297
PRÁCTICA 15. CONTROLAR 299
15.1. El control desde la visión sistémica 300
15.2. El control de procesos desde la gestión de la calidad 303
15.3. Sistemas de información gerenciales 304
15.4. Conclusiones desde la gestión de la calidad y los SIG 305
15.5. Ejemplo de un proceso de control 307
PRÁCTICA 16. REALIZAR MEJORA CONTINUA 309
16.1. Orientación al cliente con las 3 C 310
16.2. Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio 313
PRÁCTICA 17. GESTIONAR EL CAMBIO 317
17.1. Modelo integral del cambio 317
17.2. Herramientas facilitadoras del cambio 321
CONCLUSIONES 325
BIBLIOGRAFÍA 327