



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA
SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES DEL
CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN
LIMPIA - CHILE**

Laura Milena Bonilla Serna

ANTEPROYECTO

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SUBDIRECCION DE
OPERACIONES DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN LIMPIA - CHILE**



LAURA MILENA BONILLA SERNA

PASANTÍA EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2010

TABLA DE CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
- 2. JUSTIFICACIÓN
- 3. OBJETIVO GENERAL
 - 3.1 OBJETIVO ESPECIFICO
- 4. MARCO TEORICO
- 5. MARCO METODOLOGICO
- 6. CRONOGRAMA
- 7. RESULTADOS ESPERADOS
- 8. RECURSOS REQUERIDOS
- 9. BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

“El Consejo de Producción Limpia es una instancia de diálogo y acción conjunta entre el sector público, la empresa y sus trabajadores, creado por el Acuerdo No N°2091/2000 del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), en Diciembre de 2000, cuyo fin es difundir y establecer un enfoque de gestión ambiental en las pequeñas y medianas empresas. Su acento está en prevenir la contaminación, más que en su control final. Y su misión se expresa en impulsar la Producción Limpia para lograr mayor sustentabilidad, modernización productiva y competitividad de las empresas”.

Las exigencias actuales de Responsabilidad Social Empresarial, atraen cada vez más la atención y el compromiso de nuevas empresas, independientemente de su tamaño, lo que constituye a su vez altas demandas de trabajo para las organizaciones como el CPL dedicadas a incentivar y generar acciones de cambio y mejoramiento en este sentido.

Estas organizaciones están llamadas a motivar con su propio ejemplo el cual se materializa a través de la organización, eficiencia y eficacia en los servicios que prestan, lo que implica a su vez contar con personas altamente competentes, estructuras y procesos organizacionales bien definidos, claros y estandarizados que permitan mayor fluidez y respuestas oportunas, eficientes y eficaces a los diferentes grupos de interés.

Estos aspectos representan una constante preocupación y compromiso por el mejoramiento continuo en los procesos y estrategias de estas organizaciones en su afán por alcanzar calidad, competitividad, productividad y sostenibilidad en el mercado laboral.

Y son precisamente estas necesidades de mejoramiento al interior de los propios procesos del CPL, lo que incentiva el análisis de los mismos para generar propuestas que tiendan a una mayor optimización de sus recursos y pueda

expresarse en productividad, calidad y efectividad en sus servicios.

Acciones que pretenden abarcarse a través del presente proyecto, partiendo de un análisis concienzudo con cada uno de los autores involucrados en los diferentes procesos administrativos del CPL y específicamente del área de operaciones.

A continuación se presenta: El marco teórico, definición del problema, objetivos, justificación, y metodología utilizados en el mismo.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las directivas del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL), perciben dificultades en la forma como actualmente se desarrollan los procesos y procedimientos administrativos en su área de operaciones. En la medida en que no se optimizan los recursos como el tiempo y las competencias personales existentes en su personal, aspectos que consideran influyen directamente sobre sus tiempos de respuesta a las solicitudes de sus diferentes grupos de interés.

Por otra parte, faltan estándares y formalización en los procesos de: Compras, Licitaciones, Comisiones de Servicio, lo que constituye factores que de alguna manera dificultan o entorpecen la efectividad de los procesos organizacionales del CPL.

De la misma manera, no existen instrumentos que permitan llevar un control y medir tiempos de respuesta, como indicadores de gestión y cumplimiento, que ayuden a hacer seguimientos más objetivos al desempeño del personal, y a su vez a determinar posibles “cuellos de botella” en el desarrollo de los procesos

En esta medida se considera factible que a partir de un análisis detallado con cada uno de los actores involucrados en los procesos del CPL, se puedan generar opciones o propuestas de mejoramiento, enfocados principalmente al reordenamiento de la dinámica actual en la ejecución de las actividades o funciones. Factores importantes y decisivos en el éxito, de una organización y el cumplimiento de su objeto social.

Definir, establecer y estandarizar actividades, funciones, responsables y tiempos, puede contribuir a mejorar la coordinación en el equipo de trabajo, y dirigir de manera organizada las acciones individuales y grupales hacia el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es prioritario para el CPL analizar, plantear,

proponer y llevar a cabo las acciones que se consideren necesarias en pro de la optimización de sus recursos, ya que de continuar desarrollando las actividades como actualmente se realizan solo contribuirá a aumentar las dificultades presentes e impedir la efectividad de los objetivos estratégicos de la organización.

De esta manera el presente proyecto, se dirige, a atender la necesidad en el CPL, de contar con procesos de soporte reorganizados, estandarizados y formales, que guíen el quehacer administrativo operativo a través de la optimización de sus recursos y tiempos de respuesta.

2. JUSTIFICACIÓN

El Consejo Nacional de Producción Limpia, es un ente público, que tiene como misión contribuir al incremento de la sustentabilidad, rentabilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas en Chile. Para el cumplimiento de esta misión, es importante que sus procesos administrativos internos se desarrollen mediante la mayor y mejor fluidez y optimización de sus recursos, para proporcionar respuestas eficientes y eficaces a las necesidades de sus clientes.

Los procesos administrativos del CPL como: Compras, Licitaciones, Comisiones de Servicio y Fondo PL entre otros, no han sido revisados por un largo período ya que el último trabajo en este sentido fue elaborado en el año 2004

Razones que generan la necesidad de analizar la forma en la que actualmente se desarrollan los procesos administrativos, con el fin de detectar dificultades, puntos críticos y cuellos de botella para proponer así, el establecimiento de acciones correctivas o preventivas, que dirijan la organización a mejores estándares de calidad y mejoramiento continuo.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la ejecución y desarrollo de las actividades operativas administrativas actualmente, toma más tiempo del que los diferentes autores involucrados en los mismos consideran necesarios, lo que genera en las personas la sensación de un “aumento” incontrolable en el volumen de trabajo.

Aspectos anteriores, que precisan una reorganización urgente de los procesos, actividades, funciones, responsabilidades y la definición y establecimiento de límites de tiempo que permitan respuestas más rápidas y oportunas a las necesidades y solicitudes de los diferentes grupos de interés del CPL, desde sus clientes internos hasta las Asociaciones Gremiales, que reciben el apoyo del Consejo en temas relacionados con la Producción Limpia.

3. OBJETIVO GENERAL

- Rediseñar el Manual de procesos y procedimientos, del área de operaciones, del Consejo Nacional de Producción Limpia, para incrementar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos organizacionales, en la ejecución de las funciones.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y analizar conjuntamente con los actores involucrados cada uno de los procesos y subprocesos de trabajo actuales, encargados de dar el soporte operativo al Consejo Nacional de Producción Limpia, en su unidad operativa en el área metropolitana.
- Rediseñar los Procesos y Procedimientos, con su respectiva caracterización, en conjunto con los actores involucrados, en el desarrollo de los mismos, dentro de la organización.
- Validar los procesos y procedimientos rediseñados con los actores involucrados en los mismos.
- Socializar los cambios realizados a los procesos y procedimientos del Consejo.

4. MARCO TEORICO

La Reingeniería de Procesos o también conocida como BPR (Business Process Reengineering), es una herramienta de gestión, que apareció a finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, introducido por Michael Hammer (1948-2008) y James Champy (1942-).

La Reingeniería plantea una solución a través de diferentes instrumentos a los desafíos que enfrentan las organizaciones por sus Clientes, Competencia y el Cambio denominadas por Hammer y Champy como las 3 C.

Las propuestas de la Reingeniería de Procesos, propone:

1. Cambios radicales en la forma que la organización está acostumbrada a desarrollar sus procesos, la Reingeniería implica eliminar todo lo que se hace y construirlo nuevamente, desde ceros.
2. Trabajo flexible, que se adapte rápidamente a los cambios del entorno, no acepta la especialización en una sola tarea.
3. Tiene una visión holística de la organización y concibe los procesos de una forma integral, como un todo.
4. la Reingeniería se enfoca en el mejoramiento de los procesos, en lugar de fijar su atención en las actividades, funciones o responsables.
5. Implica un cambio en la mentalidad del personal involucrado, porque requiere de alta flexibilidad, para adaptarse a nuevas técnicas y formas de hacer las cosas.
6. Requiere de un alto compromiso de la dirección, porque esta es la encargada de establecer equipos de trabajo, dirigirlos y liderarlos para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan de mejoramiento de procesos.

Las empresas públicas como el CPL, pueden implementar la Reingeniería de

Procesos, limitándose a respetar las leyes y normativas encargadas de regular sus actividades.

Por otra parte, encontramos a Thomas Davenport, distinguido consultor americano, quien actualmente se desempeña como Presidente de la cátedra de Información Tecnológica y Gerencia en Babson College, ha escrito trece libros, entre sus libros dirigidos al estudio de los procesos en las organizaciones, se puede destacar *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology* (1992).

Davenport afirma: "Un proceso es un orden específico de actividades a través del tiempo y lugar, con un comienzo y fin, inputs y outputs: una estructura para la acción", los procesos deben contar con límites claros de acción, enmarcados en tiempos y lugares específicos, se debe prestar mayor importancia a como se hace el trabajo, en lugar del producto como tal fabricado. Las actividades a desarrollar dentro de un proceso deben tener como fin generar un valor agregado para el cliente o consumidor del bien final.

Al igual que la Reingeniería de Procesos, encontramos también la Gestión de la Calidad, conocida igualmente como (TQM) Total Quality Management, una herramienta administrativa, que al igual que la primera, establece instrumentos para el mejoramiento de los procesos en la organización, H. James Harrington, un reconocido autor por su gran número de trabajos en calidad, *Poor-Quality Cost*; 1987, *Excellence The IBM Way*; 1988, *The Quality/Profit Connection*; 1988, desarrollo una metodología dirigida al proceso de mejoramiento, la cual plantea 10 actividades fundamentales para alcanzar los cambios deseados en cuanto a calidad, estos son:

Obtener el compromiso de la alta dirección: La Gestión de la Calidad dentro de la organización es un trabajo en equipo de toda la organización, pero la alta dirección es la encargada de liderarlo, por lo tanto su compromiso debe ser mayor.

Instituir un Consejo Directivo de mejoramiento: Establecer un grupo de la alta dirección encargado de dirigir el Plan de mejoramiento, dentro de la organización.

Conseguir la intervención de mejoramiento: Implementar las acciones necesarias para alcanzar las mejoras propuestas inicialmente.

Asegurar la participación de los empleados en equipo: Comprometer a todo el personal de la organización, con su participación en el proceso de mejoramiento.

Lograr la colaboración individual: Cada miembro de la organización debe empoderarse de su puesto de trabajo, realizando su labor a conciencia y con un alto compromiso por cumplir con lo establecido en el proceso de mejoramiento.

Equipos para el mejoramiento de procesos y procedimientos: Crear equipos de trabajo comprometidos a realizar seguimiento y control del comportamiento de los procesos en etapa de mejoramiento.

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores: Incorporar a los proveedores de la organización en el Plan de mejoramiento, reconociendo su importancia al suministrar las materias primas necesarias para el desarrollo de los productos o servicios que se ofrecen.

Establecer actividades que aseguren la calidad: Determinar que acciones o actividades son necesarias para que los productos o servicios que se producen cumplan con los estándares de calidad propuestos.

Planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo: Establecer planes de mejoramiento para desarrollar en el presente y en el futuro en la organización, con el fin de planificar cuales

serán las acciones a implementar y desarrollar.

Definir un sistema de reconocimientos: Reconocer la labor del personal en la implementación del proceso de mejoramiento en la organización

La metodología indicada por H. James Harrington, asegura que a través de estas actividades se puede llegar a crear el ambiente propicio en la organización, para que el compromiso y desempeño, por parte del personal mejore.

Philip Crosby, es un reconocido consultor en calidad en Estados Unidos, se ha destacado por sus cargos como Presidente de su propia empresa de Consultoría Crosby Associates, Inc. (PCA) y del Colegio de Calidad en Winter Park, Florida, además de su trabajo en la compañía telefónica ITT (International Telephone and Telegraph Corp.) como Director de Calidad y Vicepresidente Corporativo. Crosby considera todo trabajo como un proceso, en el cual existen proveedores, insumos, un conjunto de pasos a seguir y finalmente productos dirigidos a satisfacer las necesidades de unos clientes determinados. Por otro lado, concibe la calidad como el cumplimiento de los requisitos y establece un enfoque dirigido a la prevención de los errores más que a su corrección, de esta forma la calidad se consigue desde el uso de materias primas e insumos de calidad, hasta procesos bien definidos, organizados para obtener productos y servicios que cumplan con los estándares de calidad, que en su posición es cero errores. Al igual que Harrington, Crosby plantea una metodología para el proceso de mejoramiento de la calidad, en esta se encuentran 14 actividades para la Administración de la Calidad, similares a las presentadas por H. James Harrington, estas son:

Compromiso en la dirección: La Dirección es la primera que debe ratificar su compromiso, en el momento de implementar un Plan de Mejoramiento, en la organización, porque es la encargada de liderar este proceso.

Equipo para el mejoramiento de la calidad: El equipo para el mejoramiento, es el asignado para el seguimiento y control del Proceso de Calidad en marcha.

Medición: Establecer instrumentos de medición, como indicadores, que permitan determinar el éxito de la gestión del Plan de Mejoramiento en la organización.

Costo de la calidad: Crosby publicó en 1979 su libro La Calidad es gratis, en el cual, afirma que los gastos requeridos para fabricar productos de calidad, hace parte de las mejores inversiones que puede hacer una organización, porque los beneficios que trae consigo terminan siendo mayores a lo invertido.

Conciencia sobre la calidad: Concienciar al personal de la importancia de producir con calidad por los altos beneficios que se pueden alcanzar al tener clientes más satisfechos y mejorar la imagen de la organización.

Acción correctiva: Establecer las acciones disciplinarias que se implementarán en la organización, para dar solución a los problemas encontrados y poder realizar las mejoras pertinentes.

Comités de acción: Establecer equipos de trabajo, que se encarguen de colaborar resolviendo dudas, preguntas además sobre el Plan de Mejoramiento, además de ser promotores del mismo, en la organización.

Día de cero defectos: Jornadas de trabajo, en las cuales los productos fabricados, no tengan defectos en su proceso de elaboración.

Educación al personal: Capacitar al personal en Procesos de Calidad, su importancia, es importante que el Plan de Mejoramiento y Calidad, pueda ser

comprendido, por toda la organización, para que este pueda ser exitoso.

Fijación e metas: Establecer metas y objetivos estratégicos de calidad, para cumplir al finalizar el Plan de Mejoramiento.

Eliminación de las causas de error: Determinar los factores que están causando los defectos en los productos o errores en los procesos de fabricación, para poder eliminarlos.

Reconocimiento: Dar reconocimientos al personal, que se distinga por su buen desempeño, colaboración y compromiso con el Plan de Mejoramiento en la organización.

Consejos de Calidad: Recomendaciones en cuanto a calidad dentro de la organización se refiere, bien sea en sus insumos, producción de productos, control.

Repetición del Proceso de Mejoramiento de Calidad: Realizar el proceso varias veces, con el fin de establecer técnicas y la mejor forma de hacer los procesos.

Joseph Juran, (1904-2008) conocido como padre de la Gestión de la Calidad, publicó en 1986 la Trilogía de Juran, Planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, fundó a la edad de 85 años la Juran Institute, Inc. (JII), instituto dedicado a ofrecer herramientas y técnicas para el mejoramiento de los resultados en las empresas. Su libro **Managerial Breakthrough**, publicado en el año 1964, es considerado como base para la Gestión de la Calidad, Joseph Juran propuso algunos pasos para la su implementación en las organizaciones, los cuales son nombrados a continuación:

Crear un comité de calidad: Establecer un grupo, encargado de dirigir el proceso de mejoramiento enfocado a la calidad, en la organización, este comité será responsable del cumplimiento de las actividades establecidas en Plan de mejoramiento, su seguimiento y control.

Formular políticas de calidad: Establecer los principios que regirán los procesos, en cuanto a los estándares de calidad.

Satisfacer las necesidades de los clientes: Definir los objetivos estratégicos de calidad dirigidos a cumplir con los requerimientos establecidos por los clientes.

Planificar: Elaborar un plan de mejoramiento, con las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de calidad propuestos.

Proveer los recursos necesarios: definir qué recursos serán fundamentales en el proceso de mejoramiento y calidad en la organización.

Establecer controles de medida: Con el fin de evaluar el comportamiento respecto a los objetivos establecidos.

Establecer auditorías de calidad: Para realizar control de los procesos y del cumplimiento de las metas fijadas en el plan de mejoramiento.

Paquete de informes: Realizar paquetes con informes de los resultados obtenidos del seguimiento y control de los procesos y el plan de mejoramiento.

Las herramientas administrativas para la Gestión eficiente de los procesos dentro de las organizaciones, ofrecen diferentes instrumentos y acciones a seguir para tener éxito en el análisis de las operaciones de la empresa y en la implementación de futuros cambios dirigidos por Planes de mejoramiento y de calidad.

5. MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo, busca ofrecer una herramienta de gestión administrativa, que establezca estándares que contribuya a reorganizar y direccionar la forma en la que se desarrollan actualmente las diferentes actividades del CPL. En esta medida se considera pertinente elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos, con la descripción de las actividades, responsables, objetivos, alcances y tiempos óptimos para realizar cada procedimiento.

Con lo que se espera dirigir a la Organización, hacia una forma más ordenada y coordinada para llevar a cabo sus procesos y procedimientos de acuerdo a los estándares de calidad esperados. Y enfocando así su quehacer diario hacia el mejoramiento continuo de la misma.

Proceso que pretende llevarse a cabo a través de la observación directa y entrevistas abiertas realizadas con cada uno de los autores involucrados en los diferentes procesos administrativos que se proyectan reorganizar. Aspectos que se espera permitan un mejor conocimiento de la situación real expuesta en principio por la Dirección como problemática.

Actividades que se realizarán a través de una serie de fases las cuales se exponen a continuación en el orden mismo esperado para su ejecución:

Fase 1. Conocimiento de la Institución y Levantamiento de Información

Durante esta primera fase:

- **Inducción General:** Para conocer el personal y los diferentes cargos que componen el CPL, sus instalaciones, infraestructura y estructura organizacional. Así mismo, obtener información sobre el Plan estratégico: Misión, Visión, Objetivos y metas.

- **Revisión de antecedentes del CPL:** En cuanto a documentos y trabajos pasados, realizados sobre los procesos y procedimientos organizacionales.
- **Identificación de Estructura Organizacional:** Cuáles son los procesos sustanciales y de soporte del área de operaciones y líneas jerárquicas del Consejo.

Fase 2. Clasificación de los Procesos

- **Elaboración del Mapa de Procesos:** En el cual se identifica los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo y las líneas jerárquicas que componen la Estructura Organizacional.
- **Identificación de la dinámica de los procesos:** Actividades, autores, entradas, salidas, tiempos, alcances y objetivos de cada uno de los procesos en la actualidad, a través de instrumentos como entrevistas informales, formatos de seguimiento de los procedimientos con sugerencias y observaciones de cada uno de los actores involucrados a medida que se ejecuten cada una de las actividades.

Fase 3. Priorización de los Procesos

- **Sensibilización al personal:** Momento utilizado para incentivar el interés y el compromiso respecto a la importancia de llevar a cabo la priorización de los procesos.
- **Priorización de procesos administrativos:** En conjunto con el personal involucrado en su desarrollo, para determinar el grado de dificultad de cada procedimiento de Apoyo de la Subdirección de Operaciones, tomando como referencia el número de actividades que requiera cada uno, el tiempo necesario para llevarlas a cabo y establecer así dicha relación por medio de una matriz. Instancia en la que se espera retomar igualmente, datos de años pasados respecto a la frecuencia y recurrencia de cada proceso. Acto

seguido ponderar la información obtenida y establecer un orden para priorizar los procesos a analizar del CPL,

- **Organización de información:** Filtrar la información sobre los procesos en cuanto a su frecuencia en los años pasados específicamente en el año 2009, para conocer cuál es su recurrencia.
- **Evaluación de los procesos administrativos:** En cuanto a su grado de dificultad, detectada por los actores involucrados.
- **Relación, frecuencia y dificultad:** Ponderación de los datos obtenidos y elaboración de gráficas de resultados al priorizar los procesos.

Fase 4. Retroalimentación y Análisis de la información con los actores involucrados.

Intercambiar con los responsables de los diferentes cargos administrativos involucrados en el proyecto, la información obtenida hasta este momento y considerar conjuntamente posibles acciones o planes de mejoramiento a partir de cambios significativos en la estructura de los procesos y dinámica en procedimientos administrativos CPL, haciendo uso de la técnica 5W2H, para el análisis de los problemas en la operación de los procesos de la Subdirección.

Fase 5. Categorización de los Procedimientos de Apoyo y descripción

En la quinta fase, las actividades serán las siguientes:

- **Categorización de procesos:** Categorizar los procesos administrativos del área de operaciones del CPL y describir actividades, responsables, entradas, salidas, proveedores y objetivos de los procesos.
- **Diseño de Procesos:** Diseñar los procesos identificados y elaborar los Diagramas de Flujos de los procesos definidos en la Priorización de Procesos, empleando Visio.

Fase 6. Validación de los procesos con los actores involucrados

Contando para este fin con la colaboración de las personas involucradas, quienes son los llamados a determinar la veracidad, coherencia y pertinencia de la misma.

Fase 7. Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos

Considerando los requisitos planteados por la ISO 9001, se dio paso al diseño del Manual de Procesos y Procedimientos, donde se pueden encontrar en el momento la caracterización de los Procesos de Soporte.

Fase 8. Socialización.

Una vez validados y corregidos los procesos se espera socializar las propuestas de mejoramiento y exponer la necesidad e importancia de cada una e igualmente los resultados esperados con su implementación.

Fase 9. Proceso de adaptación del nuevo diseño de procesos y procedimientos.

Fase 10. Evaluación y seguimiento de la gestión de procesos establecida

Fases en las que se observa la adaptación y se evalúan los resultados con los responsables de los diferentes procesos, que hayan sido objeto de cambio.

Nota: Las fases 9 y 10 no están previstas dentro del presente proyecto, solo se mencionan, refiriendo la importancia de asignar un responsable por parte del CPL para llevarlas a cabo con el fin de determinar la eficacia de la implementación del plan de acción sugerido.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	Octubre - 2010				Noviembre - 2010				Diciembre - 2010				Enero - 2011				Febrero - 2011				Marzo - 2011			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificar la misión, visión, metas, objetivos y personal.																								
Revisar los antecedentes del CPL, en cuanto a documentos y trabajos pasados, realizados sobre los procesos y procedimientos organizacionales.																								
Identificar procesos sustanciales y de soporte de la Subdirección de operaciones.																								
Identificar actores, entradas, salidas, actividades y objetivos del proceso.																								
Reunir el personal involucrado, para explicar la importancia de llevar a cabo la priorización de los procesos.																								
Buscar y filtrar la información sobre la frecuencia de cada proceso anualmente, en los registros de actas, resoluciones.																								
Realizar una evaluación de los procesos administrativos, en cuanto a su dificultad, por los actores involucrados.																								
Relacionar la frecuencia con la dificultad y hacer una ponderación de los datos obtenidos.																								
Presentar los resultados al personal involucrado e intercambiar opiniones sobre estos.																								
Identificar nudos, problemas e inconsistencias, si las hubiere.																								
Analizar y evaluar necesidad de realizar cambios y modificaciones en los procesos de soporte establecidos.																								
Categorizar los procesos administrativos del área de operaciones																								
Diseñar los procesos identificados y elaborar los flujos de los procesos con sus respectivos tiempos en Visio y Bizagi.																								
Validación de los procesos con los actores involucrados.																								
Socialización de cambios.																								

7. RESULTADOS ESPERADOS

- Rediseño de los procesos y procedimientos de soporte del Consejo Nacional de Producción Limpia.
- Institucionalización de los procesos y procedimientos dentro del Consejo Nacional de Producción Limpia.
- Mayor organización eficiencia y eficacia en el trabajo, por parte del personal.
- Facilitar el ingreso de personal nuevo a la institución, debido a que se cuenta con procesos bien definidos y establecidos.
- Disminución de desperdicios físicos, tiempo y humanos, durante el desarrollo de los procesos y procedimientos del Consejo.

8. REQUERIMIENTO DE RECURSOS

Para la realización de esta pasantía empresarial, se tienen previstos los siguientes recursos:

1. EQUIPOS DE OFICINA

- Computadores con software establecido para la elaboración de Diagramas de Flujo como Visio, Bizagi, Skype y acceso a internet.
- Impresora
- Teléfono

2. SUMINISTROS

- Papel
- Lápiz
- Fotocopias

3. OTROS

- Transporte
- Remuneración al practicante

9. BIBLIOGRAFIA

Barret. Visualización de los procesos.

Champy y J.M. Hammer (1994): Reingeniería, Ed. Norma.

J: Harrington. 1994. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill, Inc. Traducido de la primera edición en ingles.

Medina, D. (1998): Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje; Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 4, N° 2, pp. 77-89.

Morris Daniel y Brandondon Joel. Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los organizaciones. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, Inc. 1994.

Riveira, V. y Mataix, C (2004). Gestión por procesos y definición de indicadores. Ponencia CIO 2008. Servicio de publicaciones Universidad de Burgos. España.

T.H. Davenport. Análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro de las organizaciones.