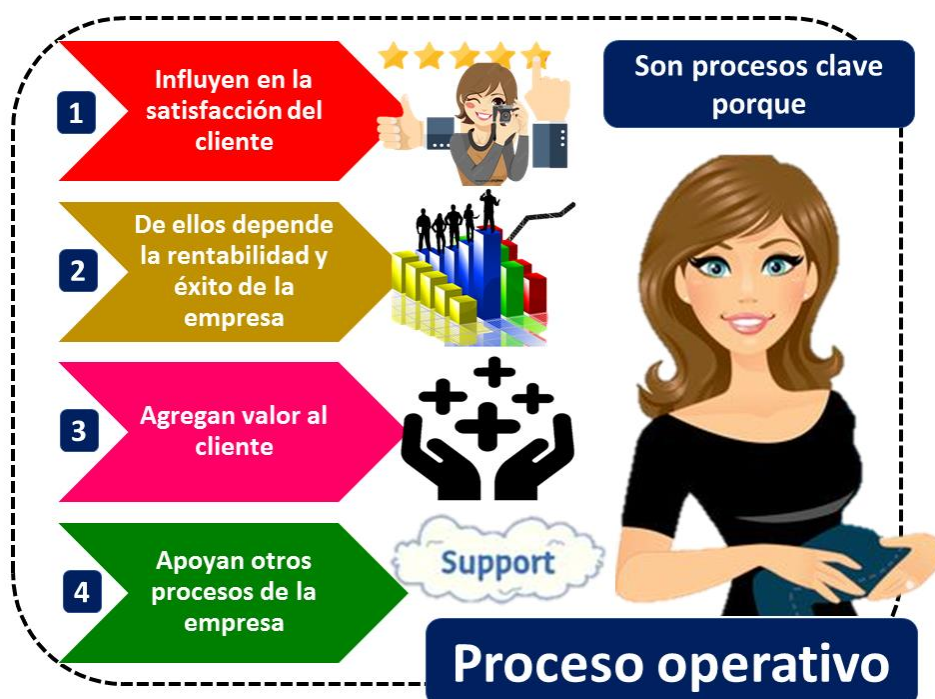


# MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS



## **Desarrollado Por:**

El Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios (SENPRENDE) y el Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Región Occidente (CDE MIPYME ROC), a través del Proyecto Centro de Inteligencia de Mercados, Negocios y Comercialización (CIMNCO).

**Especialista en Gestión Empresarial, Proyecto CIMNCO**

Santa Rosa de Copán, 2021.

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	5
Objetivos General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
<b>III. CAPÍTULO 1</b> .....	6
Marco Teórico .....	6
1.1 Proceso.....	6
1.1.2 Concepto de proceso.....	6
Gráfico 1 Esquema de Proceso .....	6
1.1.2 Factores de Procesos.....	7
1.2. Gestión de Procesos.....	8
1.2.1 Concepto .....	8
1.2.2 Importancia .....	8
1.2.3 Elementos.....	8
1.2.4 Ventajas de la gestión por procesos .....	9
1.2.5 Clasificación de los procesos.....	11
1.2.6 Procesos gerenciales .....	11
1.2.7 Procesos Operativos/Organizacionales.....	12
1.2.8 Procesos de apoyo.....	13
1.3 CADENA DE VALOR .....	13
1.3.1 Concepto .....	14
Gráfico 2 Cadena de Valor .....	14
1.3.2 Tipos De Actividad En Las Cadenas De Valor.....	16
1.4 Ciclo De La Gestión P.H.V.A. (Planear, Hacer, Valorar, Actuar).....	16
Gráfico 3 Gestión P.H.V.A. ....	17
1.5 FLUJOGRAMAS .....	19
1.5.1 Concepto .....	19
1.5.2 Simbología Para Descripción De Un Proceso .....	20
Tabla 1 Simbología de Flujogramas .....	21
Tabla 2 Simbología de Flujogramas .....	22
1.5.3 Ventas del Uso de Flujogramas .....	22
1.5.4. Mapa de Procesos.....	23
Gráfico 5 Proceso Estratégicos .....	24



<b>1.6 INDICADORES</b> .....	24
<b>1.6.1 Ciclo del Indicador</b> .....	25
<b>Gráfico 4 Ciclo de un Indicador</b> .....	25
<b>1.6.2 Características de los Indicadores</b> .....	26
<b>IV. CONCLUSIONES</b> .....	28

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente documento contiene el Manual de Procesos y Procedimientos Operativos para las empresas, es una herramienta que permite a la empresa garantizar la organización y mejorar la calidad del servicio.

La estructura de este manual relaciona los macroprocesos identificados en la compañía, los cuales están conformados por procesos y procedimientos; información que se presenta a través de la caracterización de los procesos, diagramas de flujo, los cuales describen los procedimientos de cada actividad.

La estandarización de los procesos y procedimientos permiten cumplir los objetivos y principios de la compañía, ya que permiten determinar los niveles de responsabilidad de cada funcionario de la Empresa, en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos.

Los procedimientos son el eje central de la empresa ya que ello son la base de la organización. A través del desarrollo de este manual se reconocerá las entradas, salidas y las interrelaciones, se desarrollará la cadena de valor de cada proceso, Para conocer las actividades que crean valor a la empresa, se analizará el ciclo de los procesos, los cuales serán medidos a través de los indicadores de gestión y así obtener un manual ajustado a las necesidades de la empresa.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivos General**

El Manual de procesos operativos busca ofrecer a la empresa una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, las políticas y los objetivos de las empresas.

### **Objetivos Específicos**

- Facilitan la capacitación y adiestramiento del personal.
- Especifican las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, departamento o de la organización toda.
- Proporcionan una visión integral de los procesos que componen las labores de la empresa u organización.
- Componen el historial de procedimientos de la organización, ganando luego valor documental.
- Permiten la evaluación del desempeño de los trabajadores en base al ideal esperado por la empresa.

### III. CAPÍTULO 1

#### Marco Teórico

##### 1.1 Proceso

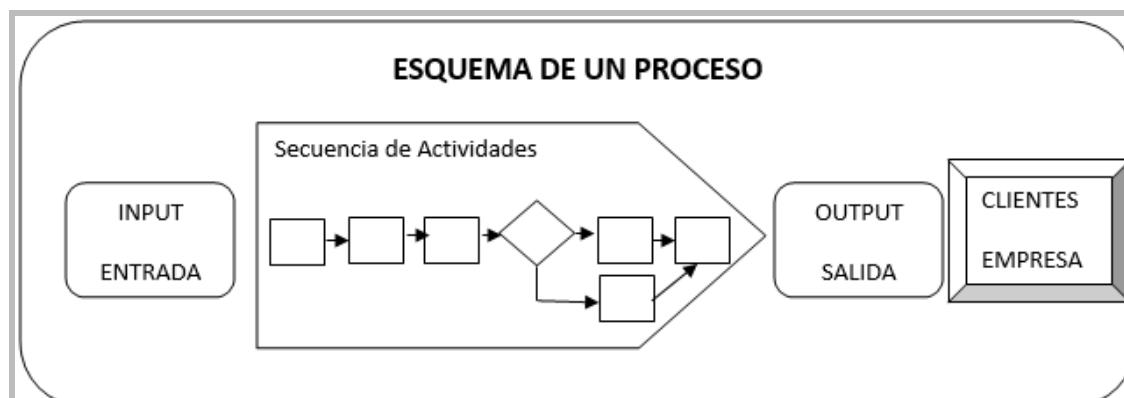
El proceso es el conjunto de actividades correlacionadas para lograr un producto con el único objetivo de llegar a un destinado denominado cliente.

##### 1.1.2 Concepto de proceso.

Proceso es la secuencia de actividades o acciones que desarrollan una o varias personas cuyo producto tiene como resultado un valor que satisfaga a los requerimientos de sus clientes.

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personas, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto.

**Gráfico 1 Esquema de Proceso**



Los procesos se representan mediante flujogramas y los rendimientos se miden por medio de indicadores.

## 1.1.2 Factores de Procesos

Los factores son aquellos recursos empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios, entre ellos tenemos los siguientes:

- Personas
  - Materiales
  - Recursos físicos
  - Planificación del Proceso
  - Medio Ambiente
- 
- **Personas:** Para la elaboración de un proceso el personal debe ser calificado, tener conocimientos, habilidades y aptitudes adecuados, además debe tener un respectivo responsable el cual supervise las determinadas tareas.
  - **Materiales:** Es indispensable tener la suficiente materia prima o semielaborada con las características adecuadas o necesarias para el proceso.
  - **Recursos Físicos:** Las instalaciones, maquinaria, herramientas, software y hardware deben estar en adecuadas condiciones de uso para su fácil manipulación o utilización.
  - **Planificación de proceso:** Es la recolección de información para así describir la forma en la que se van a utilizar los recursos, las responsabilidades y lineamientos a seguir. El principal objetivo es buscar un buen servicio a los procesos.
  - **Medio Ambiente:** Es el entorno en el cual se lleva a cabo el proceso.

## **1.2. Gestión de Procesos**

La gestión por procesos es una serie de componentes para poder competir con éxito, para implementar en una empresa se requiere una serie de estudios para poder gestionar de manera correcta mejorando los procedimientos con el único fin de ser eficientes y así obtener la satisfacción de los clientes.

### **1.2.1 Concepto**

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficiencia y eficacia, identificado los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismo.

### **1.2.2 Importancia**

Es importante la implementación de la gestión por procesos en una empresa para alcanzar objetivos como:

- “Aumento de la eficiencia de la empresa: valor añadido para todas las partes interesadas en su funcionamiento.
- Diseño de estructuras organizativas más alineadas con los propósitos de la gestión por procesos. Organizaciones más planas y participativas”

### **1.2.3 Elementos**

La gestión por procesos tiene los siguientes elementos:

- Input
- Secuencia de actividades
- Output



- **Input:** es el primer elemento de entrada con el propósito de encaminarse a un resultado bajo estándares establecidos.

“Es un “producto” que proviene de un suministro (externo o interno); es la salida de otro proceso procedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o del “cliente”.

“La secuencia de actividades generan valor añadido sobre una serie de inputs encaminados a conseguir resultados, se pretende generar un output final que satisfaga los requerimientos de los clientes”.

- **Secuencia de actividades:** son series de acciones que buscan llegar a un solo resultado.

En la secuencia de actividades se pueden presentar entradas laterales las cuales son necesarias para la ejecución del proceso.

- **Output:** es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, este resultado tendrá un valor intrínseco, medible evaluable por parte del cliente.

“El output es “la salida, producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente””.

#### 1.2.4 Ventajas de la gestión por procesos

La implementación de la gestión por procesos conlleva necesariamente formular una nueva visión en la gestión global de la organización.

Frente a los inconvenientes la gestión por procesos aporta con las siguientes ventajas:

- Facilita la evidencia de los problemas en los procesos: La aplicación de la gestión por procesos posibilita la práctica errónea basada en evidencia.

El diseño de las tareas reduce riesgos en los procesos porque se describe y se justifican acciones llevando las mejoras continuas.

- Orientación al cliente: El diseño de los procesos considera como prioridad al cliente. En los procesos se trabaja según sus necesidades y expectativas. En los procesos de gestión, se tiene más en cuenta las necesidades de cada uno de los procesos.
- Mejora al conocimiento: Se crean oportunidades colectivas e individuales de mejorar el conocimiento.
- Se puede medir y evaluar el desempeño de los procesos: La gestión por procesos facilita herramientas para poder introducir el sistema experto. Un experto es aquel que puede medir y evaluar su desempeño, tomar decisiones al respecto.
- “Orientación a la calidad: Se facilita la gestión de la calidad. Se generan retos de mejor sobre bases sólidas y rigurosas y se tienen referencias claras de la estrategia que persigue la excelencia”.
- Establece responsabilidades para cada uno de sus empleados y el trabajo cooperativo entre el cliente y proveedor.
- Seguimiento de sus indicadores claves: Se emplean indicadores para medir la eficiencia interna y externa.

La adecuada definición de las relaciones internas que se dan en los procesos posibilita a las compañías a establecer indicadores de eficiencia, evaluar continuamente los niveles de desempeño que están consiguiendo en los procesos y subproceso y, por tanto, cambiar en mayor o menor medida de operar en función de las demandas del entorno.

### **1.2.5 Clasificación de los procesos.**

Los procesos se clasifican en tres grupos de acuerdo a la misión que cumplen:

- Procesos Gerenciales
- Procesos operativos/Organizacionales
- Procesos de apoyo

### **1.2.6 Procesos gerenciales**

Los procesos gerenciales están compuestos por un equipo directivo y son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos es decir les indica los objetivos, políticas y estrategias, las cuales orientan a la misión, visión y valores de la empresa.

Uno de estos procesos en la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Noble de Economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbres, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de reacciones que provoca la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones, pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso peor el cual se toman las decisiones, aun bajo la presión del tiempo.

Unos de las tareas de los procesos gerenciales son:

- Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- Revisión de resultados
- Planificación de la calidad
- Marketing

### 1.2.7 Procesos Operativos/Organizacionales

Son los que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa. Entre ellos se encuentran aquellos que generan valor en el cliente, es decir, asociados a la cadena de valor del producto servicio. Se trata de procesos claves o fundamentales dentro de la empresa.

La identificación de estos procesos operativos se realizará a través de los siguientes pasos:

1. Realizar un listado de actividades y prácticas desarrolladas por cada uno de las áreas o departamentos de la empresa.
2. Ordenar secuencialmente estas actividades por cada área o departamento, lo cual nos dará como resultado uno o más procesos operacionales.
3. Identificar la estructura organizativa vigente que se encarga de controlar estos procesos, con la totalidad de responsabilidades que de ella se derivan.
4. Analizar la necesidad que existe de documentos todos o algunos de los procesos identificados, con el fin de sistematizarlos y mejorarlos.

Una vez identificados y listado todos los procesos, tanto operacionales como de gestión, se realizará un análisis más detenido de cada uno de ellos, que implicará la toma de datos de cada uno y su documentación.

Para la toma de datos se llevarán a cabo entrevistas con el personal responsable y se evaluará las prácticas existentes en cada proceso con la finalidad de conseguir la siguiente información.

- Nombre del proceso
- Responsable del proceso
- Finalidad u objetivos
- Límites y restricciones del proceso
- Entradas
- Salidas o resultados

- Proveedores utilizados
- Clientes directos e indirectos
- Medios utilizados

### 1.2.8 Procesos de apoyo

“Los procesos de apoyo son los encargados de hacer la entrega de los procesos primarios, consisten en la gerencia del talento humano, gerencia de compras, gerencia de bienes y servicios, gerencia de desarrollo tecnológico, administración de infraestructura empresarial.” (Mejía García, 2006)

Entre los principales procesos de apoyo o gestión tenemos:

- Desarrollo y gestión de recursos
- El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinarias, herramientas, hardware y software
- Proceso de mantenimiento
- Gestión de información
- Gestión económica y física de los recursos
- Ejecución del programa medioambiental
- Gestión de las relaciones exteriores
- La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad
- Gestión de la mejora y el cambio.

### 1.3 CADENA DE VALOR

Es una cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio, empieza con el abastecimiento de materias primas, la producción y el empaquetado hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. La Cadena de Valor de una empresa refleja el crecimiento del negocio, de sus operaciones internas, de las estrategias que se están utilizando para tener un buen resultado.

### 1.3.1 Concepto

La Cadena de Valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, fundaciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

**Gráfico 2 Cadena de Valor**



#### Actividades Primarias

“Son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta”

Entre las actividades primarias tenemos:

- Logística Interna
- Logística Externa
- Servicio al Cliente
- Mercadotecnia y Ventas
- Servicio al Cliente

- Logística Interna. - Son aquellas actividades relacionados con la recepción, almacenaje y distribución de los productos.
  - Logística Externa. - Son aquellas relacionadas con el despacho de los productos al cliente, se gestiona la entrega de los productos mediante la programación por los vehículos de reparto.
  - Servicios al Cliente. - Son actividades que las empresas adoptan para crear una ventaja competitiva ofreciendo servicios adicionales como: capacitaciones, reparaciones, instalaciones, con el fin de evitar problemas después de haber realizado la venta del producto.
  - Mercadotecnia y Ventas. - Son actividades que la empresa realiza para tener posicionamiento en el mercado como publicidad, promoción, fijación de precios y cotizaciones.
- **Actividades de Apoyo**

Las actividades de apoyo no generan valor en forma directa, sino refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor. En estas actividades es de mucha importancia el control de calidad de los insumos por lo que es conveniente establecer relaciones a largo plazo con una sola fuente de suministro.

En estas actividades tenemos:

- Desarrollo Tecnológico
  - Recursos Humanos
  - Infraestructura de la Empresa
- 
- Desarrollo Tecnológico. - Son básicamente sistemas electrónicos importantes para el correcto manejo de los diferentes departamentos de la empresa para que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.
  -

- **Administración de Recursos Humanos.** - Se encarga del reclutamiento del personal con habilidades necesarias para el desempeño eficiente en sus tareas encomendadas, también se encarga de brindar al personal capacitaciones, motivaciones y una remuneración justa para que así el empleado mejore su productividad.
- **Infraestructura de la Empresa.** - Son actividades justamente de administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración, las cuales soportan una administración de calidad.

### 1.3.2 Tipos De Actividad En Las Cadenas De Valor

Hay tres tipos de actividades:

- **Actividades directas.** - Son aquellas que entran directamente en la creación de valor para el comprador, entre ellas tenemos la publicidad, operación de la fuerza de ventas y reclutamiento.
- **Actividades indirectas.** - Son aquellas que ayudan a que se lleven a cabo en forma continua las actividades directas, entre ellas tenemos mantenimiento, programación y administración de la fuerza de ventas.
- **Aseguramiento de calidad.** - “Son aquellas que responden por la calidad de las actividades mencionadas anteriormente, entre ellas tenemos la supervisión, evaluación, verificación e inspección”.

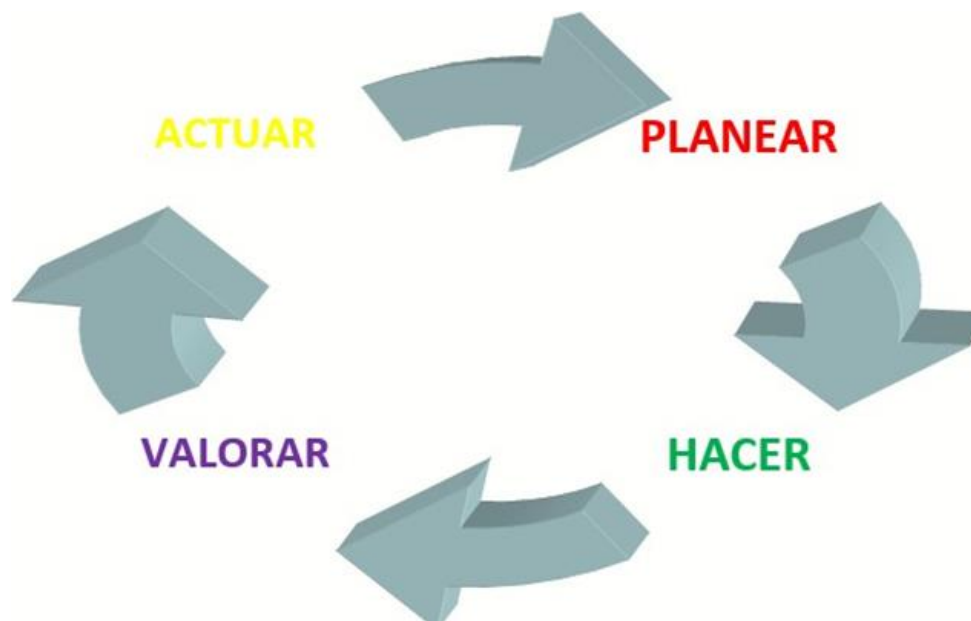
### 1.4 Ciclo De La Gestión P.H.V.A. (Planear, Hacer, Valorar, Actuar)

La utilización continua del PHVA, nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta



la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

**Gráfico 3 Gestión P.H.V.A.**



### **1) PLANEAR**

En esta etapa primero se define los planes y la visión de la meta que tiene la empresa, a donde quiere llegar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos, las áreas que son necesarias mejorar definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida. Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto. Y por último se establece un plan de trabajo en que probaremos la teoría de la solución.

Para conseguir dichas metas debemos seguir los siguientes pasos:

1. Analizar la situación actual de la empresa
2. Describir las características actuales
3. Establecer las causas que generan la situación
4. Elaborar un plan para eliminar las causas
5. Plantear metas
6. Definir controles (Indicadores)

## **2) HACER**

En esta etapa se aplica el plan y se observa los procesos, con una serie de actividades previamente planificadas y una correcta implementación dando así una gestión buena de la empresa.

“Ejecución de las tareas definidas en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es muy importante la competencia de las personas y el entrenamiento, como resultado de la etapa de planeación.

El paso que se debe tomar en esta etapa es:

- Poner en práctica lo planificado

## **3) VERIFICAR**

En esta etapa se toma base los datos recolectados durante la ejecución, se compara los resultados obtenidos con la meta planificada.

Para llevar a cabo se deberá seguir los siguientes pasos:

- Revisar resultados, confrontarlos con lo planificado
- Determinar razones de la desviación.

## **4) ACTUAR**

En esta etapa si los resultados son exitosos, se documentará el proceso realizado, a fin de convertirlo en el procedimiento normal para todos los que

deseen usarlos, pero si no son exitosos, se debe reajustar los estándares preestablecidos, es decir buscar el mejoramiento continuo.

Para esta etapa se tomarán los siguientes pasos:

- Empezar acciones correctivas para las desviaciones.
- Normalizar el proceso.
- Buscar el mejoramiento continuo.

El Ciclo P.H.V.A. puede iniciarse en cualquier momento del proceso, esto quiere decir que no solo se utiliza para el control sino también se aplica para la mejora continua, lo importante es que se genere hábitos en su aplicación.

## **1.5 FLUJOGRAMAS**

Los flujogramas es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de figuras que muestran el desarrollo del mismo paso a paso, con estos son más fáciles de mejorar la calidad del trabajo y construir una visión más amplia y detallada de lo que se hace en la empresa.

### **1.5.1 Concepto**

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.

Son una técnica de documentación útil, necesarios para registrar la presentación de información y comprensión para analizar las prácticas de control interno, identificar controles alternativos y proporcionan recomendaciones para su futuro uso.

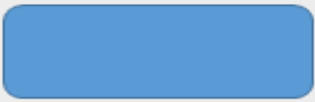


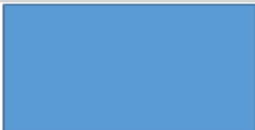





Los flujogramas han sido utilizados durante mucho tiempo por diseñadores, inventores e ingenieros para poner ideas en forma escrita. Los detalles del

sistema, a menudo son muy numerosos y complicados para ser presentados en forma narrativa, es por ello, que se requiere de los flujogramas para poner en una forma tangible las rutinas del procedimiento; ayudando a su comprensión, es decir, proporciona un medio superior de comunicación de ideas.



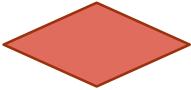




### **1.5.2 Simbología Para Descripción De Un Proceso**

Estos son los más utilizados en la elaboración de diagramas de flujo.

**Tabla 1 Simbología de Flujoigramas**

SIMBOLO	REPRESENTA
	<b>INICIO DEL FLUJOGRAMA</b> Representa las áreas de responsabilidad de los procesos, su inicio.
	<b>LÍNEA DE FLUJO O COMUNICACIÓN</b> Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o documentos. La flecha indica el sentido del proceso de una acción con otra.
	<b>DOCUMENTO</b> Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido en cada sistema. Además debe mostrarse el número de copias de cada documento.
	<b>REGISTRO</b> Representa un documento en el cual hay anotaciones de entradas salida de operaciones, normalmente son de libros auxiliares o llevados a mano.
	<b>DECISIÓN</b> Se utiliza este símbolo cuando la operación graficada está sujeta a ciertas alternativas que pueden representarse antes de continuar el procedimiento.
	<b>ARCHIVO</b> Representa las funciones de archivo de información bajo control directo de la misma unidad en la cual se está representando los procedimientos de la empresa.
	<b>CONECTOR</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>TRANSPORTACION</b> Indica el movimiento de personas, materiales o equipo.
	<b>TRANSMISION</b> La flecha quebrada se utiliza para demostrar transmisión de los datos por vía telefónica o fax o electrónica.

**Tabla 2 Simbología de Flujogramas**

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio/ Final	Indica fin o inicio de un procedimiento.
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento.
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación.
	Conector interno	Representa una entrada o una salida de una parte del diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página.
	Conector externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento.
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar.
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.

### 1.5.3 Ventas del Uso de Flujogramas

La aplicación de los flujogramas nos da las siguientes ventajas

- Mostrar objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes de los procesos, facilitando el análisis de su eficiencia.
- Reemplazar con ventajas los métodos de descripción narrativos y de cuestionarios.
- Simplifica los convencionalismos de expresión que se convirtieron en un lenguaje sencillo y adecuado.
- Facilita cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo, para que pueda ser revelado y representado mediante símbolos.
- Advertir más fácilmente las debilidades y defectos de un proceso.

- Facilita las actualizaciones de los procesos.

Para obtener el máximo de beneficio del flujograma debe ser:

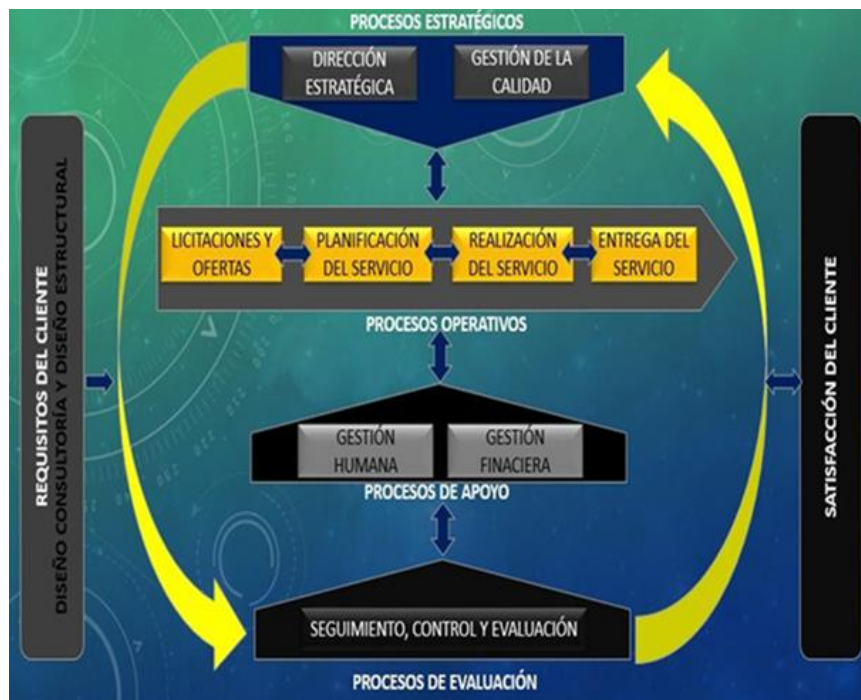
- Simple, conciso y fácil de comprender.
- Suficientemente flexible para diagramar tanto situaciones complejas como simples.

#### **1.5.4. Mapa de Procesos**

El mapa de procesos según lo establecido, se define como la representación gráfica de los procesos y la operación de las entidades. Normalmente se clasifican en:

- Procesos gerenciales: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos, asegurar la disponibilidad de los recursos.
- Procesos operativos o misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado para cumplir con el objeto social de la empresa.
- Procesos de apoyo: Pertenecen a este grupo los procesos que provisionan de recursos que son necesarios para cumplir con los demás procesos.
- Procesos de mejora o evaluación: Son aquellos que se utilizan para medir y hacer un análisis del desempeño de los demás procesos, con el objeto de analizar la mejora de la eficiencia y eficacia de los mismo.

## Gráfico 5 Proceso Estratégicos



### 1.6 INDICADORES

En las empresas están muy habituados a determinar mediciones como en contabilidad, activos o el número de personas, etc., pero la medición de resultados totales asentada y los enfoques de medición deben ser integrador y profundizar en las relaciones entre los diferentes procesos y actividades.

Un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc., que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación.

Los indicadores Cumple dos funciones: Función Descriptiva: aportar información sobre la situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función Valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación



Para medir un indicador debemos comparar con un nivel de referencia; estos niveles pueden ser históricos, estándares, teóricos o el que requiera la empresa. Es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir indicadores realmente útiles para el mejoramiento de las empresas.

Para construir indicadores, primero se define la unidad de análisis, la cual es cada uno de los objetivos establecidos a nivel corporativo, programático y de proceso, estos objetivos deben ser claros para que en el momento de medir su propósito se pueda actuar sobre ellos.

El índice es el cociente donde se comparan dos o más variables para detectar variaciones con respecto a las metas establecidas, mientras que el indicador es una relación de variables que explica un fenómeno, son cocientes que comparan características determinadas de proceso.

### 1.6.1 Ciclo del Indicador

Gráfico 4 Ciclo de un Indicador



Los indicadores deben seguir un proceso organizado en el cual basarse para los análisis correspondientes.

El Ciclo de un Indicador podemos ver el orden sistemático que tiene un proceso, con el único objetivo satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Entradas: Son las que están sujetas a transformación como: materia prima, mano de obra, datos, capital, etc.
- Desempeño: En esta etapa se muestra el desempeño organizacional y las interrelaciones que tienen cada área o departamento para conseguir los objetivos planteados.
- Salidas: Aquí se refleja la culminación de los procesos dando así los resultados de productos o servicios solicitados por los clientes.

Los clientes son aquellos a los que se satisface sus necesidades y expectativas, a quienes van dirigido el desempeño, los productos y servicios.

### **1.6.2 Características de los Indicadores**

Entre las principales características de los indicadores de gestión se tienen las siguientes:

- Medibles: Pueden medir los diferentes cambios de acuerdo a la situación a través del tiempo.
- Conducentes: Se trata del cumplimiento de los objetivos por medio de la medición de metas para lograr alcanzar la misión de la organización.
- Factibles: Las metas y objetivos se puedan alcanzar con los recursos disponibles.
- Aceptables: Las diferentes metas, objetivos y actividades deben ser aceptados por sus responsables de ejecución así obteniendo

uno o varios procesos los cuales deben sustentar la inversión que se le haya asignado.

- Cuantificable: Los resultados de los indicadores deben ser expresados en datos numéricos.

Los indicadores de gestión tienen diferentes funciones como:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación la prospección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

## IV. CONCLUSIONES

- Los manuales procesos operativos resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.
- Podemos concluir que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura esta diseñada para cubrir sus necesidades.
- Un sistema de Control Interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información contable, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad. El control Interno beneficia a la empresa al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de los estados financieros.
- Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.