

DISEÑO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CORPORACIÓN
INTERUNIVERSITARIA DE SERVICIOS -CIS

ELKIN MONTIEL VÁSQUEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS.

POSGRADOS.

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Medellín

2015

DISEÑO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CORPORACIÓN
INTERUNIVERSITARIA DE SERVICIOS -CIS

ELKIN MONTIEL VÁSQUEZ

Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: SANDRA MILENA COLONIA DUQUE

Magister en Ingeniería Administrativa

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS.

POSGRADOS.

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Medellín

2015

Dedicatoria

Es mi deseo inmenso a manera de agradecimiento dedicarles este trabajo de grado a mi madre y a mi hija quienes han sido los motores para seguir creciendo en mi vida profesional y dejar una huella en el mundo para servir a los demás con el conocimiento adquirido.

Agradecimientos

A Dios por permitirme estar aquí

A la Corporación Interuniversitaria de Servicios-CIS por brindarme las herramientas, los recursos y el tiempo

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios por abrirme el espacio para el conocimiento

A mi familia por el apoyo en todos los momentos

A cada uno de los docentes que aportaron en mi formación.

Abstract

La gestión por procesos coadyuva a las empresas a ser más productivas y eficientes, por lo que se enfocan en la satisfacción del cliente a través de resultados más exactos, confiables y oportunos.

En la actualidad las empresas que quieren mejorar su optimización en la realización del quehacer diario, deben hacer uso de las mejores prácticas y las nuevas metodologías, apoyándose en la gestión y las tecnologías de la información, con el fin de darle tranquilidad y atender las necesidades del cliente interno y externo.

La Corporación Interuniversitaria de Servicios –CIS- es una entidad que apoya a cinco universidades antioqueñas al cumplimiento de uno de sus ejes misionales como lo es el servicio de extensión universitaria. Por lo que en la realización de sus actividades diarias requiere de una alta dosis de oportunidad, celeridad, confiabilidad y trazabilidad; características que están inmersas en la utilización de la gestión por procesos.

Es por ello que a través del diseño de la gestión por procesos, se realizó un estudio exhaustivo y holístico con cada uno de los líderes de las áreas, con el fin de realizar la caracterización de todos los procesos y mostrar su funcionamiento integral como un eje central en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Resultado de esta investigación se generó el documento del mapa de procesos con la caracterización detallada de cada uno de ellos y sus subprocesos con las actividades a realizar, modeladas en una notación internacional de procesos.

Se concluye que la cultura por el trabajo en la gestión por procesos es esencial para la labor que realiza la Corporación Interuniversitaria de Servicios – CIS-, para lo cual se debe mantener una sensibilización e inducción al personal y sistematizar esta experiencia con la ayuda de una herramienta especializada en el tema.

Tabla de Contenido

	pág.
Capitulo 1	1
Introducción e Información General de la Empresa	1
Glosario de Términos	2
Breve Reseña Histórica	3
Misión.....	8
Visión.	9
Valores.	9
Respeto.....	9
Honestidad	9
Equidad.	9
Responsabilidad.....	9
Servicio.	9
Liderazgo.	10
Portafolio de Productos o Servicios	10
Servicios de Extensión Universitaria (SEU).	10
Servicios de Apoyo Institucional (SAI).	10
Librería Interuniversitaria.....	10
Capítulo 2	11
Propuesta de Investigación	11
Área Problemática.....	11

Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Capítulo 3	14
Justificación	14
Capítulo 4	17
Marco Teórico.....	17
Capítulo 5	26
Diseño Metodológico	26
Caracterización	26
Modelización	26
Enfoque.....	29
Tipo de Investigación	29
Método de Estudio	29
Población y muestra	30
Variables o Categorías de Análisis	30
Introducción.	30
Datos generales del proceso.....	31
Alcance del proceso.....	31
Definiciones y acrónimos.	31
Referencias.....	31
Situación Actual.	31
Necesidades Encontradas.....	31
Solución.	31

Beneficios Esperados de la Solución.....	32
Actividades detalladas	32
Cronometría del proceso.....	32
Reportes.	32
Diagrama de flujo del proceso.	32
Requisitos funcionales.	32
Requisitos No funcionales.	33
Precondiciones.	33
Rol o Roles.....	33
Datos Consultados.	33
Datos Registrados por el Usuario.....	33
Documentos del proceso.....	34
Reglas del negocio.....	34
Prototipos.	34
Puntos de Integración.	34
Cronometría de la actividad.	35
Reportes.	35
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	35
Capítulos 6.....	36
Resultados.....	36
Mapa de Procesos.....	36
Procesos Estratégicos.	37
Gestión de Dirección.	37

Gestión de Clientes y Contratos.....	37
Procesos del Negocio.....	38
Gestión de Contratación de Personal.....	38
Gestión de Suministro de Bienes y Servicios.....	38
Procesos de Apoyo.....	39
Gestión Humana.....	39
Gestión de Facturación y Cartera.....	39
Gestión de Tesorería.....	40
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	40
Gestión Contable.....	40
Gestión Documental.....	41
Gestión de TI.....	41
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	43
Lista de referencias.....	44
Anexos	

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 La Gestión por Procesos.....	21
Figura 2 Arquitectura de Procesos.....	22
Figura 3 Transformación Organizacional por Procesos.....	22
Figura 4 Un Caso de Ejemplo de Gestión por Procesos.	23
Figura 5 Orquestación de los actores de un proceso.....	24
Figura 6 Notación BPMN de un Proceso de Compras.....	27
Figura 7 Mapa de Procesos de la Corporación Interuniversitaria de Servicios.....	36

Capítulo 1

Introducción e Información General de la Empresa

Este documento describe de forma detallada la propuesta de investigación a realizar en la Corporación Interuniversitaria de Servicios, en adelante La Corporación, con el objetivo de mejorar la ejecución de los procesos adelantados actualmente en esta entidad.

Durante este tiempo se llegará a definir el mapa de procesos con cada una de las tareas y actividades asociadas a su ejecución; la información que debe contener, las personas asignadas, los documentos que se deben diligenciar o gestionar externamente, los datos solicitados y requeridos por el proceso y la usabilidad del usuario.

La propuesta para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación, estableció como resultado un documento base que servirá como soporte para el siguiente paso que comprende la automatización de estos en un sistema de información.

En este trabajo de grado se presenta la propuesta para la utilización de la gestión por procesos en cada una de las áreas de La Corporación o en aquellas que sirven como base y apoyo para la prestación de un servicio de calidad, creando estrategias para el cumplimiento de objetivos y mejoramiento en él, facilitando su administración, estandarización, documentación y sostenibilidad de los mismos.

Glosario de Términos

AS-IS: El cómo está el proceso. Estado del arte.

BPM: Business Process Management – Gestión por Procesos del Negocio

BPMN: Business Process Management Notation – Notación de Procesos del Negocio

BPMS: Business Process Management Suite – Suite de la Gestión por Procesos (Software)

CALIDAD TOTAL: Concepto que persigue la satisfacción del cliente que requiere una gestión estable y eficiente. “El control crece en su protagonismo, no es reactivo, tiene que ser proactivo; debe evitar, no detectar y reparar” (Fernández Fernández, 2003, p.20).

CRM: Customer Relationship Management software para el manejo de la relación con los clientes

DEADLINES: Fechas o tiempos de entrega de la actividad o proceso

ERP: Enterprise Resources Planning, software transaccional de la empresa (manejo de proveedores, nómina, novedades de personal, etc)

KPI'S: Key Performance Indicator, medida del nivel de desempeño del proceso

PROCESO: “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Tobón, 2012)

STAKEHOLDERS: Personas o entidades que se ven afectadas o pueden ser afectadas por las decisiones de una empresa

Breve Reseña Histórica

La CORPORACION INTERUNIVERSITARIA DE SERVICIOS - “CIS”, fue creada en 1995 por cinco universidades antioqueñas: Universidad de Antioquia, Universidad Eafit, Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín), Universidad Pontificia Bolivariana y el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, para integrar su labor universitaria relacionada con las leyes 30 y 115 sobre educación, consistentes en fomentar la cultura por el trabajo en las comunidades universitarias y ofrecer personal calificado a las empresas públicas y privadas, en la búsqueda del desarrollo social, económico y cultural del país. Es así como a lo largo de estos 15 años, ha administrado el personal requerido para el desarrollo de proyectos específicos en las universidades fundadoras, brindando apoyo a procesos de extensión y bienestar universitario.

Entre los primeros proyectos que fueron asignados por las universidades para ser administrados desde La Corporación está el de personal de las Regionales de la Universidad de Antioquia. Hacia el año 1996, manejando la Regional del Bajo Cauca, Magdalena Medio, Nordeste y Urabá. Igualmente, desde esa época tiene a cargo el personal de la estación piscícola de San José del Nús, corregimiento del municipio de San Roque. Con el pasar del tiempo se le asignó el resto de regionales de la universidad y cuatro haciendas situadas en los municipios antioqueños de Barbosa, Caucasia, San Pedro de los Milagros y Santo Domingo.

Para el año 1997, asumió la operación de los vehículos ferroviarios de pasajeros para las Líneas A y B del Sistema Metro de Medellín, etapa en la cual la Línea A del Metro prestaba el servicio desde la estación Niquía hasta la estación Poblado. Inaugurando el trayecto de estación Poblado a la estación Itagüí, como expansión de la Línea A. El anterior fue el único proyecto que administró, durante casi tres años, que no perteneciera directamente a una universidad. Para ese entonces La Corporación asumió los procesos de investigación, análisis y mejoramiento en la

operación de los vehículos ferroviarios, capacitando al personal (estudiantes universitarios) para asegurar la efectividad en la conducción de los coches, y que atendieran las fallas menores que se presentaran en los vehículos para restablecer el servicio. Además, La Corporación, a través de los talleres de capacitación, incentivó el sentido de pertenencia de los operarios a “la cultura METRO”. La Corporación dejó de administrar este proyecto en el año 2003.

Paralelamente, mientras los trenes iban y venían, en La Corporación se empezó a incubar un proyecto propio, conocido como “LIBRERÍAS INTERUNIVERSITARIAS”, que nació con el propósito de comercializar publicaciones de las universidades fundadoras y facilitar tanto las compras por volumen como la distribución de los libros que son adquiridos por las universidades y los docentes. La primera Librería Interuniversitaria en abrir sus puertas fue la situada en el hoy Paraninfo de la Universidad de Antioquia. Tiempo después, con el fin de promover la cultura y el conocimiento, se incorporaron textos de otras editoriales y se fue ampliando la gama de servicios.

En 2002, La Corporación fue contactada por la Fábrica de Licores de Antioquia para la administración y manejo de las bodegas de productos terminados, con personal universitario para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de mercancía.

Desde febrero de 2004 hasta 2008, La Corporación administró el personal requerido en la Unidad de Atención a la Tercera Edad - UATE, Colonia Belencito, brindando atención a las necesidades básicas, atención gerontológica, psiquiátrica, psicológica, geriátrica, recreación y apoyo espiritual con acciones interdisciplinarias correspondientes al Plan de Acción Gerontológico. Además administró y gestionó los recursos para el proyecto UATE Colonia Belencito, adquiriendo, con los recursos suministrados por la Universidad de Antioquia, desde

cepillos de dientes hasta el alquiler del equipo médico, transporte, entre otros. UATE es un plan adscrito a la Secretaria de Inclusión Social y Familia del Municipio de Medellín.

Este proyecto le abrió las puertas a otros proyectos similares, como UAAI - Unidad de Atención Social al Adulto Indigente con limitación física y/o mental, que básicamente consistió en mejorar la condición y calidad de vida de la población con limitación física y/o mental, para que adquirieran autonomía, logrando su rehabilitación individual, familiar y social. Para este proyecto La Corporación brindó alojamiento, alimentación, vestuario, atención médica, psicológica y psiquiátrica, entre otros.

Desde el 2005, La Corporación prestó servicios a diversos programas de la Fundación EPM. Algunos de los programas de la Fundación EPM a los que ha prestado y presta sus servicios son: Una Aventura por mi Ciudad y Mi Región, Parque de los Deseos, Parque de los Pies Descalzos, Encadenamientos Productivos, Conociendo a las Empresas Públicas, Centros de Navegación: Punto Común, Portal Red de Bibliotecas, Medellín Digital, EPM Puertas Abiertas y Museo Interactivo EPM, entre otros.

A mediados de 2005, La Corporación suministró y administró el personal requerido para el desarrollo de las actividades de la Biblioteca Temática EPM, que por aquellos días hacía su apertura al público.

En 2006 El Colombiano, uno de los diarios noticiosos más importantes del país, solicitó a La Corporación el personal estudiantil universitario para la repartición de suscripciones del periódico y distribución a expendios de periódicos.

A finales de 2006, el Politécnico confió a La Corporación la contratación y administración del personal operativo para ejecutar todas las actividades del Plan Maná (Plan de mejoramiento alimentario y nutricional de Antioquia) que tenía como propósito el contribuir al mejoramiento

de la situación alimentaria y nutricional de la población antioqueña, especialmente de la más pobre y vulnerable, como los menores de 14 años y sus familias.

Iniciando el año 2007, La Corporación asumió la administración de personal que, con la capacitación técnica, operó, administró y manejó la conexión vial Guillermo Gaviria Correa Túnel Fernando Gómez Martínez. La Gerencia de Concesiones de Departamento de Antioquia consideró trascendental la cooperación de la universidad en el funcionamiento en obras de gran envergadura pública como en este caso, el cual serviría a su vez como campo y centro de práctica para los estudiantes universitarios.

Otra de las intervenciones significativas tanto para la memoria histórica de Medellín como para La Corporación, fue la restauración del edificio de la antigua Escuela de Derecho de la Universidad de Antioquia, conocido anteriormente como el Colegio Javiera Londoño, y actualmente como el Centro de Idiomas de la Universidad de Antioquia. Después de este proyecto, en febrero de 2008, vino la restauración parcial del edificio de la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia ubicado en la carrera 51D No. 62-29 de Medellín. En ambos proyectos se ocupó desde la administración del personal hasta los materiales, con los recursos recibidos por la Universidad de Antioquia para la óptima ejecución de las obras de restauración.

Desde principios de 2008 La Corporación se encarga de la administración y gestión de los recursos para el proyecto Sistema de Atención al Habitante de Calle -otro proyecto de características similares a UATE y UAAI,- de gran aporte al dar respuesta a una de las necesidades sociales de la ciudad. Este plan social de la Alcaldía de Medellín contempla: asistencia básica, motivación, procesos terapéuticos, formación para el trabajo, y salud, entre otros. El campo de acción de La Corporación son los Centros Días de Medellín, lugares donde

se lleva a cabo el desarrollo del proyecto, que mediante actividades de contención y motivación se induce al habitante de la calle a que inicie un proceso de rehabilitación.

Uno de los proyectos más recientes y de mayor envergadura es el manejo del personal administrativo en las instituciones educativas de 120 municipios no certificados del Departamento de Antioquia, en las actividades de apoyo o complementación de la función administrativa tal como ocurre en los casos específicos de la atención de los servicios de aseo, mantenimiento, cafetería, oficios varios de acceso y toda unidad que preste soporte operativo a las instituciones educativas.

En 2012 La Corporación firmó dos contratos con el Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas no Interconectadas – IPSE, para contribuir con la implementación y ampliación del sistema híbrido solar diesel en los municipios de Nazareth y Puerto Estrella en el departamento de La Guajira.

En 2013 La Corporación suscribió contratos con el Municipio de Medellín – Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos, para llevar a cabo los proyectos para el fortalecimiento del Gobierno Local y promoción de la Convivencia Ciudadana, en sus dos líneas de acción: Familia Vinculo de Vida y Manual de Convivencia, así como también para la realización de procesos de formación y sensibilización que promuevan una sana convivencia y la protección integral de los derechos humanos, al igual que para la jornadas de vida y la convivencia en la ciudad de Medellín.

En 2014 La Corporación suscribe dos contratos con el Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín – Isvimed, para llevar a cabo la adquisición de predios y reasentamientos de las familias que se encontraban en las zonas de influencias de los proyectos liderados por este instituto.

Con el advenimiento de las tecnologías de la información y la comunicación, también han surgido nuevos proyectos como el Interuniversitario de Telecomunicaciones, con miras a la prestación de servicios y la utilización de nuevas tecnologías y metodologías para optimizar los recursos universitarios en pos de la calidad y la cobertura educativa, además de potenciar los procesos y servicios de docencia, investigación y extensión que requiere la universidad del siglo XXI.

En los últimos años se ha venido gestando al interior de La Corporación otros proyectos de gran envergadura y con alto beneficio social como la Red de Escuelas de Música de Medellín, Clínica UPB, CICE EAFIT, Medellín Solidaria, Alianza Idiomas Universidad de Antioquia, Concesión Aburra – Oriente, Indeportes Antioquia (instituto para el deporte en Antioquia) y Madera de Café.

Misión.

Es una corporación sin ánimo de lucro que busca:

- Apoyar al sector público y privado resolviendo sus necesidades operativas
- Fomentar el conocimiento y la cultura, generando recursos al desarrollo de las entidades universitarias corporadas.

Su orientación es la proyección con sus clientes hacia el beneficio social, trabajando con honestidad, responsabilidad y equidad, brindando además oportunidades de desarrollo personal y profesional para sus empleados.

Visión.

La Corporación Interuniversitaria de Servicios será reconocida como la multiplicadora de la capacidad de las instituciones de educación superior en beneficio de las empresas y de las personas en su entorno nacional.

Valores.

Los valores de la Corporación Interuniversitaria de Servicios son:

Respeto.

Es el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro, tolerando las diferentes formas de pensar, actuar y sentir

Honestidad

Cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse de una manera transparente con los demás

Equidad.

Proceder con justicia y reconocer a cada quien lo que se merece en la justa medida.

Responsabilidad.

Cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de los actos

Servicio.

Actitud hacia el cliente expresada en acciones ágiles y oportunas, que ayuden a satisfacer sus intereses, deseos y necesidades para lograr su fidelidad.

Liderazgo.

Actitud asumida por el personal en sus actividades y por la Corporación frente a las necesidades y expectativas de los clientes.

Portafolio de Productos o Servicios

La Corporación Interuniversitaria de Servicios dentro de su portafolio de servicios, tiene tres unidades de negocio:

Servicios de Extensión Universitaria (SEU).

Ofrece el apoyo logístico y acompañamiento en el marco de la extensión de las universidades corporadas para la gestión de contratación de personal y gestión de suministro de bienes y servicios. De igual forma para algunos procesos operativos y administrativos de las mismas universidades corporadas.

Servicios de Apoyo Institucional (SAI).

Ofrece el apoyo logístico y acompañamiento a instituciones diferentes de las universidades corporadas para la gestión de contratación de personal y gestión de suministro de bienes y servicios.

Librería Interuniversitaria.

Ofrece textos académicos y humanísticos de editoriales universitarias y comerciales para la comunidad universitaria y público en general buscando fomentar la cultura en la ciudad. En la actualidad existen tres (3) puntos de venta: a) Edificio Paraninfo de la Universidad de Antioquia. b) Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín y c) Alianza Cultural Colombo Francesa. Según la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS, 2014)

Capítulo 2

Propuesta de Investigación

Área Problemática

El objetivo de esta propuesta de investigación, es presentar y definir las necesidades y características de más alto nivel para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación, centrados en las necesidades expuestas por los interesados y los usuarios y en la recopilación de la información actual. Los principales síntomas encontrados en La Corporación son:

Deficiencia en la calidad de la información.

Falta de control en algunos procesos manuales.

Retrasos en las tareas.

Falta de medida en los procesos.

Falta de comunicación.

Información aislada.

Información inconsistente.

Desorden interno.

Duplicación del trabajo.

Desviación negativa del tiempo.

Excesiva generación de documentación.

Excesivo control burocrático

Servicio al cliente deficiente.

Dificultades para implementar nuevas estrategias de negocio.

Costos elevados.

Este documento tiene la visión y alcance del proceso subyacente que servirá de insumo para la gestión por procesos, el cual consta de la definición del problema, la identificación de los actores, la definición del proceso de negocio y de los principales casos de uso que definen la arquitectura de la solución requerida.

El diseño de la gestión por procesos, se presenta con el fin de que La Corporación evalúe diferentes herramientas de BPMS, con las cuales se pueden automatizar todos los procesos relacionados con las líneas de negocio de la organización.

Objetivo General

Definir un modelo de arquitectura de procesos (BPM) en La Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS), que facilite la gestión de proyectos de implementación de nuevas tecnologías.

Objetivos Específicos

- Definir los procesos de la Corporación Interuniversitaria de Servicios CIS
- Definir el mapa de procesos de la Corporación Interuniversitaria de servicios CIS.
- Establecer los lineamientos metodológicos en la caracterización de cada uno de los macroprocesos de La Corporación.

- Modelar los principales procesos de La Corporación, en el estándar internacional de diagramación BPMN.
- Minimizar riesgos actuales por la falta de documentación de las actividades desarrolladas

Capítulo 3

Justificación

Como parte de su oferta de servicios, La Corporación, realiza una administración detallada de los contratos que maneja con sus clientes. Este proceso parte desde la necesidad del cliente, el envío de la propuesta, legalización del contrato, la ejecución y los diferentes movimientos y el cierre del mismo. Dentro de estos procesos se hace necesario realizar diversas interacciones con los clientes, proveedores y personal de La Corporación encargado.

Con el fin de tener un mejor control de los procesos, así como responder de forma inmediata a las consultas y requerimientos de los clientes, se propone implementar el sistema de gestión por procesos el cual centralice la información relacionada con el ciclo de vida del contrato.

Para lograr este objetivo, este proyecto de investigación servirá de gran apoyo a La Corporación, para luego automatizarlo a través de una herramienta de BPMS como tecnología base.

Las necesidades planteadas por La Corporación son:

- Contar con una herramienta unificada que permita el control de las actividades relacionadas con los procesos.
- Dar a conocer a todos los integrantes de este proceso los cambios y mejoras realizados al mismo de una manera ágil y visible a todos.
- Disminuir la carga operativa de los procesos en la medida que la solución planteada lo permita.

- Poder consultar el estado del proceso desde distintos niveles y accesos en forma rápida.
- Hacer seguimiento de los contratos y determinar rápidamente la trazabilidad de ejecución del mismo.
- Manejar documentos electrónicos y disminuir el tráfico de papel.

Para dar solución a las necesidades presentadas por La Corporación, se implementará la gestión por procesos, lo cual sirve como herramienta que permite modelar, diseñar e integrar los procesos del negocio en un solo sistema de una forma intuitiva.

Cabe mencionar que en la actualidad La Corporación se encuentra en una etapa de mejoramiento interno con el fin de prepararse para su expansión y crecimiento hacia nuevos mercados.

Esta iniciativa que busca ofrecer los siguientes beneficios para La Corporación:

- Ahorro de costos
- Rápida implementación de nuevas estrategias de negocio
- Incremento en la capacidad de análisis
- Mejoramiento continuo
- Optimización de los recursos humanos
- Reducción de la necesidad de formación
- Se reduce el control burocrático
- El conocimiento queda en la organización
- Eliminación de errores
- Resultados homogéneos y predecibles
- Atender mayores volúmenes con más exactitud

- Contar con un sistema centralizado donde se lleve de forma estructurada y no estructurada, toda la información
- Control y seguimiento en tiempo real de las actividades de los procesos
- Asignación automática de tareas y seguimiento en el cumplimiento de las mismas a los funcionarios encargados
- Eliminación de trámites y disminución de la operación con papel físico
- Reducción de la carga operativa de los involucrados en el proceso
- Consistencia en información y servicio
- Permite la colaboración interna y externa
- Asegura que se cumplan las políticas y los estándares
- Reducción del tiempo de los procesos

Capítulo 4

Marco Teórico

Tal y como lo afirma Drucker (1999):

En el siglo XX ocurrieron algunas de las transformaciones más grandes de la estructura social en la historia de la humanidad. Los cambios que reconfiguraron la economía mundial son tan trascendentes, fundamentales y profundos que para lograr el éxito en el siglo XXI las empresas tendrán que asimilar nuevas formas de interacción. Las organizaciones de la nueva era, también llamada “era de la información”, han conocido el verdadero poder de la tecnología, no sólo por su capacidad de hacer que una empresa sea más eficiente, sino también su potencial para desertar un cambio completo. (p 324)

El concepto de la calidad en las organizaciones ha tenido grandes transformaciones desde hace mucho tiempo, buscando siempre la satisfacción del cliente por medio de distintas formas de controlar. En cada época se presentan maneras de implementación y se han desarrollado diferentes conceptos, todos ellos en beneficio del cliente final. Los japoneses son los que más empeño han puesto, desde el mismo momento en que Deming incursionó y desarrolló con ellos una cultura de calidad, contribuyendo a la mejora de la economía japonesa después de la Segunda Guerra Mundial con su concepto de mejoramiento continuo basado en el ciclo “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar” PHVA y de aplicación mundial en los sistemas de calidad.

Existen entonces dos estilos: El primero es calidad total (Total Quality Control TQC) que cubre solo los aspectos de la calidad del producto, del proceso y del sistema. El segundo estilo incluye los anteriores aspectos, pero además se ocupa de la dimensión humana de la calidad;

también, el costo, beneficio social y finalmente el consumidor. Este segundo estilo se llama calidad integral o control de la calidad a través de toda la empresa.

El auge de las tecnologías de información y comunicación (TIC) se presenta a finales del siglo XX, dichas tecnologías han provocado transformaciones y generado varios tipos de retos y modificaciones de conceptos y comportamientos de los agentes económicos.

La gestión gerencial es una actividad que ha usado diferentes herramientas y formas de operación, acordes con el desarrollo mismo de la teoría administrativa y el enfoque de las organizaciones empresariales han dado a tales teorías. Estas acciones se han manifestado desde el desarrollo de las teorías de Taylor, paralelamente con el advenimiento de la Revolución Industrial, hasta nuestros días, con los conceptos de calidad total y las tan conocidas normas de las serie ISO 9000.

En el ámbito mundial existe una tendencia orientada a optimizar los procesos como metodología apropiada para lograr plenamente la satisfacción del cliente. Todas las teorías y herramientas que apuntan a este objetivo aportan mejoras. En este sentido, a finales del 2000 la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization – ISO) modificó y puso en vigencia la norma ISO 9001 versión 2000, que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad de cualquier empresa. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente.

El modelo NTC ISO 9001:2000 define la gestión basada en procesos que orienta la organización a obtener mejoras significativas en el desempeño, para obtenerlas el objetivo principal es convertir todas las actividades y recursos en procesos para obtener un sistema de gestión efectivo. “Los procesos que se eligen para formar parte de la estructura del sistema de

gestión deben vislumbrar la obtención de los objetivos y resultados que la organización busca” (Rios Giraldo, 2009, p 21)

Hoy es evidente la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones y más allá de ésta, la interrelación e integración de tal gestión a lo largo y ancho de la organización; incluso en toda la cadena de valor de un producto o servicio. Todo lo anterior es acorde con la concepción de la integralidad de las actividades, para brindar respuestas adecuadas a las necesidades de los clientes y la transparencia que para dicho cliente presentan las actividades derivadas de los procesos que estas organizaciones deben definir o redefinir, con el fin de alcanzar el cumplimiento de tales necesidades expresas o implícitas de los clientes.

La cadena de valor propuesta por Michael Porter es la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y que, por tanto le da sentido a ésta; refleja lo que es importante para el cliente y él está dispuesto a pagar. Esta cadena debe contener al menos los siguientes tipos de procesos: procesos primarios conformados por logística interna, operación, logística externa, mercadeo y ventas y servicio postventa, y los procesos secundarios conformados por infraestructura, administración del recurso humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

Otras teorías diferencian la cadena de valor en tres tipos de procesos clasificándolos en: estratégicos, todos los procesos que tienen relación directa con el direccionamiento; misionales, todos los procesos que tienen que ver con la razón de ser de la organización y que son vitales para el cliente; y de apoyo, son los procesos requeridos para el suministro de recursos a los demás procesos.

Teorías como el “Aplaneamiento” de las estructuras organizaciones que buscan la eficacia y la eficiencia de los procesos, el despliegue de la función de la calidad, la reingeniería, el

benchmarking, el outsourcing, las alianzas estratégicas y el uso de herramientas informáticas para el manejo de procesos, son medios de administración muy usados actualmente sustentada en la gestión de mejoramiento de los procesos.

Como lo dijo Harrington, para muchas empresas actuales el cambio de orientación nunca les será fácil, pues tienen marcado el paradigma de que todo se debe hacer como siempre lo han hecho y así se posicionaron en el mercado, producen y subsisten. Esto tiene un alto costo en la calidad de vida de los trabajadores, pues se entrega el producto o servicio pero a un alto costo en el capital humano. Como lo explica este autor, con el tema de la globalización los clientes se han vuelto más exigentes siempre solicitando una mejor calidad a un menor costo (más por menos), lo que ha llevado a las empresas a ceder y concientizarse de la importancia del cambio de pasar de una orientación poco efectiva a una orientación que les ayude a permanecer en el mercado.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en sus procesos, entendiendo estos como un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) ejecutados por un proveedor, sobre un insumo (Entrada), le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio (Salida) para un cliente interno o externo y que a su vez satisfaga los requerimientos de éste. Tal como se muestra en la siguiente figura.

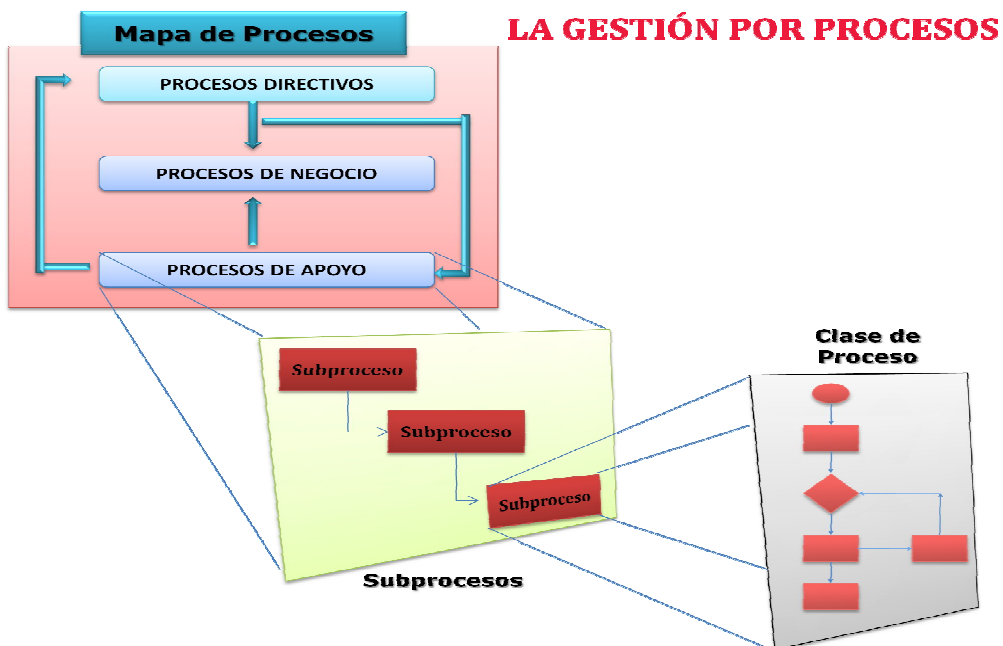


Figura 1 La Gestión por Procesos.

(Auraportal, 2015)

La gestión por procesos implica poder contar con las herramientas necesarias para manejar una información coherente, confiable, pertinente y oportuna que permita medir su impacto y de manera agregada.

Una empresa enfocada a la gestión por procesos se basa en la siguiente notación:

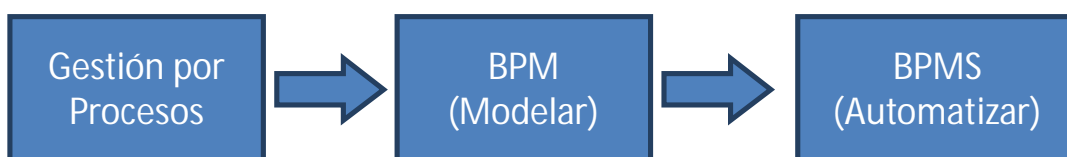


Figura 2 Modelo de Gestión por Procesos.

(Auraportal, 2015)

Donde primero se deben identificar claramente los procesos reales del negocio, modelarlos, unificarlos para luego automatizarlos. La estandarización de los procesos agrega valor a los servicios ofrecidos y es lo primero que una empresa debe hacer para implementar un sistema de gestión por procesos. Esto se puede representar en el siguiente gráfico:

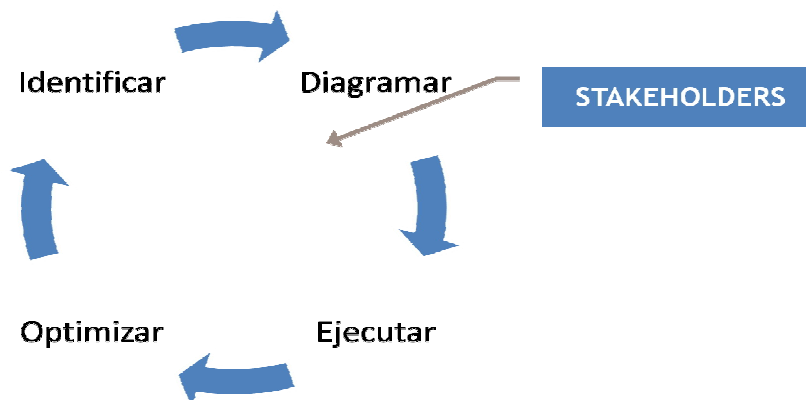


Figura 2 Arquitectura de Procesos.

(Auraportal, 2015)

Hoy en día, cualquier empresa es un conjunto de actividades para llegar a unos fines, por lo tanto es una realidad innegable que toda organización está gestionada internamente mediante procesos, aunque puede no trabajar por procesos.

En la gestión de procesos la mayoría de las empresas basan su gestión en optimizar las acciones o funciones de las personas en vez de los procesos. En la gestión por procesos se trata de basar la gestión en la optimización de los procesos, es decir pasar de una organización funcional a una organización por procesos.



Figura 3 Transformación Organizacional por Procesos.

(Auraportal, 2015)

BPM (Business Process Management) es la estrategia empresarial para garantizar los procesos de negocio. Es decir, “Las Cosas Se Deben Hacer Así”. Cuando una empresa está en este nivel identifica los procesos, los analiza y los mejora constantemente.

BPMN (Business Process Modeling Notation) es el estándar de diagramación existente en el mercado, que permite de forma fácil y sencilla una mejor interpretación de los procesos diagramados por parte del área de negocios.

BPMS (Business Process Management Suite) es el software que se ocupa de la gestión por procesos. Por lo tanto esto una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modelizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas, es decir, procesos, de cualquier naturaleza, sea dentro de un departamento o permeando la entidad en su conjunto, con extensiones para incluir los clientes, proveedores y empleados como participantes en las tareas de los procesos.

Las organizaciones que implantan una gestión por procesos a través de un BPM mejoran toda la entidad, sacan a la luz los puntos débiles y fortalecen las actividades más importantes. Por lo tanto permite que las empresas sean más flexibles, competitivas y eficientes.

Un Caso de Ejemplo

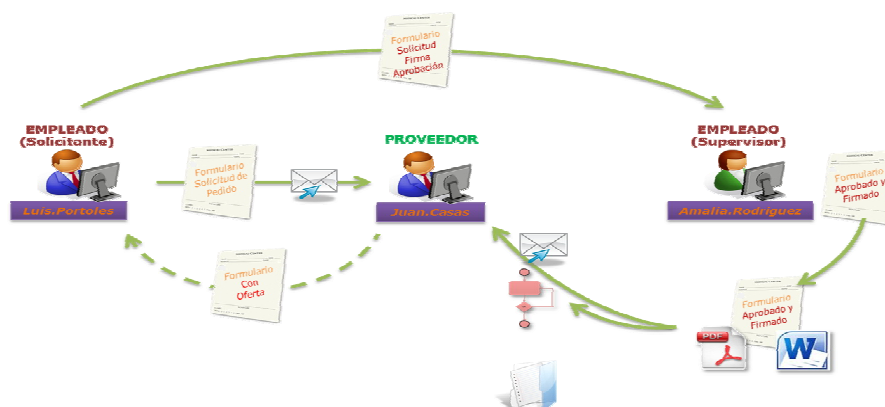


Figura 4 Un Caso de Ejemplo de Gestión por Procesos.

(Auraportal, 2015)

Una ventaja competitiva de implementar una gestión por procesos a través de un BPM, es que no pierden la competitividad frente a otras empresas que ya lo estén haciendo, consiguiendo ahorros en los costos de operación entre el 20 y el 50%.

Una gestión por procesos integral, permite que todos los sistemas de información se integren como el ERP y el CRM, llegando a la unificación global de la operatividad empresarial.

Gestión por Procesos (BPM)

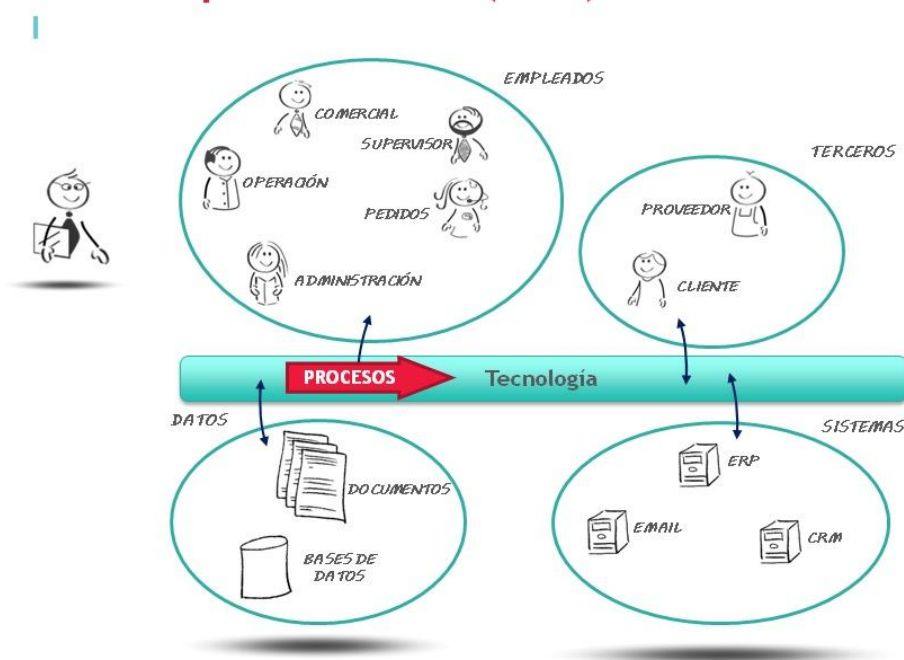


Figura 5 Orquestación de los actores de un proceso.

(Auraportal, 2015)

Hoy en día (2015), muchas empresas buscan una certificación ISO-9001 versión 2000 para gestionar sus procesos, es por ello que se han instalado más de 300 programas tipo Aris, SAP, JdEdwards, Bizagi, Auraportal, entre otros como suite de procesos.

El diseño de un modelo de gestión por procesos en La Corporación facilitará la entrega de resultados al cliente, permitiendo a ésta alcanzar estándares de calidad y así obtener una mejor ventaja competitiva con los competidores.

Para La Corporación tener implementado este modelo de gestión por procesos permitirá que se ofrezcan servicios y se creen nuevas unidades de negocio con excelentes estándares de calidad, siendo este documento una guía práctica que promete una excelente prestación del servicio y facilidad para adaptarse a los cambios constantes gracias al enfoque global.

La elaboración de este trabajo de grado permitirá que los involucrados (Clientes – Empleados – Proveedores) de La Corporación perciban la gestión por procesos como el medio para facilitar la mejora continua, reconociéndola como un valor agregado que conlleva a la satisfacción del cliente, la mejora de los procesos y la adaptación a un mundo cambiante tecnológicamente entre otros objetivos que se lograrían con este trabajo.

Capítulo 5

Diseño Metodológico

La metodología de trabajo a utilizar para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación es exploratoria y se hará con base en las siguientes actividades:

Caracterización

Se estructura toda la información relacionada con el proceso con base en la ficha y entrevistas realizadas con los líderes de cada uno de los procesos.

Modelización

Se define el proceso utilizando la metodología BPMN con la cual se diseña el flujo de tareas del mismo con cada uno de los involucrados. Cómo lo muestra la figura siete con un caso de ejemplo de notación BPMN.

La primera fase del proyecto consiste en la reunión con la dirección ejecutiva de La Corporación y los subdirectores con el fin de determinar claramente los procesos del negocio y así realizar una socialización con los empleados líderes para definir el cronograma de trabajo.

La segunda fase del proyecto consiste en los encuentros con cada líder para escuchar el cómo se realiza cada proceso y/o subproceso y así determinar el marco para la caracterización, tomando como base toda esta información.

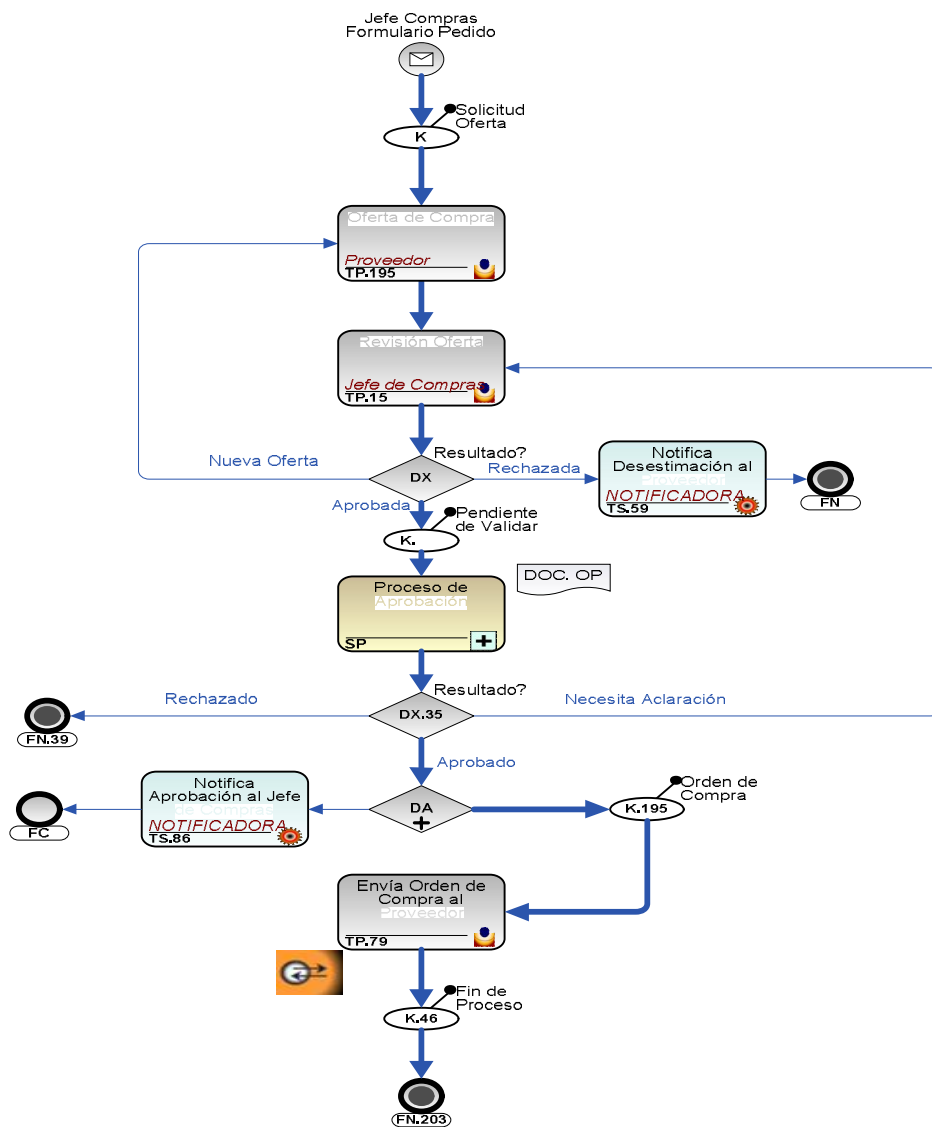


Figura 6 Notación BPMN de un Proceso de Compras.

(Auraportal, 2015)

Por último se realizará el proceso de modelamiento de cada proceso y/o subproceso con la herramienta Bizagi, la cual sirve como base para el tema documental.

El proceso se hará con base en este modelo:



Figura 7 Modelo de gestión para el diseño de BPM.

(Auraportal, 2015)

Al finalizar el proyecto de investigación, se generarán entregables en forma incremental, en la medida que se van implementando los procesos definidos, estos se van enriqueciendo de forma gradual. Los entregables son:

- Documento de definición del proceso
- Diagramas de flujo del proceso en BPMN
- Narrativa de los procesos

Enfoque

El enfoque a realizar en la propuesta de investigación para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación es cualitativo.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar en la propuesta de investigación para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación es descriptivo – aplicada, por la cual se describen en documentos y es aplicada a toda La Corporación.

Método de Estudio

El método de estudio a realizar en la propuesta de investigación para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación es el diligenciamiento de la ficha de caracterización del proceso a través de una entrevista que se realizará a cada uno de los líderes de cada proceso. El proceso de diligenciamiento de la ficha se hará en un tiempo no superior a tres (3) meses. De igual forma queda el registro de la conversación con cada líder en una grabación la cual sirve como base para el proceso documental de la caracterización de cada proceso y/o subproceso.

Ver anexo 1 Especificación del Proceso BPM.

Población y muestra

La población objeto del estudio será tomada de las actividades desarrolladas al interior de La Corporación, con la validación con los líderes de cada área responsable del proceso, que de acuerdo al mapa de procesos son:

Gestión de dirección

Gestión de clientes y contratos

Gestión de contratación de personal

Gestión de suministro de bienes y servicios

Gestión Humana

Gestión de facturación y cartera

Gestión de tesorería

Gestión contable

Gestión documental

Gestión de seguridad en el trabajo

Gestión de TI

Variables o Categorías de Análisis

Las categorías de análisis para la realización del proyecto de investigación en el diseño e implementación de la gestión por procesos son:

Introducción.

Breve descripción del documento y proceso a realizar.

Datos generales del proceso.

Nombre y descripción del proceso, su entrada, su salida, los procesos relaciones y los documentos utilizados.

Alcance del proceso.

Descripción de las principales características del proceso y definición general del mismo.

Definiciones y acrónimos.

Listar los principales acrónimos utilizados y su definición.

Referencias.

Indicar los distintos elementos que permitieron determinar la especificación o alcance del documento, fuentes de información y tipo de reuniones realizadas

Situación Actual.

Presentar la situación actual del proceso que se espera solucionar con el proceso automatizado. El AS-IS con el fin de partir del estado del arte del mismo al estado ideal del proceso.

Necesidades Encontradas.

Describir cada una de las necesidades encontradas en la etapa inicial de especificación y modelación.

Solución.

Plantear una solución a las necesidades a partir de tener el proceso controlado con BPM y con la automatización del mismo a través de una herramienta BPMS propuesta para su implementación.

Beneficios Esperados de la Solución.

Describir los beneficios que se obtienen al tener un proceso en un modelo controlado de BPM, tanto los beneficios operativos como los de negocio.

Actividades detalladas

Detallar cada uno de los subprocessos con sus actividades con su responsable y documento o registro generado.

Cronometría del proceso.

Definir los tiempos generales que se deben cumplir en el proceso y que debe controlar el proceso el cumplimiento de los mismos, iniciando por el tiempo total del proceso con manejo de alertas y umbrales.

Reportes.

Relacionar los requerimientos de reportes del proceso o por parte de los usuarios líderes del proceso: reportes dinámicos de la información del proceso, consultas requeridas del estado del proceso, KPI's

Diagrama de flujo del proceso.

Incluir el diagrama en formato BPMN del proceso. Buscar la forma que el diagrama pueda ser visualizado claramente en el tamaño de una hoja carta. Si se usan subprocessos, diagramar aparte y anexar el diagrama del subprocesso en otra hoja.

Requisitos funcionales.

Detallar cada uno de los requisitos funcionales identificados a partir de las actividades o tareas que se desarrollan en el proceso y representadas en el diagrama como objetos tipo tarea o tipo evento. Tener en cuenta los subprocessos, ya que se comportan como un independiente.

Para cada uno de los casos identificados, relacionar cada uno de los siguientes elementos de detalle.

Requisitos No funcionales.

Detallar cada uno de los requisitos no funcionales identificados a partir de las actividades o tareas que se desarrollan en el proceso y representadas en el diagrama como objetos tipo Tarea o tipo Evento. Tener en cuenta los subprocesos, ya que se comportan como un independiente. Para cada uno de los casos identificados, relacionar cada uno de los siguientes elementos de detalle.

Precondiciones.

Condiciones previas para la iniciación del proceso.

Rol o Roles.

Nombre del rol o roles que pueden iniciar la actividad

Datos Consultados.

Establecer cada uno de los campos o información que el sistema debe presentar al usuario al momento realizar la actividad. Estos se refieren a la información que el sistema consulta de forma automática a partir de la información base del proceso y que debe estar previamente registrada en el sistema o hacer parte de la base de datos del sistema. Estos deben contener un consecutivo, el campo, el tipo de dato y la descripción del campo.

Datos Registrados por el Usuario.

Establecer cada uno de los campos o información que el usuario debe ingresar como parte de realizar la actividad. Tener en cuenta los datos que son requeridos y las validaciones que el sistema debe cumplir como parte del registro. Estos deben contener un consecutivo, el campo, si es requerido o no, el tipo de dato y la descripción del campo.

Documentos del proceso.

Registrar cada uno de los documentos que hacen parte de la actividad ya sean documentos que se cargan en la actividad en el formato establecido o documentos que se deben generar de forma automática. Para cada documento de forma automática, se debe indicar los campos que se requieren de la lista de campos que hacen parte del proceso o si es un dato o campo que se puede calcular a partir de la información existente en el proceso. Estos deben contener un consecutivo, el nombre, el tipo, el formato y una observación.

Reglas del negocio.

Definir cada uno de los controles o validaciones que se deben realizar en la actividad o tarea, que representan las reglas de negocios y/o políticas que se tienen establecidas. Cada regla representa una condición o característica que se debe cumplir para completar la actividad.

Prototipos.

Con el fin de validar la información que se contendrá en el proceso y se presentará a los usuarios, se sugiere la elaboración de un prototipo, el cual debe contener cada uno de los campos e información mencionada anteriormente. El propósito, de este prototipo también será de validar la usabilidad e interactividad del usuario con el proceso a través del sistema.

Puntos de Integración.

Determinar para la actividad si es necesario hacer algún procedimiento de integración, servicio web, procedimiento almacenado o consulta automática. Responder preguntas como con qué sistema se debe integrar, qué tecnología utiliza el sistema externo, datos que se intercambian, cuales se envía y cuales se recibe, método de integración, si se conoce técnicamente describir los componentes de integración.

Cronometría de la actividad.

Definir los Deadlines o tiempos que se deben cumplir dentro de la actividad. Establecer tiempos tanto para el cumplimiento de la actividad, como para hacer un control temprano (Alertas, umbrales).

Reportes.

Definir las consultas, reportes necesarios en el desarrollo del caso funcional.

Para la caracterización de los procesos se aplicará este instrumento de manera directa (cara a cara) in situ, de acuerdo a la experiencia de cada uno de los líderes de los procesos.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información base para la realización del proyecto de investigación en el diseño e implementación de la gestión por procesos se hará de manera presencial con entrevistas. El instrumento a utilizar es la ficha de caracterización del proceso que se encuentra en los anexos.

Las fuentes primarias son las entrevistas realizadas con cada uno de los líderes de cada proceso, de las cuales queda como registro la aplicación de la ficha Especificación del Proceso BPM (Ver Anexo 1) y grabaciones de la entrevista. Para las fuentes secundarias tenemos como base la información que se encuentre en el portafolio de La Corporación, así como también la información de la página web.

Capítulos 6

Resultados

Luego de la realización del proceso investigativo para el diseño de la gestión por procesos en La Corporación, los resultados obtenidos son los siguientes

Mapa de Procesos

Se elabora el mapa de procesos de La Corporación, permitiendo mostrar la agrupación de cada uno de éstos y su respectiva clasificación de acuerdo al tipo de procesos, con el fin de dar más claridad en las operaciones.



Figura 7 Mapa de Procesos de la Corporación Interuniversitaria de Servicios

Procesos Estratégicos.

La siguiente caracterización de los procesos estratégicos de la Corporación, se obtuvo luego de la aplicación de la plantilla Especificación del Proceso BPM (Ver anexo 1).

Gestión de Dirección.

A través de la elaboración de la planeación estratégica, revisión por la dirección del sistema de gestión de Calidad y la verificación la planeación estratégica se logra imagen de la empresa, confianza, experiencia y respaldo con el fin de obtener un incremento en la rentabilidad y posicionamiento de la Corporación.

Responsable: Dirección Ejecutiva

Ver anexo 2 – PD – 001 Gestión de Dirección

Gestión de Clientes y Contratos.

En este proceso se realiza todo lo relacionado con las requisiciones de los clientes, la verificación de la viabilidad de las mismas, la elaboración de la propuesta con cada uno de los documentos requeridos para el contrato y el registro de la respuesta por parte del cliente, al igual que se elabora, legaliza, aprueban y se registran los contratos firmados con los clientes.

Responsable: Gestor de Clientes

Ver anexo 3 – PD- 002 Gestión de Clientes y Contratos

Procesos del Negocio.

La siguiente caracterización de los procesos del negocio de La Corporación, se obtuvo luego de la aplicación de la plantilla Especificación del Proceso BPM.

Gestión de Contratación de Personal.

Comprende la selección, inducción, vinculación y contratación del personal, pasando por el proceso de nómina en forma periódica y pago mensual de aportes al sistema integral de seguridad social y parafiscales al igual que el seguimiento a los procesos de gestión humana.

Responsable: Dirección Ejecutiva

Gestión de Suministro de Bienes y Servicios.

Comprende la realización de las actividades necesarias para la adquisición de bienes y contratación por prestación de servicios con personas naturales y/o jurídicas, con el fin de lograr una mejor disponibilidad presupuestal, seguimiento y oportunidad para ofrecerle al cliente agilidad en lo pactado y eficacia en lo contratado.

Responsable: Gestor de Suministros

Procesos de Apoyo.

La siguiente caracterización de los procesos de apoyo de la Corporación, se obtuvo luego de la aplicación de la plantilla Especificación del Proceso BPM.

Gestión Humana.

A través de la gestión del talento humano, desarrollo de competencias, mantenimiento de infraestructura y gestionando actividades de ambiente de trabajo se logra un servicio con empatía, conocimiento y confidencialidad con el fin de obtener personal competente.

Responsable: Gestor de Personal

Gestión de Facturación y Cartera.

Este proceso de apoyo garantiza la oportuna y correcta facturación de todos los servicios prestados, con el fin de contar con los recursos financieros necesarios para la adecuada operación de la Corporación.

Responsable: Gestor de Facturación y Cartera

Ver anexo 4 – PA - 002 Gestión de Facturación y Cartera

Gestión de Tesorería.

Comprende la realización correcta y oportuna de los pagos a los empleados y/o proveedores de la Corporación con el fin de garantizar la entrega oportuna de los bienes o servicios contratados por parte del cliente.

Responsable: Gestor de Tesorería

Ver anexo 5 – PA - 003 Gestión de Tesorería

Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Comprende la realización y aplicación de todas las actividades enmarcadas en el sistema de gestión para la seguridad y salud en el trabajo de los empleados de la Corporación, con el fin de prevenir y mitigar todos los riesgos inherentes a cada uno de los puestos de trabajo.

Responsable: Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo

Gestión Contable.

Comprende el proceso de causación y generación automática de los documentos contables con el fin de garantizar la correcta y entrega oportuna de la información para la gestión de pagos a los proveedores, la generación de informes para los clientes y las entidades de control gubernamentales.

Responsable: Gestor Contable

Ver anexo 6 – PA - 005 Gestión Contable

Gestión Documental.

Comprende la realización de todas las actividades encaminadas a gestionar la documentación recibida tanto interna como externa con el fin de garantizar una respuesta oportuna al cliente.

Responsable: Gestor Documental

Gestión de TI

Comprende la planificación y la definición de la estrategia de la utilización de nuevas tecnologías de la información con el fin de garantizarle al cliente una información confiable, oportuna y precisa.

Responsable: Gestor de TI

Conclusiones

- La investigación realizada arrojó un diagnóstico de todos y cada uno de los macroprocesos, procesos y subprocesos que se realizan en La Corporación, pero sin embargo, algunos no estaban identificados como tal.
- Se evidenció que la cultura en gestión por procesos aún es muy poca y falta mucho trabajo para culturizar a las personas y mejorar la reacción al cambio.
- Se encontró que el nivel de importancia que las áreas le dan a los procesos es significativamente diferente al cumplimiento real de cada uno de ellos. Es decir lo que importa es el resultado salga como deba salir.
- El proceso más estructurado en La Corporación es el macroproceso de Gestión de Contratación de Personal, pues existe mucha documentación de tiempo atrás desde el sistema de gestión de la calidad con el proyecto del Metro de Medellín.
- Por la forma en que se trabaja en La Corporación son muy cambiantes los procesos, esto debido a los procedimientos por diferentes reglas de negocio que cada cliente impone a través de la contratación.
- Es importante que La Corporación identifique los procesos más críticos para generar planes de implementación estrictos en la sistematización, en los cuales las relaciones de causa efecto queden totalmente definidas, con el propósito de brindar una mejor satisfacción al cliente con una correcta trazabilidad del proceso y una mejor calidad de vida para los empleados. Es por ello que el proceso de Gestión de Suministro de Bienes y Servicios es uno de los primeros en ser abordados en el proceso de sistematización.

Recomendaciones

Luego de realizar el proyecto de investigación para el diseño de la gestión por procesos para la Corporación Interuniversitaria de Servicios, se recomienda continuar con las fases siguientes correspondientes a la sistematización a través de una herramienta BPMS, teniendo en cuenta que la prioridad principal es la implementación o mejora del Sistema de Información que sirve como plataforma en la estructura de la información para el control de los procesos.

Este proceso de sistematización debe ir acompañado de sensibilización e inducción a los usuarios en todas las herramientas diseñadas para el mejoramiento continuo con el fin de llegar a implementar otros grandes procesos como la gestión del conocimiento, trazabilidad, tableros de mando entre otros.

En estos momentos en los cuales la mejora continua está latente, se debe iniciar inmediatamente tomando como base la información generada en este trabajo de grado en los procesos de Gestión de Dirección, Gestión de Clientes y Contratos, Gestión de Facturación y Cartera, Gestión de Tesorería y Gestión Contable que son los entregables. El resto de los procesos no se entregan por cuestiones de confidencialidad de la información.

Lista de referencias

Auraportal. (30 de 07 de 2015). *auraportalcolombia.com*. Obtenido de

<http://www.auraportalcolombia.com>

Auraportal. (s.f.). *auraportalcolombia.com*. Recuperado el 30 de 07 de 2015, de

<http://www.auraportalcolombia.com>

Drucker, P. F. (1999). *El management del siglo XXI*. Edhasa.

Fernández Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la Gestión por procesos y la calidad total*. España: ESIC.

Rios Giraldo, R. M. (2009). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*.

Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.

Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por procesos*. Bogotá: Instituto Colombiano de

Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.