



Crédito Agrícola de Habitación

Sensibilización

**Enfoque basado en
Procesos**



PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la institución y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las **posibilidades de mejorar el servicio que recibe**.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la institución realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal, entre otros).

Cada institución tiene que identificar en qué mercado está actuando y cuáles son las expectativas de los clientes que tiene (o de los que desearía tener) respecto a los atributos del servicio que reciben.

Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que éste les dé, la institución tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Alta Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) estructurado.

La Alta Dirección, a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el funcionariado se encuentre completamente motivado e involucrado y en el que un SGC puede operar eficazmente.

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 institución hacia una mejora en el desempeño.



PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 1. 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.
- 2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la institución. 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 institución.
- 3. Compromiso del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una institución y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la institución.
- 4. Enfoque a procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque a la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una institución en el logro de sus objetivos.
- 6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la institución debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7. Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una institución y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

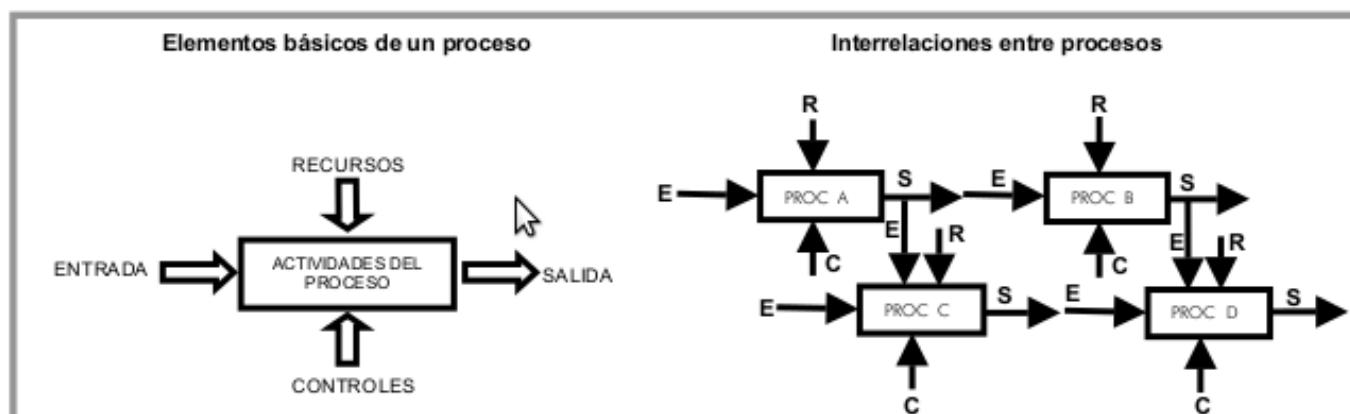
EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Alta Dirección debe dotar a la institución de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, otros) en resultados (otras informaciones, servicios, etc) puede considerarse como un proceso.

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.



LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la institución debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama **mapa de procesos** y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al servicio recibido finalmente por el cliente.


En su elaboración debería intervenir toda la institución, a través de un Comité con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la institución y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la institución con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la institución son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (Servicios, Riesgos, Administración, Tesorería, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de institución “vertical” (departamentos o funciones). **Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones.** Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

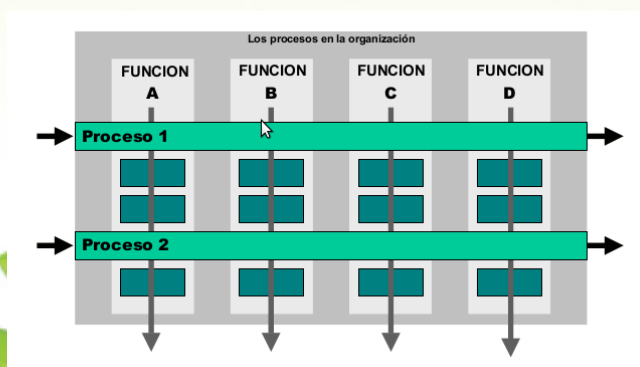
La gestión de procesos consiste en dotar a la institución de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final.

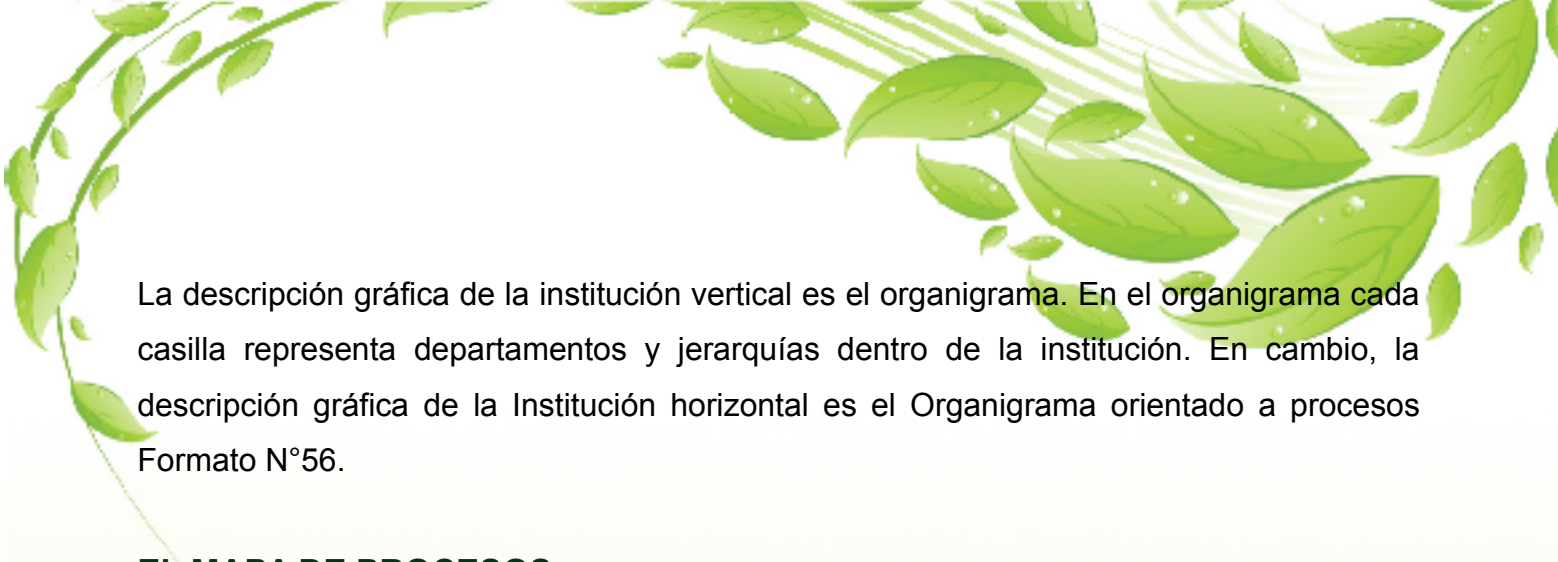
Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. Para el cumplimiento de ello se tienen los Formatos N°37 Identificación de Macroprocesos, Formato N°38 Identificación de Procesos, Formato N°39 Identificación de Subprocesos, Formato N° 48 Identificación de actividades.

 CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP - COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO					
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ESTÁNDAR: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS FORMATO: Definición Macroprocesos					
Nº: 37					
(1) Macroproceso -Código	(2) Objetivo	(3) Tipo de Macroproceso			(4) Cargo Responsable
		Estratégico	Misional	Apoyo	
Elaborado por:		Fecha:			
Revisado por:		Fecha:			
Aprobado por:		Fecha:			

Formato N°37: Identificación de Macroproceso.

En este contexto es fundamental la figura del dueño o responsable del proceso, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La institución debe conocer quién es el responsable de cada uno de los procesos (se puede ver en los formatos mencionados más arriba). El encargado del proceso asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.





La descripción gráfica de la institución vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la institución. En cambio, la descripción gráfica de la Institución horizontal es el Organigrama orientado a procesos Formato N°56.

EL MAPA DE PROCESOS

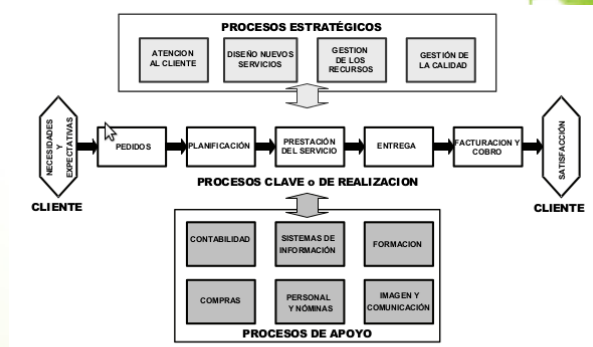
Los procesos de una institución se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

1. Macroprocesos/Procesos/Subprocesos misionales: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: selección de clientes, otorgamiento de créditos, cobranzas y recuperaciones, etc.

2. Macroprocesos/Procesos/Subprocesos estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos: Gestión del PEI, Gestión del POA, Gestión del PAG-CAH, etc.

3 Macroprocesos/Procesos/Subprocesos de apoyo: Son los procesos responsables de proveer a la institución de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, insumos, conocimientos, tecnologías, etc. para poder generar el valor añadido deseado por los clientes: Gestión de Riesgos, Gestión de Finanzas, Gestión de la comunicación, otros.

En algunos casos, se puede identificar también, **los Procesos de Control Interno**, que si bien, en su esencia corresponden a procesos de apoyo, se los desglosa para una mejor comprensión y corresponden a ésta agrupación, los relacionados a la Gestión de Calidad, Auditoría Interna, Transparencia, etc.



LA MEJORA DE PROCESOS

Los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la institución.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la institución.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

1. Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, etc.),
2. Aumentando la eficiencia.
3. Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
4. Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.

- 
5. Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la institución.

REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos.

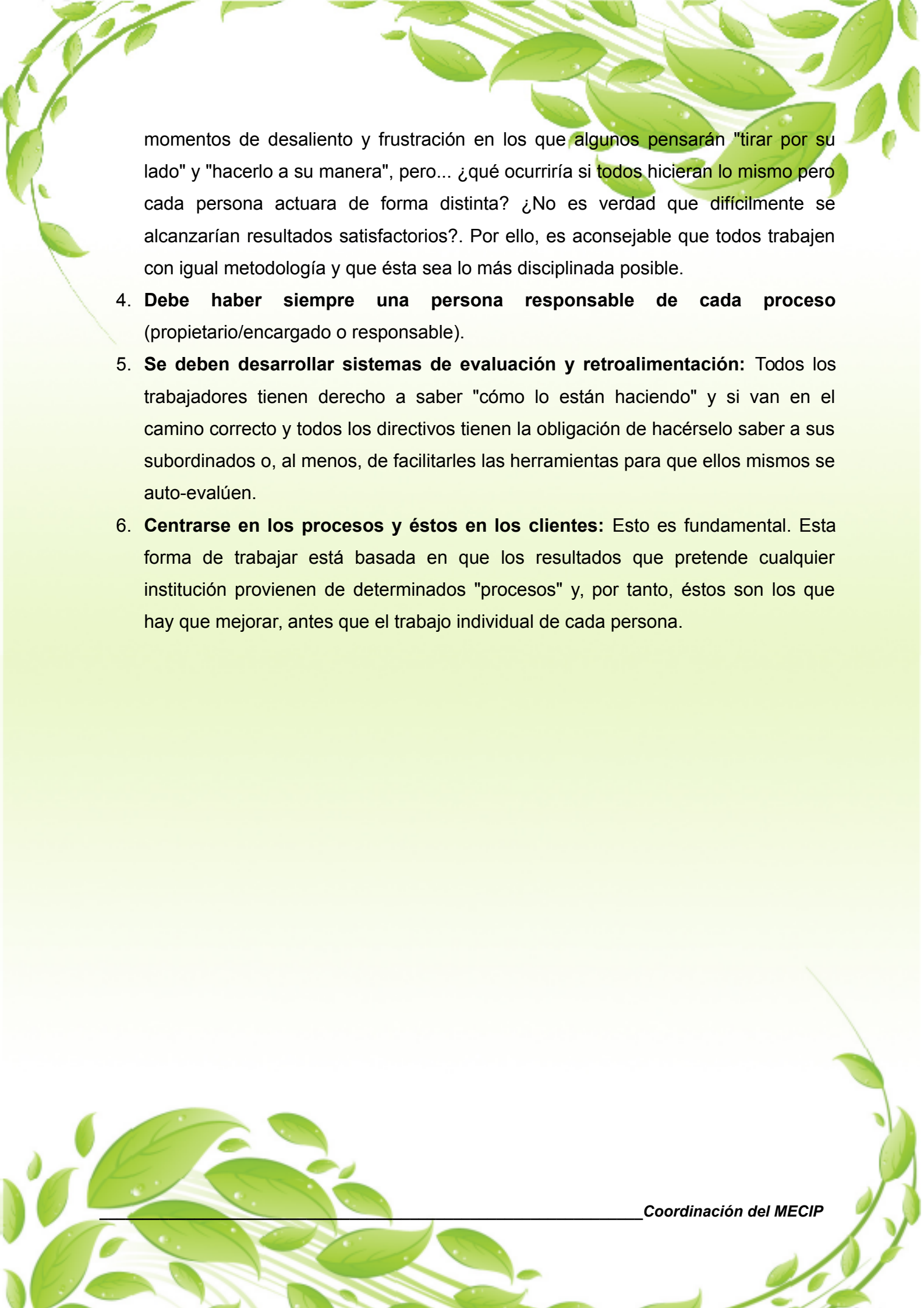
La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la institución deberá estimular al máximo la creatividad de sus funcionarios y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo.

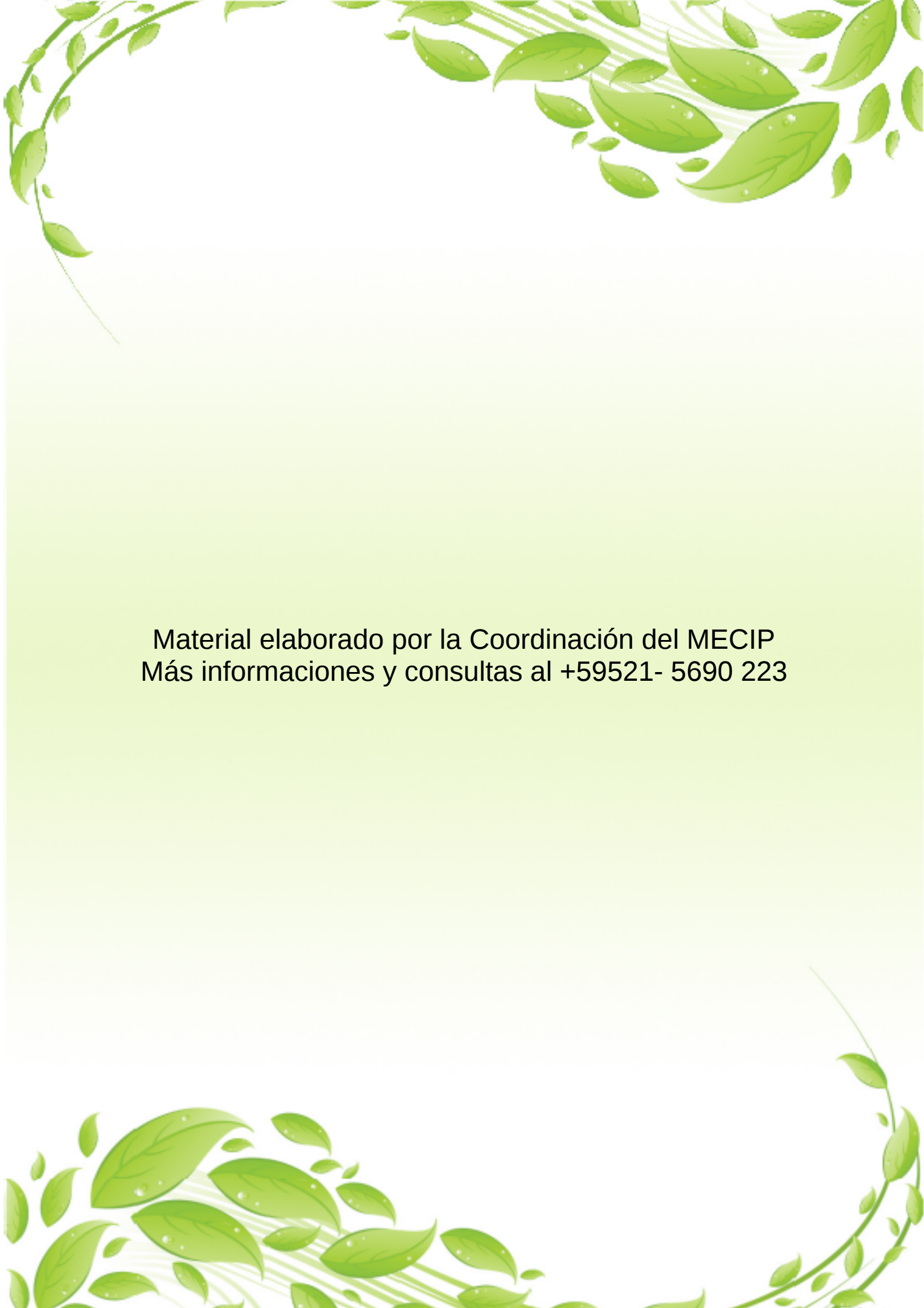
Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

1. **Apoyo de la Alta Dirección:** Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Alta Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la institución. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier institución es que la Alta Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
2. **Compromiso a largo plazo:** Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.
3. **Metodología disciplinada y unificada:** Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán



momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios?. Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

4. **Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso** (propietario/encargado o responsable).
5. **Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación:** Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se auto-evalúen.
6. **Centrarse en los procesos y éstos en los clientes:** Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier institución provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.



Material elaborado por la Coordinación del MECIP
Más informaciones y consultas al +59521- 5690 223