

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes generales	1
1.1.1. Características de la organización	1
1.1.2. Mercado o marco institucional	7
1.1.3. Desempeño organizacional	10
1.2. Justificación del tema	10
1.2.1. Información del área de la organización	11
1.2.2. Identificación del problema, oportunidad, causas y efectos	13
1.2.3. Identificación de hipótesis y posibles alternativas para resolver el problema u oportunidad	15
1.2.4. Propuesta de valor de las posibles soluciones o impacto del cambio propuesto	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Marco conceptual	18
1.5. Metodología	19
1.6. Alcances	21
1.7. Plan de trabajo	22
2. Desarrollo del modelo de gestión de procesos	23
2.1. Mapa de procesos	23
2.1.1. Proceso de dirección estratégica	24
2.1.2. Procesos de negocio	25
2.1.3. Procesos de apoyo	27
2.2. Descripción y modelamiento visual de la situación actual de procesos de negocio	31
2.2.1. Procesos del Departamento Jurídico	32
2.2.1.1. Procedimiento de nominación de sujetos fiscalizados	32
2.2.1.2. Procedimiento concursal de renegociación de la persona deudora	34
2.3. Evaluación de procesos	41
2.3.1. Priorización de procesos a evaluar	42
2.3.1.1. Identificar factores de decisión	42
2.3.1.2. Priorizar los procesos	44
2.3.1.3. Selección de procesos prioritarios	51
2.3.2. Análisis de procesos	52
2.3.2.1. Situación actual del proceso	52
2.3.2.2. El problema	55

2.3.2.3.	Variable crítica	58
2.3.2.4.	Cuantificar la brecha en la variable crítica	60
2.3.2.5.	Pasos posteriores	64
2.3.3.	Definición de indicadores	65
2.3.3.1.	Identificación y gestión de indicadores	65
2.3.3.2.	Claves sobre los indicadores	66
2.3.3.3.	Indicadores de desempeño del proceso	68
2.3.3.4.	Indicadores de productividad	70
2.3.3.5.	Incentivar mayor precisión en la organización	70
2.3.3.6.	Atributos para indicadores	72
2.4.	Optimización de procesos	74
2.4.1.	Mejora de procesos	75
2.4.1.1.	Quick wins	75
2.4.2.	Rediseño de procesos	77
2.4.2.1.	Método de acción rápida	77
2.5.	Protocolo de gestión de procesos	90
2.5.1.	Métodos adicionales para mejora de procesos y para identificar causas	91
2.5.1.1.	Talleres de mejora participativa de procesos	91
2.5.1.2.	Benchmarking	92
2.5.1.3.	Diagramas de Ishikawa y Pareto	93
2.5.2.	Investigación de soluciones de rediseño	95
2.5.2.1.	Método Kanban	95
2.5.2.2.	Cadena de Valor	96
2.5.2.3.	Six Sigma	97
2.5.3.	Teoría de restricciones	98
2.5.4.	Aspectos adicionales de rediseño	98
2.5.4.1.	Gestión sistémica de proyectos	98
2.5.4.2.	Rediseño programado	99
2.5.5.	Elaboración del procedimiento	99
2.5.6.	Seguimiento de procesos a largo plazo	102
2.5.6.1.	Reacción frente a contingencias	102
2.5.6.2.	Control de procesos	102
2.5.6.3.	Mejora continua	104
2.6.	Propuesta de implementación	106
3.	Conclusiones y recomendaciones	113
	Bibliografía	117
	Anexo A. BPMN 2.0	122
A.1.	Actividades, compuertas, swimlanes, artefactos, conexiones	122
A.2.	Eventos	124
	Anexo B. Gráficos	125
	Anexo C. Proceso global de Gestión de Procesos	126
	Anexo D. Flujogramas de los métodos ejecutados	127

D.1. Mapa de procesos	127
D.2. Levantamiento y modelamiento visual de procesos	128
D.3. Evaluación de procesos	129
D.4. Rediseño de procesos - Método de acción rápida	130
Anexo E. Flujogramas de métodos adicionales para mejora de procesos e identificación de causas	131
E.1. Benchmarking	131
E.2. Diagramas de Ishikawa - Pareto	132
Anexo F. Flujogramas para métodos de investigación de soluciones de rediseño	133
F.1. Método Kanban	133
F.2. Cadena de Valor	134
F.3. Six Sigma	135
F.4. Teoría de restricciones	136
Anexo G. Flujograma del método de rediseño con GSP	137
Anexo H. Flujograma para elaboración del procedimiento	138