LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Jair Albeiro OSORIO AGUDELO
Universidad de Antioquia
(Colombia)

María Isabel DUQUE ROLDÁN
Universidad de Antioquia
(Colombia)

Luis Fernando GÓMEZ MONTOYA
Universidad de Antioquia
(Colombia)

RESUMEN

Como respuesta a las nuevas necesidades organizacionales surge una forma de administrar la empresa mediante el dominio de sus actividades y procesos, el cual recibe nombres tan variados como Gestión por procesos, Gestión por actividades, Gestión de los trabajos y Gestión de los procesos interfuncionales. Una adecuada estructuración de este modelo permitirá a la empresa implementar de manera exitosa, diferentes metodologías que garantizarán el cumplimiento de los objetivos institucionales en relación con costos, calidad, planeación, gestión y control de resultados.

PALABRAS CLAVES: Gestión por procesos, coste basado en actividades, administración basada en actividades, presupuesto basado en actividades, balanced scorecard, auditoría de procesos, calidad total.

DESARROLLO

Las organizaciones empresariales se han visto sometidas a una serie de cambios económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos. Estos cambios que se han originado a nivel mundial, determinan condiciones diferentes para que las empresas puedan ser competitivas, obtener éxito y considerarse líderes en el mercado.

Como respuesta a las necesidades que demandan las organizaciones, surge una nueva forma de administrar la empresa mediante el dominio de sus actividades y procesos, la cual recibe nombres tan variados como Gestión por procesos, Gestión por Actividades, Gestión de los Trabajos, Enfoque por Procesos, Enfoque Sistémico y Gestión de los Procesos Interfuncionales. Este enfoque consiste en un estilo gerencial orientado al mejoramiento ya que consulta las ideas de todos los involucrados en el proceso para superar el estándar o la meta, es un estilo gerencial proactivo y orientado a la previsión. Derivado de esta nueva visión se han generado una serie de metodologías que utilizan el enfoque de procesos en la solución de muchas de las inquietudes planteadas por la alta dirección de la empresa, tales como el cálculo adecuado de los costos, control de riesgos, mejoramiento de la calidad, eliminación de ineficiencias, planeación adecuada de recursos, entre otras.

Este trabajo hace énfasis en la importancia de la adecuada definición de la estructura de procesos como punto de partida para la implantación de las diferentes herramientas de gestión que en la actualidad se ofrecen como solución a los problemas de información que presentan las empresas.

LA GESTIÓN POR PROCESOS

Este enfoque parte del principio de que el ***Proceso*** es la forma natural de organización del trabajo, pues en él se combinan elementos tales como personas, materiales, equipos e información en el desarrollo de las actividades necesarias para producir bienes o prestar servicios. Surge en contraposición a la visión piramidal o vertical, estructurada con base en las funciones (enfoque funcional). Todo proceso hace parte de un ***Sistema*** y es uno de los elementos importantes de él. “Un Sistema es cualquier conjunto de elementos interconectados por una configuración de relaciones que constituyen la organización que lo define y especifica su identidad”. (Maturana, 1995)

Lo anterior obliga a percibir la organización de una manera diferente a la acostumbrada: por funciones; para verla como un Sistema o conjunto de procesos. Cualquier sistema es siempre un subsistema de otro más amplio que lo contiene (concepto de recursividad), es decir, un sistema total puede hacer parte como elemento de un sistema más grande que lo contenga.

No se pueden examinar y ubicar las actividades, según la manera como se realizan habitualmente, ya sea por funciones, secciones o departamentos; por el contrario, deben analizarse de manera horizontal, teniendo en cuenta aquellas otras actividades que la organización realiza y que comparten el mismo propósito, dado que hacen parte de un sistema. En esto reside su principio, esas son sus bondades.

El enfoque funcional por el contrario, divide y analiza la organización por segmentos o dependencias, lo que genera fuerzas independientes y rivalidades entre las distintas áreas de la organización. Bajo este enfoque se suponen, más no se definen claramente las actividades y procesos, se controla el trabajo de las personas y no el desempeño de las actividades, lo que desmotiva los empleados y no permite que éstos obtengan una visión general del negocio pues solo comprenden su trabajo.

Al contrastar los dos enfoques se encuentran las siguientes ventajas del Enfoque por Procesos sobre el Enfoque Funcional:

- Busca integrar toda la organización en el desarrollo del objeto social, debido a que los procesos traspasan las barreras interdepartamentales del organigrama, evitando rivalidades entre éstas.
- Permite identificar los clientes internos y externos de la organización para satisfacer sus necesidades
- Identifica claramente las actividades y procesos realizados, permitiendo la reducción de tiempos y mejorando la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos.
- Permite la racionalización de costos al identificar las actividades innecesarias o ineficientes.
- Bajo este enfoque los programas de mejoramiento se enfocan en los procesos, no en las personas.
- Cada empleado puede determinar el impacto de su trabajo dentro de la ejecución del proceso, lo que permite la motivación y el empoderamiento de éstos sobre su trabajo.
- Mantiene orientada la entidad hacia la comprensión y el control de los recursos.

Según Mejía Cañas (1994), “con la actualización y modernización de los procesos, las empresas pueden lograr varios propósitos: economía de costos y de tiempos, mayor calidad, reentrenamiento del personal, automatización, simplificación de la estructura organizacional, racionalización de la cantidad y uso de la información, liberación de espacios y ampliación de la capacidad de procesamiento o producción”.

No obstante lo anterior, la mayoría de las empresas están actualmente viviendo una transición entre la gestión por funciones y la de procesos, dando como resultado una estructura matricial, en la cual se combinan los dos enfoques y que tiene ventajas pues permite realizar mediciones y proporcionar información útil bajo las dos ópticas.

DEFINIENDO EL CONCEPTO “PROCESO”

En general, se entiende por proceso *"Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos"* (Harrington, 1996). Tales actividades, por supuesto, tienen un objetivo común y están destinadas a la consecución de una salida global, que puede ser tangible o intangible. Por consiguiente, el proceso es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades (Lorino, 1995). El proceso es una secuencia de eventos organizados para lograr resultados predeterminados y reproducibles (Alborada 2000, 1996).

Algunas de las características del los procesos son:

- Son cíclicos y repetitivos
- Utilizan materia prima suministrada por un proveedor interno o externo (Entrada)
- Tienen recursos programables
- Tienen propósitos claros
- Tienen un responsable por cada proceso
- Se componen de una serie de actividades
- Tienen límites inferior y superior, por lo tanto hay procesos antecesores y predecesores
- Tienen interacciones y responsables internos
- Tienen procedimientos bien documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación
- Generan unos resultados denominados productos o servicios, que tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente
- Tienen tiempo de ciclo conocido.

En cuanto a los tipos de procesos que pueden generarse dentro de la organización, existen diferentes clasificaciones, que van desde la realizada por Michael Porter en la cual se detectan dos tipos básicos, los *Procesos Primarios;* implicados en la creación, venta y transferencia física del producto, así como la atención posterior a la venta y los *Procesos de apoyo* que sustentan o dan soporte a los procesos primarios, hasta clasificaciones más complejas relacionadas con el valor agregado que genera cada uno de ellos, la percepción del cliente, el lugar donde se desarrollan, etc..

Para documentar el flujo de procesos que se desarrollan, existen diferentes metodologías, dentro de las cuales se encuentran los diagramas de flujo, las fichas de procesos, los mapas de procesos, el diagrama causa efecto o de ishikawa, diagramas de bloques, entre otras. Mientras mejor documentado se encuentre cada proceso, más claridad de sus responsabilidades y compromisos tendrán quienes participan en él. .

LAS ACTIVIDADES COMO BASE DEL ENFOQUE DE PROCESOS

El enfoque por procesos genera una nueva cultura organizacional y de gestión orientada a la racionalización de recursos, en el cual las actividades constituyen la esencia de los procesos. El nivel de actividades es el nivel mínimo recomendable hasta el cual una empresa debería implementar el Enfoque por Procesos con el ánimo de gestionar adecuadamente sus recursos y alinear los objetivos institucionales con el direccionamiento estratégico. Las actividades constituyen la base de gestión más coherente con una filosofía de mejoramiento continuo.

La identificación de actividades ofrece entre otras las siguientes ventajas:

- Constituyen la base para el cambio, pues las actividades representan tanto lo que hace la empresa, como aquello que sabe hacer.
- Orientan la estrategia corporativa. El conocimiento de los fines corporativos, es decir, lo que la empresa quiere alcanzar, le permite determinar lo que está haciendo (actividades) y cómo sus actividades se relacionan con tales fines.
- Complementan el mejoramiento continuo. El análisis de actividades proporciona la información necesaria para identificar actividades y contrastarlas frente a los objetivos del mejoramiento continuo: eliminación de despilfarros, mejoramiento del rendimiento de las actividades que generan valor, simplificación de actividades y mejoramiento de la calidad.
- Son comprendidas fácilmente por los usuarios. En la medida en que las actividades son identificadores naturales y corresponden a eventos familiares en los procesos de la empresa, proporcionan un medio efectivo para la comunicación entre personas, directivos y proveedores.
- Pueden ser medidas objetivamente. Dado que las actividades son hechos reales, no sujetos a la libre interpretación, constituyen una base confiable para cualquier sistema de control de gestión.
- Establecen coherencia con los saberes. El medio natural para la puesta en práctica de los saberes son las actividades. Para la empresa, un saber sólo es útil si se concreta con un modo de saber hacer, es decir, en una acción, en una actividad.
- Las actividades son las que consumen los recursos. Por ello, recortar recursos distorsiona y complica la situación financiera y la operación efectiva del negocio, dado que la empresa seguirá ejecutando las actividades posiblemente de manera ineficiente y con menos recursos. La racionalización de costos debe hacerse mediante un rediseño de actividades y no con base en la disminución de recursos a cualquier precio.

PASOS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS:

- Definir claramente las estrategias organizacionales: misión, visión, objetivos estratégicos, valores, es decir, los lineamientos básicos sobre los cuales se orienta la filosofía empresarial.

- Definir los niveles de procesos que se llevan a cabo en la organización es decir: Macroprocesos, Procesos, subprocesos.
- Identificar los objetivos de cada proceso. En esta identificación se define que porque y para que se realiza el proceso en la organización.
- Definir el alcance del proceso. Determinar lo que abarca desde la actividad inicial hasta la actividad final, de tal forma que se establezcan claramente los limites entre los diferentes procesos.
- Establecer el responsable del proceso: en esta parte se pretende responsabilizar a una persona en la empresa que se encargue de liderar el proceso, con el ánimo de garantizar su ejecución.
- Establecer los resultados. Un proceso siempre genera uno o más resultados: productos o servicios que se proporcionan a un usuario. En este paso de deben definir los requisitos del resultado, es decir, aquellas especificaciones cualitativas y cuantitativas que buscan cumplir con las necesidades y deseos del cliente. Implica escuchar al cliente para entender lo que él necesita.
- Identificar los clientes. Los clientes son personas que reciben los resultados; en este sentido se tienen clientes internos y externos. Son las personas que pueden ayudar a identificar los requisitos de los productos y servicios. Para identificarlos, basta preguntarse para quién se produce el resultado.
- Identificar los proveedores. Es decir, aquellos agentes que proporcionan los insumos para los procesos. También pueden ser internos o externos y son los que finalmente contribuyen a identificar los requisitos para los insumos.
- Definir los insumos de control de proceso. Son los insumos necesarios para lograr un resultado determinado. Se clasifican en cuatro categorías: Instalaciones y equipos, Capacitación y conocimientos, Procedimientos, Estándares de realización y comparación: Relacionados con la calidad el costo y la programación
- Definir las actividades asociadas a cada proceso. Se relacionan las actividades desarrolladas y las personas involucrados en su realización.
- Identificar las tareas que se ejecutan dentro de cada actividad. se describen los pasos que se llevan a cabo para realizar las actividades.
- Definir los procedimientos que se llevan a cabo para ejecutar las tareas. Se describen y documentan los procedimientos que se deben realizar para que cada una de las actividades y tareas puedan ser ejecutadas

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ASOCIADAS CON EL ENFOQUE DE PROCESOS

A partir de la adecuada implantación del Enfoque por Procesos, una organización puede utilizar diferentes metodologías, para atender múltiples propósitos y tener en cuenta aspectos tales como la eficiencia, eficacia y efectividad, que actualmente constituyen los factores sobre los cuales se centra la atención en las empresas. Para que estas mediciones sean confiables, la empresa deberá formular adecuados sistemas de información, estructurados sobre una base sólida y fundamentada en la filosofía de ***Procesos***.

A continuación se hará un recuento de las metodologías que contribuyen a realizar una buena gestión:

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES – ABC (ACTIVITY BASED COSTING)

La Contabilidad de Gestión, tiene en el Costeo Basado en Actividades -ABC- una de sus mejores herramientas. El ABC surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo (producto, servicio, cliente, mercado, dependencia, proveedor, etc.), permite medir el desempeño de las actividades y procesos que se ejecutan en una empresa, mediante el cálculo del costo de los productos o servicios a través del consumo de las actividades. El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos.

Algunas de las ventajas que tiene la implantación del ABC son:

- Las actividades se estructuran con base en los procesos, según criterio establecido por la organización. De acuerdo con Lorino (1995). El diccionario de actividades puede aportar una ayuda real para conducir un análisis de actividades. Entiéndase por diccionario el conjunto de todas las actividades que se ejecutan en la organización, debidamente agrupadas por procesos. Con él también se asegura una armonización y una posibilidad de comparación mínima de sus ponderaciones de eficiencia.
- Vinculan la planificación y el control. El conocimiento del costo de una actividad ayuda en la planificación y en la elaboración del presupuesto; de este modo, es fácil controlar la ejecución del mismo basado en las mismas actividades.
- Integran las medidas financieras y no financieras en rendimiento. Tales medidas incluyen el costo, el tiempo y la calidad, y se controlan para determinar sus tendencias. Las personas responsables de cada actividad deben mejorar continuamente su rendimiento.
- Mejoran el apoyo a la toma de decisiones. El ABC proporciona información confiable para que los directivos decidan sobre la fijación de precios, el desarrollo de estrategias para hacer o comprar productos y servicios, evaluar la incorporación de nuevas tecnologías, etc.

ADMINISTRACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES – ABM (ACTIVITY BASED MANAGEMENT)

Es una metodología administrativa de planeación y gestión que evalúa los resultados generados por las actividades desde su ejecución, enfocada a la generación de valor a accionistas, personal y clientes.

El **ABM** evalúa el desempeño de las actividades que integran la operación del negocio y los recursos que se emplean. Identifica la relación que existe entre las actividades y sus costos inherentes, la eficiencia, eficacia, efectividad y valor agregado.

El ABM permite racionalizar, al eliminar, fusionar o replantear actividades que no generan valor agregado o que no se están ejecutando adecuadamente, y a su vez disponer de información relevante del funcionamiento de la organización, sobre el origen de los resultados empresariales.

Esta es una metodología íntimamente ligada al ABC, es el paso siguiente en el cálculo del costo de las actividades: su gestión. Tiene las siguientes ventajas:

- Determinar niveles de efectividad en los procesos a partir de las actividades.
- Proporcionar bases sólidas para desarrollar programas de mercadeo, ya sean lucrativos o no, de acuerdo con la naturaleza social de la organización, la creación de productos y servicios, sus precios, canales de distribución y medios de promoción.
- Comparar los procesos y actividades, sus costos y la forma como se llevan a cabo con otras empresas y con base en ello se establecen programas de racionalización de costos en los procesos para adoptar las mejores prácticas.
- Justificar ante la organización la posibilidad de crear nuevos productos y servicios, de igual manera, puede llegar a suprimirse una o varias actividades, al determinar que conllevan costos muy elevados para la propia organización, en comparación con los ofrecidos por la competencia, o porqué su ejecución es innecesaria o existe duplicidad.
- Decidir entre hacer en la empresa determinadas tareas o subcontratarlas. Esta decisión le permite a la empresa utilizar las diversas metodologías de contratación con terceros.
- Permite prever las consecuencias favorables o no, que un cambio en los insumos o materiales utilizados, en el personal que labora y demás costos de las actividades en términos de calidad y cantidad y, por consiguiente en sus respectivos costos.
- Utilizando el diccionario de actividades, se puede realizar un análisis de cada actividad desarrollada en la empresa con el fin de determinar su aporte a la satisfacción de las necesidades del usuario final. El objetivo de la evaluación es optimizar las actividades con valor agregado y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.

CADENA DE VALOR -CDV

Este es un concepto introducido por Michael Porter en el cual se considera que la ventaja competitiva se deriva de la forma como las empresas estructuran y llevan a cabo sus procesos, los cuales contribuyen a acrecentar el valor de los productos o servicios para sus clientes. El valor agregado es la cualidad que tienen las actividades, procesos o productos que son valoradas por el cliente.

En el análisis de los procesos pueden presentarse actividades que no generan valor para el cliente, bien sea porque el proceso fue mal diseñado o porque no está funcionando como se había diseñado. Toda actividad que no sea necesaria para entregar el producto final al cliente, tales como reprocesos, esperas, corrección de errores entre otras, deben ser eliminadas.

De acuerdo con Shank y Govindarajan (1997), la cadena de valor en cualquier empresa, en cualquier área, es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de insumos con proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

También puede entenderse como el uso explícito, formal y consciente de la información de costo y de valor en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, visualizando los procesos de la empresa mediante los cuales se hace llegar un satisfactor a los clientes (Ramírez y Cabello, 1997).

Para hacerlo, los procesos se dividen, a grandes rasgos, en dos grupos:

Procesos Primarios: Son aquellos que constituyen la razón de ser de la empresa y se realizan directamente para cumplir con su direccionamiento estratégico.

Procesos de Apoyo. Estos sustentan a los procesos primarios y, además, se sustentan entre si. En términos generales, están compuestos por la infraestructura de gestión de la empresa, el manejo de recursos humanos, el desarrollo de tecnología, los suministros, la gestión financiera, entre otros.

La Cadena de Valor es posible que se transforme a partir del diseño de nuevos procesos o a la supresión, fusión, división o fortalecimiento de algunos otros. Por ello constituye una herramienta gerencial, porque no es estática: se mueve conforme evolucionan las condiciones internas de la organización.

En relación con los costos, la cadena de valor permite estudiar los procesos de la empresa, con el fin de conocer el origen y consistencia de los costos involucrados en cada uno de ellos (Cañas Mejia, 1994). Específicamente es importante determinar si los costos están siendo consumidos en mayor proporción por los procesos primarios o por los de apoyo y así realizar el control debido en cada caso.

PRESUPUESTACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES –ABB– (ACTIVITY BASED BUDGET)

Los presupuestos son planes o proyecciones elaborados en términos financieros respecto al consumo de recursos, que le permiten a la administración de la empresa medir el logro de los objetivos formulados.

Como una herramienta ligada al ABC, y por ende al Enfoque de Procesos, surge la Presupuestación Basada en Actividades, en la cual la empresa una vez implantado un sistema que le permita calcular el costo de las actividades, procesos y productos que se llevan a cabo, podrá planear y presupuestar el consumo de recursos por cada uno de estos componentes.

Tradicionalmente los presupuestos han sido un problema para las empresas, pues su construcción toma mucho tiempo y muchas veces no se obtienen los resultados esperados. El ABB o Presupuesto Basado en Actividades permite diseñar una herramienta con la cual se planea el consumo de recursos basado en las actividades reales realizadas y sus costos asociados. Tiene especial importancia porque suministra los antecedentes sobre los costos, el volumen de trabajo ejecutado y los logros obtenidos, facilitando la evaluación y por tanto, proporcionando información analítica indispensable para la reprogramación. Algunas de las ventajas de esta metodología son:

- Racionalización de costos innecesarios
- Mejor utilización de los recursos
- Permite alcanzar los objetivos estratégicos
- Motiva a la empresa para definir adecuadamente sus procesos y actividades
- Involucra la participación de todos los miembros de la organización
- Facilita la medición y control de resultados
- Obliga a ejecutar auto análisis permanentes
- Es un presupuesto flexible pues se actualiza a medida que se modifican las actividades y procesos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BSC (BALANCED SCORECARD)

Dentro de la medición de gestión a través de indicadores, una herramienta muy utilizada en la actualidad es el Cuadro de Mando Integral o **Balanced Scorecard**. Esta es una metodología que permite a la gerencia administrar sus recursos de forma acertada. Se basa en un conjunto de indicadores que se construyen a partir de la Misión, la Visión y la Estrategia de la empresa y que combinan medidas financieras y no financieras, tanto internas como externas, y que parten de la estrategia.

Para Kaplan y Norton "el Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura"(Kaplan , 1997).

El Balanced Scorecard contempla cuatro perspectivas a través de las cuales se construye todo el modelo:

- **Perspectiva Financiera:** el aspecto financiero es al que tradicionalmente se le han diseñado más indicadores, a través de esta perspectiva se mide si la estrategia institucional está contribuyendo a mejorar la rentabilidad.
- **Perspectiva del Cliente:** en esta perspectiva es importante tener claridad sobre los clientes y el mercado en el cual se desarrollan las operaciones.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** en esta perspectiva se analizan todos esos cambios que deben desarrollarse en los procesos que lleva a cabo la empresa para prestar un servicio de valor agregado para el cliente.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**: en esta perspectiva se medirá la capacidad de la compañía para innovar y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, aquí es muy importante el recurso humano y los sistemas de información, la tecnología y el empoderamiento que se entregue a cada empleado de la compañía.

El BSC toma del Enfoque de Procesos el componente estratégico: Visión, misión, objetivos, valores y los grandes grupos de procesos. A través del análisis de cada uno de estos elementos se construye un grupo de indicadores que monitoreen y controlen el desempeño organizacional.

Para la ***perspectiva del cliente*** se deben desarrollar indicadores que midan aspectos tales como: satisfacción, calidad del producto, precio, fidelidad de los clientes, imagen ante el cliente, entre otras. Para la ***perspectiva financiera*** se utilizan indicadores tales como el flujo de caja libre, retorno sobre la inversión, nivel de endeudamiento, crecimiento en ventas, incremento de la participación en el mercado, racionalización de costos, entre otras. Para la ***perspectiva de los procesos internos*** los indicadores que se establecen tienen que ver con procesos internos, entre las medidas que se pueden determinar tenemos: tiempo de ciclo, reprocesos, errores, desperdicio de materia prima, retrasos en la entrega, errores en la comunicación interna, reclamos, entre otros. Y finalmente para la ***perspectiva de aprendizaje y crecimiento*** se analizan indicadores tales como: satisfacción del empleado, productividad por empleado, lanzamiento de nuevos productos, inversión en tecnología que mejora la producción, mejoras en la producción, entre otros.

El producto final de este modelo de medición de gestión es un tablero de indicadores que monitorea cada una de las cuatro perspectivas, este tablero debe evaluarse constantemente para definir planes de mejoramiento en aquellas variables que no se estén comportando de acuerdo con los objetivos previamente fijados.

AUDITORÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO – BPA (BUSINESS PROCESS AUDIT)

Dentro de la gestión organizacional el control es un aspecto fundamental. Para efectuar un control basado en el Enfoque de Procesos surge la Auditoría de Procesos de Negocio o BPA. Bajo esta metodología se obtiene un entendimiento de cómo la entidad administra los riesgos estratégicos y se identifican las implicaciones sobre las operaciones.

En la auditoría de procesos de negocio se realiza una evaluación integral de los riesgos y se auditan los procesos y controles con que cuenta la empresa para finalmente comunicar los resultados obtenidos.

En el **BPA** el **Riesgo** se define como la amenaza a la cual se encuentra expuesta la empresa de que un acontecimiento afecte de forma negativa el cumplimiento de los objetivos planeados.

Como se ha expresado anteriormente, las organizaciones están expuestas hoy en día a cambios continuos de diferente índole lo que implica que constantemente deben asumirse riesgos, por lo tanto se debe evaluar la forma en que la empresa los enfrenta y controla.

En el BPA se analizan los procesos y actividades organizacionales, determinando si están correctamente definidos, se identifican así mismo, los objetivos de cada proceso, comparando si estos objetivos coinciden con los objetivos generales de la empresa. A través de este análisis se determinan los riesgos a los que está expuesto cada proceso y cada actividad y por último se definen controles que mitiguen o eliminen el riesgo. Finalmente se construye una matriz en la cual se especifica para cada actividad de cada proceso, los riesgos y los controles definidos.

Ventajas del BPA:

- Permite determinar si los riesgos con los cuales se interactúa se encuentran debidamente monitoreados y evaluados.
- Determina si la administración de la entidad está ayudando a mantener y mejorar el negocio.
- Determina si las evaluaciones de riesgos cubren todas las actividades desarrolladas por la entidad.
- Determina si la evaluación de riesgos está siendo comunicada y retroalimentada a través de la organización.
- Determina si los controles implantados se están ejecutando en forma ordenada y por todos los miembros de la empresa y si éstos están siendo efectivos.

CALIDAD TOTAL – TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

La empresa, en su afán de adaptarse y en la medida de lo posible adelantarse a las exigencias del entorno en el que se desenvuelve, necesita realizar una gestión total de la organización inscrita en la Calidad Total, donde la calidad se ha convertido en uno de los factores clave de competitividad y de imagen empresarial.

La Calidad Total es un sistema administrativo que busca entregar a los clientes tanto internos como externos productos o servicios que satisfagan plenamente sus necesidades, y de este modo, se garantice la supervivencia de la organización y el incremento constante de la productividad, enfocado a la reducción de costos, incluyendo verificaciones periódicas, con el fin de detectar y analizar la posibilidad de que se estén efectuando actividades innecesarias o que ya no sean requeridas por los sistemas de control. Como productividad se entiende el producir cada vez más y mejor con la utilización de menos recursos o lo que es lo mismo, a un costo más bajo.

El modelo de gestión empresarial denominado **TQM**, se basa en la conciencia de la necesidad de una serie de cambios en las actitudes, estructuras y funcionamiento de la organización. Uno de estos cambios tiene que ver con la forma como se llevan a cabo los procesos y actividades. Para que un producto o servicio sea de calidad, todos y cada uno de los componentes deben serlo también, y para seguir un buen resultado es necesario seguir y documentar todos los pasos de un proceso. Por lo tanto se monitorean y controlan todos los procesos que realiza la empresa, con un carácter más preventivo que correctivo, tratando de detectar posibles errores y corregirlos a tiempo.

El TQM toma todos los niveles del enfoque de procesos, además toma los resultados arrojados por el sistema de costos ABC, la administración del costeo basado en actividades ABM, los resultados de los indicadores definidos en el BSC y la matriz de riesgos y controles diseñada en el BPA, entre otros.

Se analizan los datos obtenidos al aplicar cada una de las metodologías anteriormente mencionadas, tratando de detectar: costos elevados, despilfarro de recursos, direccionamiento estratégico incorrectamente definido, procesos y actividades inflexibles, poco cambiantes y con resultados no satisfactorios, inadecuada documentación de los procesos, actividades, tareas y procedimientos que se realizan, inadecuada asignación de responsabilidades, riesgos poco controlados que afecten el adecuado desempeño organizacional, entre otros.

Algunas de las ventajas de la implantación de un modelo de Calidad Total son:

- Los clientes tendrán más confianza en una empresa que trabaja con altos estándares de calidad.
- Se reducen las ineficiencias de los procesos y se racionaliza el consumo de recursos.
- La documentación amplia y el control sobre los procedimientos seguidos por la organización garantiza que se entregue a los clientes productos con la calidad esperada por éstos.
- Permite reducir el tiempo invertido en la realización de las actividades.
- Fomenta la participación activa del personal involucrado en los procesos y mejora la comunicación organizacional.

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS –SSC (SHARED SERVICE CENTER)

El modelo de Gestión del SSC, consiste en especializar y centralizar en Unidades Administrativas y de Soporte, ciertos procesos repetitivos en las organizaciones, con el ánimo de obtener economías de escala al interior.

Se trabaja para evitar duplicar actividades, que se pudiesen presentar en distintas Unidades Estratégicas de Negocios UEN, que manejan procesos comunes, tecnologías comunes, similares estructuras de información, proveedores comunes e inclusive clientes comunes.

La regla de los SSC es simple: si el proveedor interno no puede satisfacer los requerimientos del cliente tan bien como lo podría hacer un outsourcing, se les puede permitir a esos clientes que compren fuera de la organización los servicios que sean necesarios.

La característica principal de los SSC es su especialización funcional común a varias unidades estratégicas. En el siguiente cuadro se muestra la comparación de las organizaciones tradicionales frente a las que trabajan bajo el esquema de SSC.

Organizaciones tradicionales	**Organizaciones con SSC**
Procesos administrativos similares en todas las seccionales.	Procesos centralizados y estandarizados.
Duplicidad de estructuras, funciones, procesos y tecnologías	Procesos establecidos sobre las mejores prácticas del negocio.
Costos de operación duplicados	Racionalización de costos operativos
Cada UEN tiene su propia estructura especializada	Una sola organización especializada que suministra servicios.
	Servicio orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y seccionales.

Para la construcción de centros de servicios compartidos se toman las actividades y procesos de la organización y el análisis de valor agregado realizado por la metodología ABM, de donde se determinan los reprocesos y actividades repetitivas, así como las actividades que no generan valor y para proceder a construir o redefinir el funcionamiento interno de algunos de ellos.

Ventajas de los SSC

- Permite reducir los costos de operación por economías de escala (mayor valor, menores costos).
- Permite a las UEN focalizarse en las actividades propias del negocio, liberándoles tiempo de procesos compartidos.
- Mejora los niveles de productividad y agilidad a través de la eliminación de funciones duplicadas.
- Mejora la calidad de los procesos, para prestar mejores servicios.
- Potencia las habilidades del personal a través de la especialización.
- Genera una cultura de compromiso y calidad de servicio al cliente interno.

CONCLUSIONES

Hasta aquí se han descrito algunas de las más importantes metodologías que pueden aplicarse a una empresa, partiendo de una adecuada estructura de Procesos y podrían mencionarse otras tales como Six Sigma, ciclo del negocio,

Reingeniería de procesos; todas ellas constituyen herramientas de gestión que se retroalimentan entre sí y que buscan solucionar las necesidades de información que tiene la empresa moderna.

La propuesta sobre el enfoque de gestión por procesos y los conceptos de mejoramiento continuo, competitividad, calidad total, evaluación del desempeño, medición de riesgos, costeo basado en actividades, entre otros, deben incorporase a las empresas para hacer de ellas verdaderas organizaciones y mejorar su proyección en la sociedad, su rentabilidad, su crecimiento y su participación en el mercado. Es urgente diseñar adecuados sistemas de información y al mismo tiempo adecuados modelos de medición y desempeño que permitan enfrentar los nuevos retos.

REFERENCIAS

- BENDERSKY, Eduardo. ABC-ABM gestión de costos por actividades. Editorial de las ciencias. Buenos Aires, Argentina, 2002.

- BRINSOM, James A. Contabilidad por actividades, 1996. Marcombo, S.A. 1996

- CATALDO PIZARRO, Juan. Gestión del presupuesto ABC, su integración con la calidad y las normas ISO 9000. Editorial Alfaomega. 1998.

- CUERVO, Joaquín y OSORIO, Jair. Costeo Basado en Actividades - ABC -Administración Basada en Actividades - ABM -. Ecoe ediciones, Bogotá, Colombia, 2007.

- DOMÍNGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión “un enfoque sistémico”. Biblioteca jurídica, 2001,

- GOLDRATT, Eliyahu M. & COX, Jeff: "La Meta", Ediciones Castillo, Monterrey, 1993.

- HARRINGTON, H.J. y HARRINGTON, J.S.: "Administración total del mejoramiento continuo - La nueva generación", Norma, Bogotá, 1991

- HICKS, Douglas T. El sistema de costos basado en las actividades (ABC): guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas. Alfaomega, Bogota, 1998.

- KAPLAN, Robert S y Cooper Robin. COSTE Y EFECTO: Cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Gestión 2000. Barcelona, 1999.

- LORINO. El control de gestión estratégico, Barcelona. Marcombo, S.A.. 1993

- MATURANA RIMESÍN, Humberto. La Realidad: ¿Objetiva o Construida?. Barcelona: Anthropos. 1995.

- OSORIO, Jair, DUQUE, María Isabel. Modelos de medición y desempeño interrelacionados en la contabilidad de gestión. Revista Contaduría Universidad de Antioquia número 41. 2002.

- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. Gestión de la calidad orientada a los procesos. ESIC, 1999.

- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. Gestión de procesos: reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. ESIC, 1996

- PORTER, Michael. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía editorial continental, México 1998.

- Proceso de Alborada 2000, ORGANIZACIÓN CORONA, 1996

- Procesos y costos en las unidades de información, I parte. Marta Silvia Molina Molina, Investigadora principal. Universidad de Antioquia, Escuela Interamericana de Bibliotecología, Centro de investigaciones en ciencias de la información, Agosto 1998.

- RAMÍREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw Hill, 2001.

- Revista Contaduría Universidad de Antioquia No. 37, Septiembre de 2000.

- SHANK, john k. y GOVINDARAJAN, Vijay. Gerencia estratégica de costos. Editorial norma, 1995

- SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá. Grupo editorial Norma. 1994.

- Tendencias de Investigación en Contabilidad de Gestión. Equipo Valenciano de contabilidad de Gestión. Universidad de Valencia, España, 1999.