

Transformación 
*Más valor para
la ciudadanía* Pública

Diseño, levantamiento y diagnóstico de procesos

Taller de inducción

Nov - 2021

Quién soy

Macarena San Martín Vergara

Ingeniera Civil Electricista

Magíster Sc. U. de Chile

Cofundadora y miembro de Transformación Pública

Integrante de redes RedPE y NEST-R3

Consultora

Profesora del Diploma de Gerencia Pública en el
Centro de Sistemas Públicos, U. de Chile

Más de 20 años liderando equipos en el sector
privado y público.

Algo de contexto

El entorno:

- Organizaciones complejas
 - Múltiples intereses / necesidades / restricciones / controles
 - Propiedades emergentes / conflictos
- Contexto VUCA
 - Volatile/Volátil | Uncertain/Incierto | Complex/Complejo | Ambiguous/Ambiguo
- Tecnologías disruptivas
- Nueva constitución



Las presiones:

- Ley 21.180 de Transformación Digital del Estado
- Restricciones presupuestarias
- Apuros programáticos
- “Cantos de sirena”



<http://historiaeducacionchile.blogspot.com>

¿Por qué?

Buscando el propósito
de nuestro trabajo

Valor público

M. Moore

Propósito / Valor → Gestión Estratégica

- Misión
- Visión
- Valores

Entorno → Gestión Política

- Clientes
- Entorno político
- Supervisión
- Entorno económico
- Tecnologías

Capacidades → Gestión Administrativa

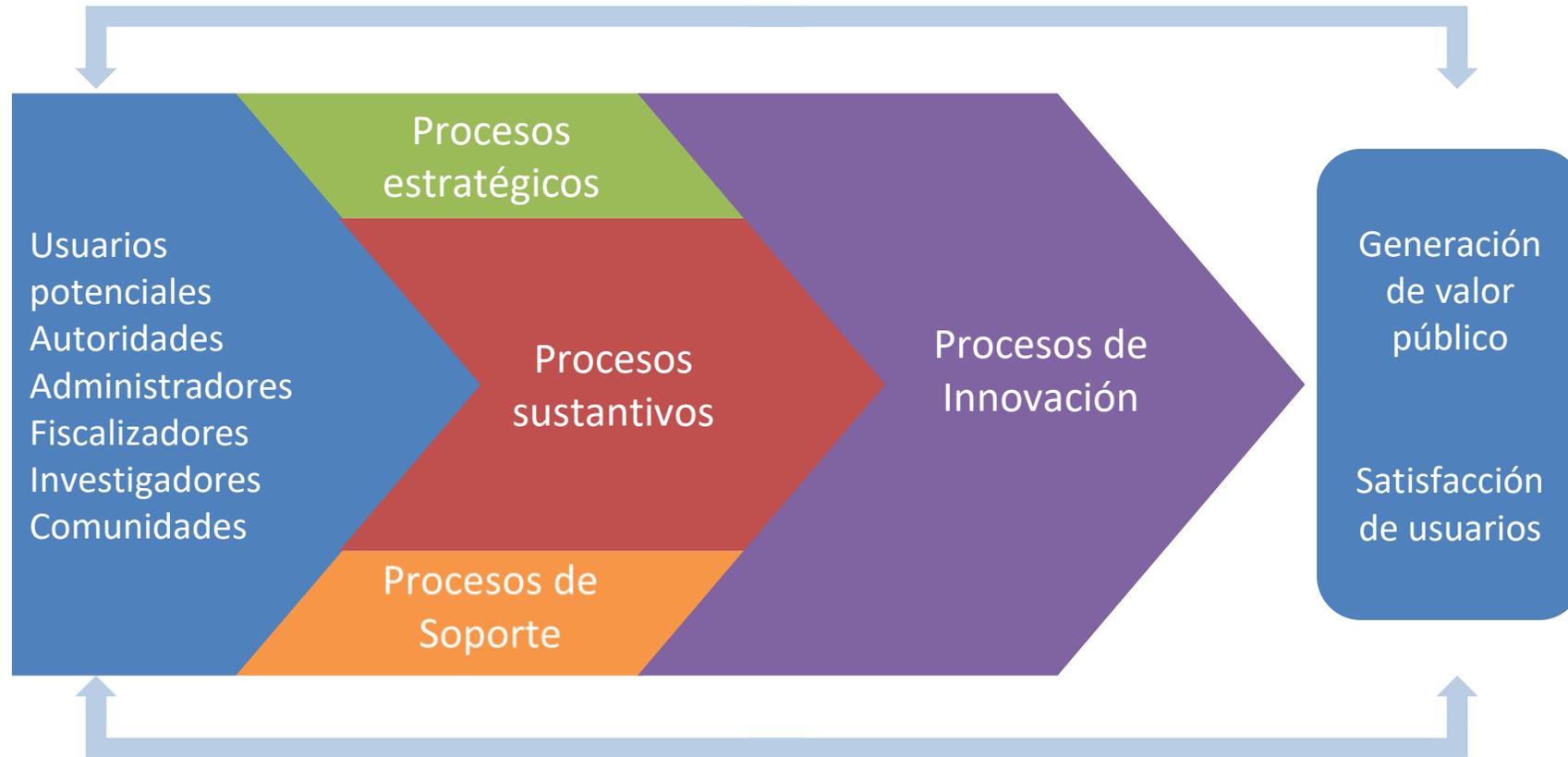
- Estructura
- Procesos sustantivos y de apoyo
- Sistemas de evaluación y control
- Personas
- Finanzas
- Tecnologías

Maximizar el Valor

Público



Los procesos en un servicio público



Fuente: Coloquio de Gestión del Cambio, Rafael del Campo, web TP

¿Qué?

Qué tenemos entre manos

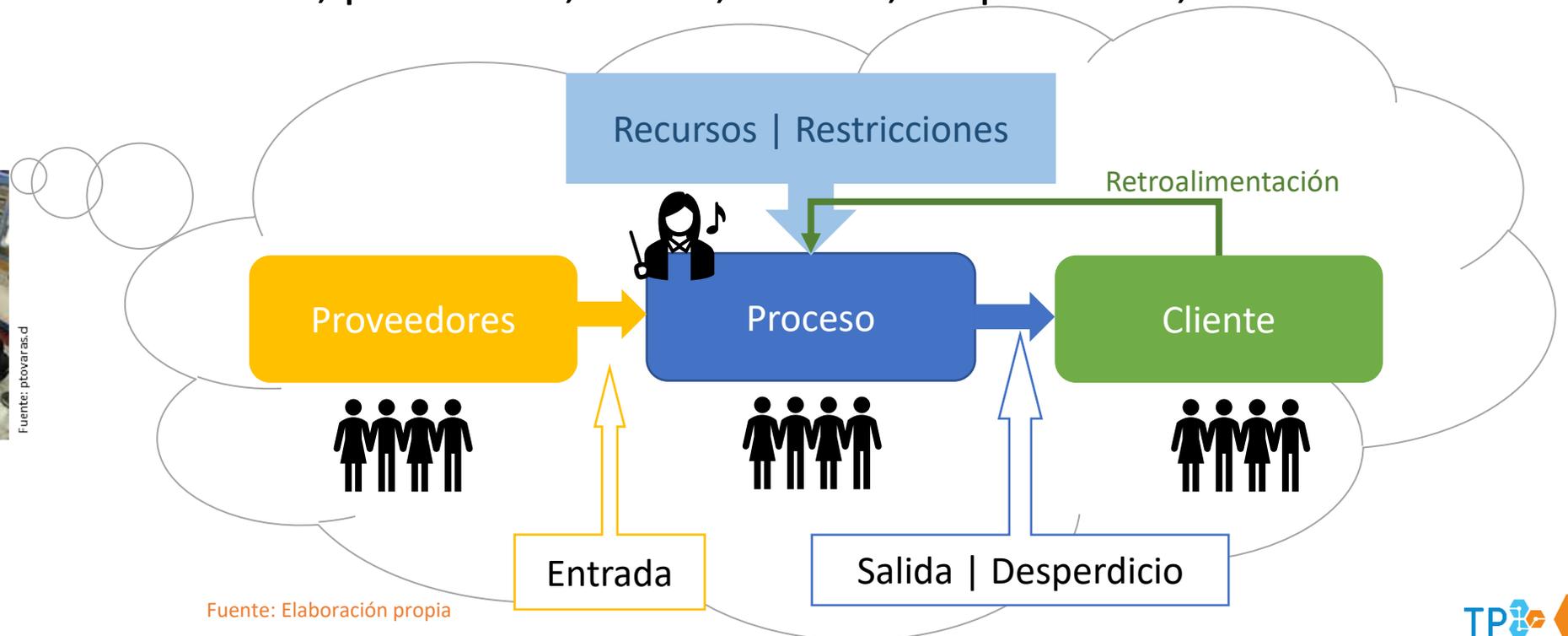
Qué es un proceso

Proceso: conjunto estructurado y repetitivo de actividades que se desarrollan para generar valor con la entrega de un servicio, que es la salida final de un proceso.

Componentes básicos: entrada, proveedor, salida, cliente, responsable, recursos.



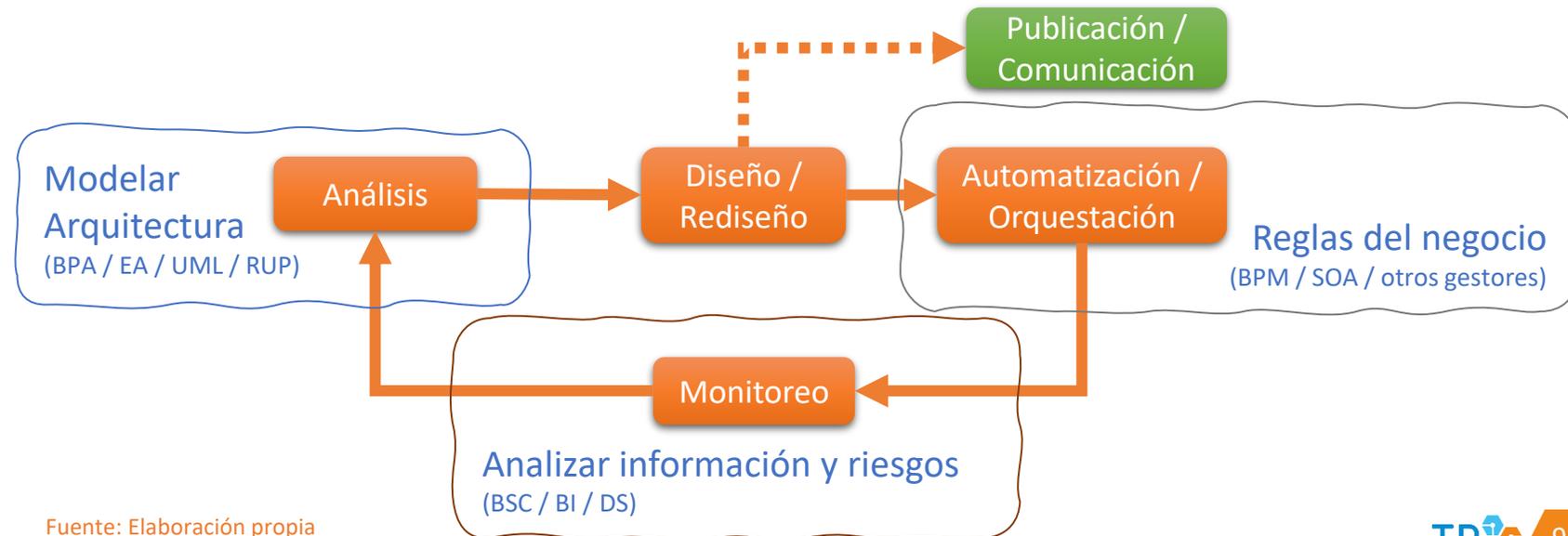
Fuente: ptoveras.d



Fuente: Elaboración propia

Respecto de los procesos

- Definir el objetivo en base a la estrategia institucional.
- Distinguir macroprocesos (estructura de varios procesos) de procesos y subprocessos (procesos que no se pueden desagregar más).
 - Ejemplo: Compras (macroproceso) → licitación pública (proceso) → Evaluación técnica de ofertas (subproceso)
- Identificando tipos de procesos:
 - Estratégicos
 - Sustantivos (del negocio)
 - Apoyo

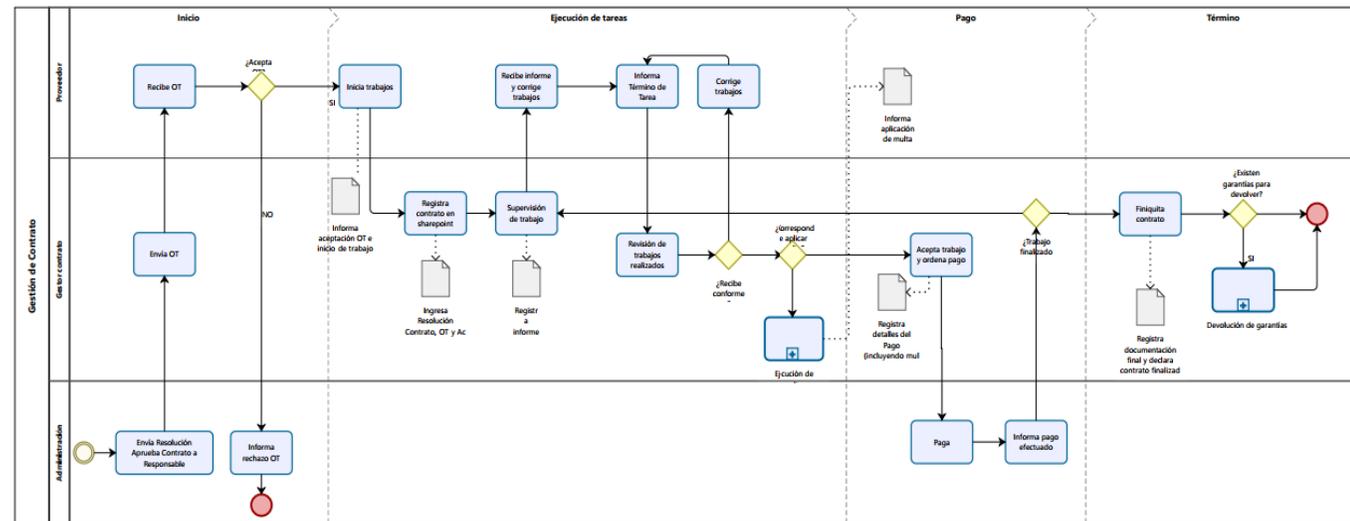


¿Cómo?

Conociendo algunas
herramientas para la
acción

Definir / Diseñar / Modelar

- Establecer el objetivo o propósito del proceso.
- Identificar:
 - Entrada – Salida
 - Proveedor – Cliente
 - Actores relevantes / Responsables
 - Etapas / Fases
 - Secuencia de Tareas, recursos
 - Documentos
 - Niveles de acceso / seguridad
 - Indicadores
- Modelar usando una herramienta especializada (las hay gratis).



Fuente: Diseño propio

Ficha

Constrúyala con un equipo amplio.

- Equipos del negocio
- Fiscalía
- Informática
- Gestión interna
- Personal
- Documentación

Valídela con actores clave, internos (auditoría) y externos (usuarios).

Nombre del Proceso:

Objetivo del proceso:

Dueño del proceso:

Proveedor:

Cliente del proceso:

Expectativas del cliente:

a)

..

i)

Entrada / Inicio:

Salida / Fin:

Actividades

1.

...

n.

Documentos:

1.

...

n.

Datos:

1.

...

n.

Recursos requeridos:

Seguridad requerida:

Indicadores del proceso:

Qué es BPMN

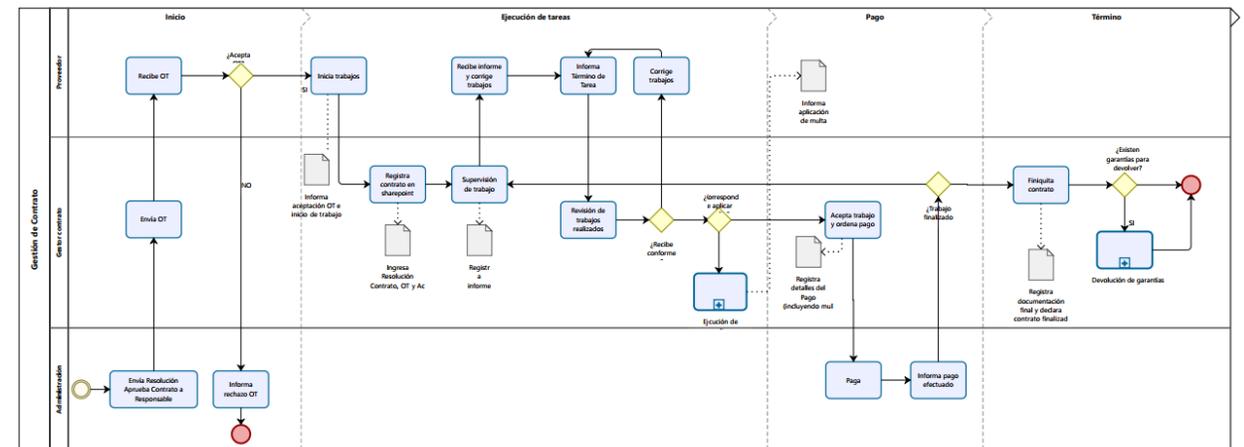
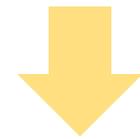


Fuente: ptovaras.cl

Nombre del Proceso:		
Objetivo del proceso:		
Dueño del proceso:		Expectativas del cliente:
Cliente del proceso:		a) .. i)
Entrada / Inicio:		
Salida / Fin:		
Actividades	Documentos:	Datos:
1.	1.	1.
...
n.	n.	n.
Recursos requeridos:		
Seguridad requerida:		
Indicadores del proceso:		

- BPMN significa Business Process Modeling Notation, es decir una notación para modelar procesos de negocio.
- Establece reglas para estructurar un proceso y así modelarlo.
- Notaciones de ejemplo:

Inicio		Fin		Tarea		Subproceso	
Compuerta		Evento		Conector		Documento	
Fase		Lane					



Fuente: Diseño propio

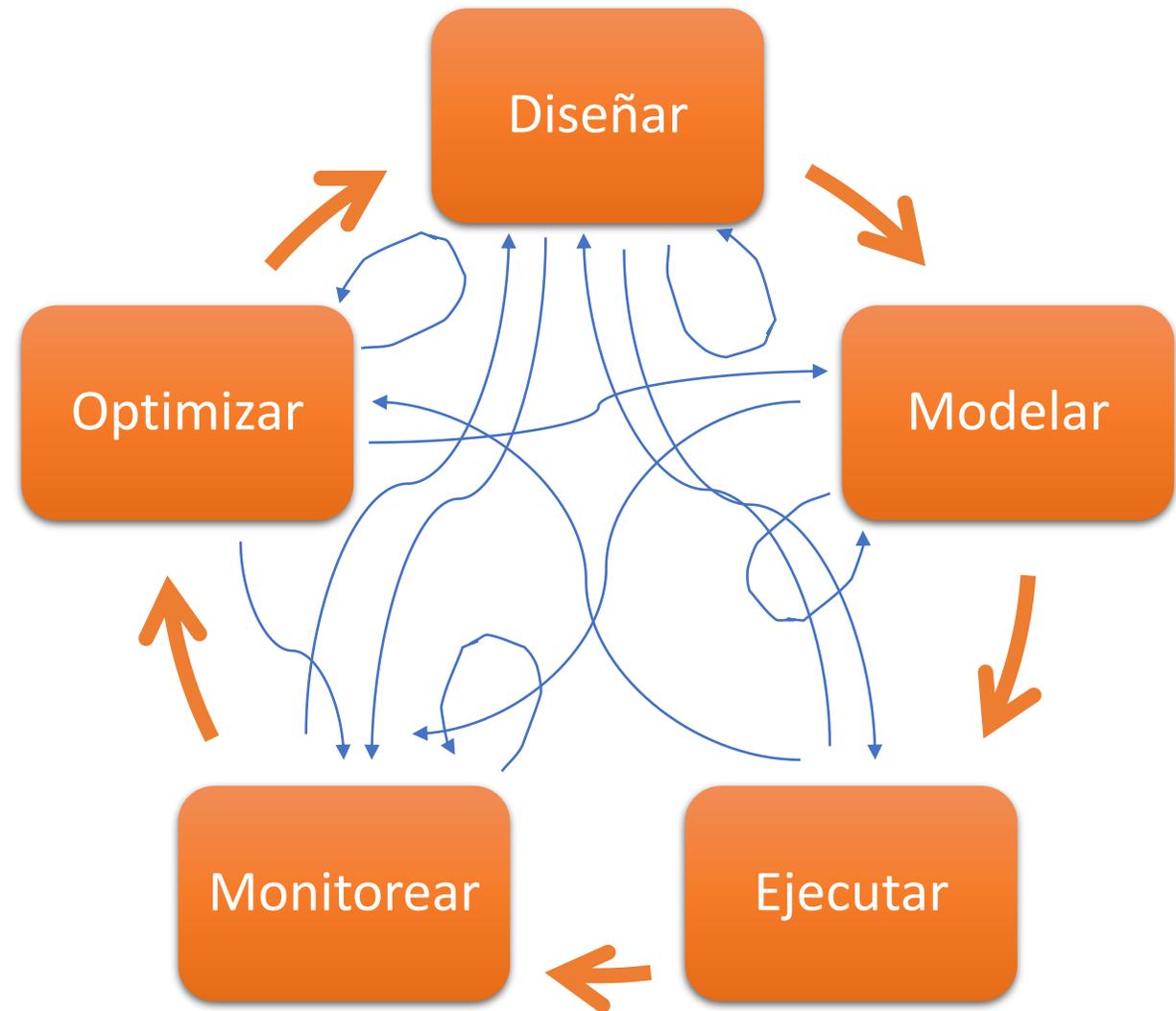
Gestionando procesos

Para una buena gestión...

Preguntas:

- ¿qué medimos?
- ¿cómo medimos?
- ¿qué cambiamos?
- ¿cómo cambiamos?

Ideal versus **realidad**



Algunas herramientas (hay muchas)



Diseño y/o levantamiento

Bizagi Modeler (uso personal o de pago) [↗](#)

Camunda Modeler (OS o platform) [↗](#)



Modelado avanzado

UML (Unified Modeling Language)

RUP (Rational Unified Process)

JBPM

Modelio



Gestión / Automatización

Bizagi Studio [↗](#) y Automation [↗](#)

Camunda OS o Enterprise [↗](#)

Bonita Software Community (OS) o Enterprise [↗](#)

RPA (robotic process automation)

ERP (Enterprise resource planning)

Posibles “cantos de sirena”

- Hay que automatizar todo → recuerde la complejidad
- Comprar una herramienta y contratar una consultoría para implementar → Analice primero lo que necesita
- La agilidad como camino rápido → ¿su organización es ágil?
- Creer que un software “mejorará y automatizará” el proceso → primero asegúrese que su proceso está optimizado y adecuadamente documentado (o está en el proceso de rediseño), luego elija la mejor solución tecnológica en conjunto con su equipo de informática.

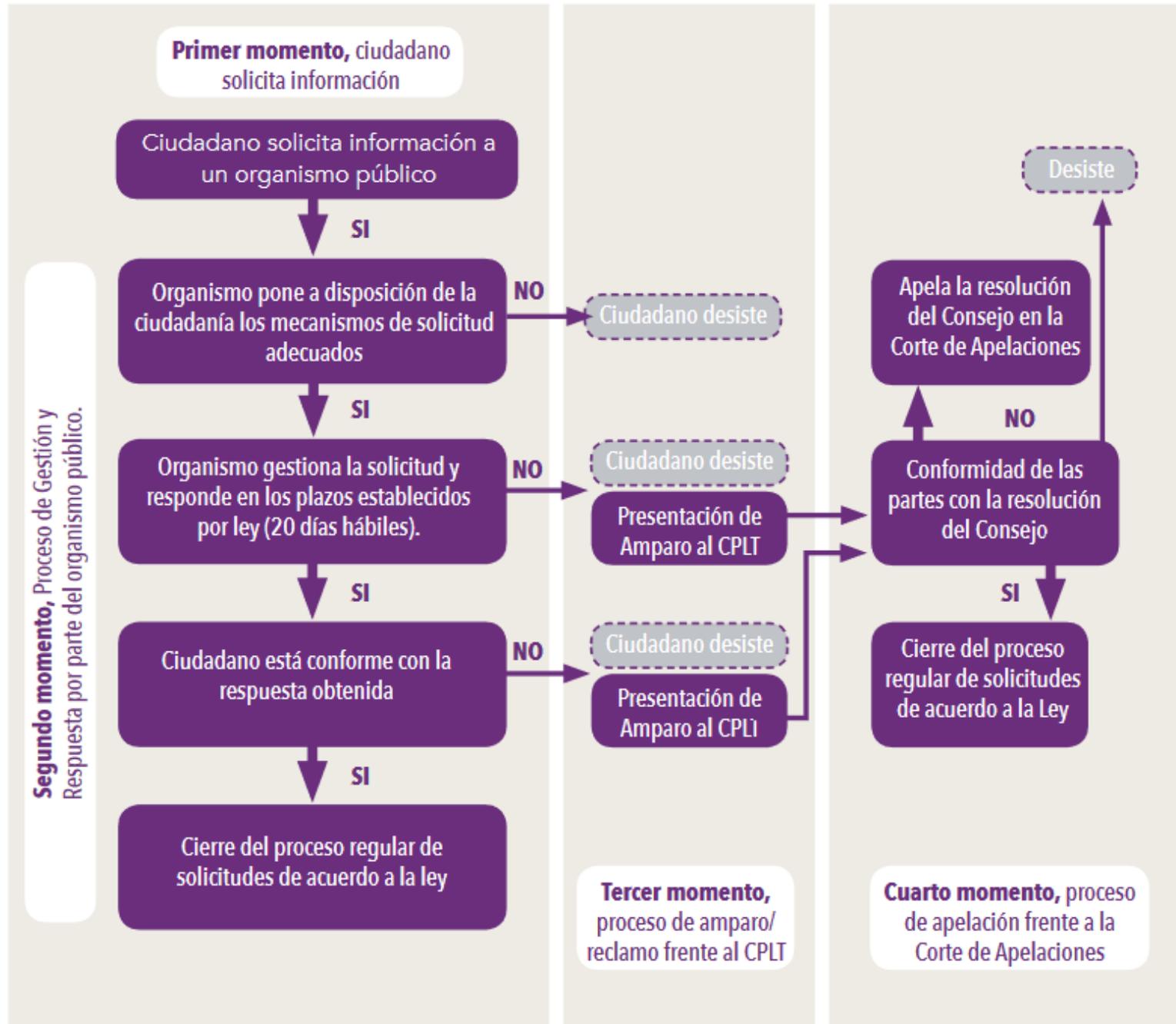
Vamos con un
ejemplo

Trabajo en equipo

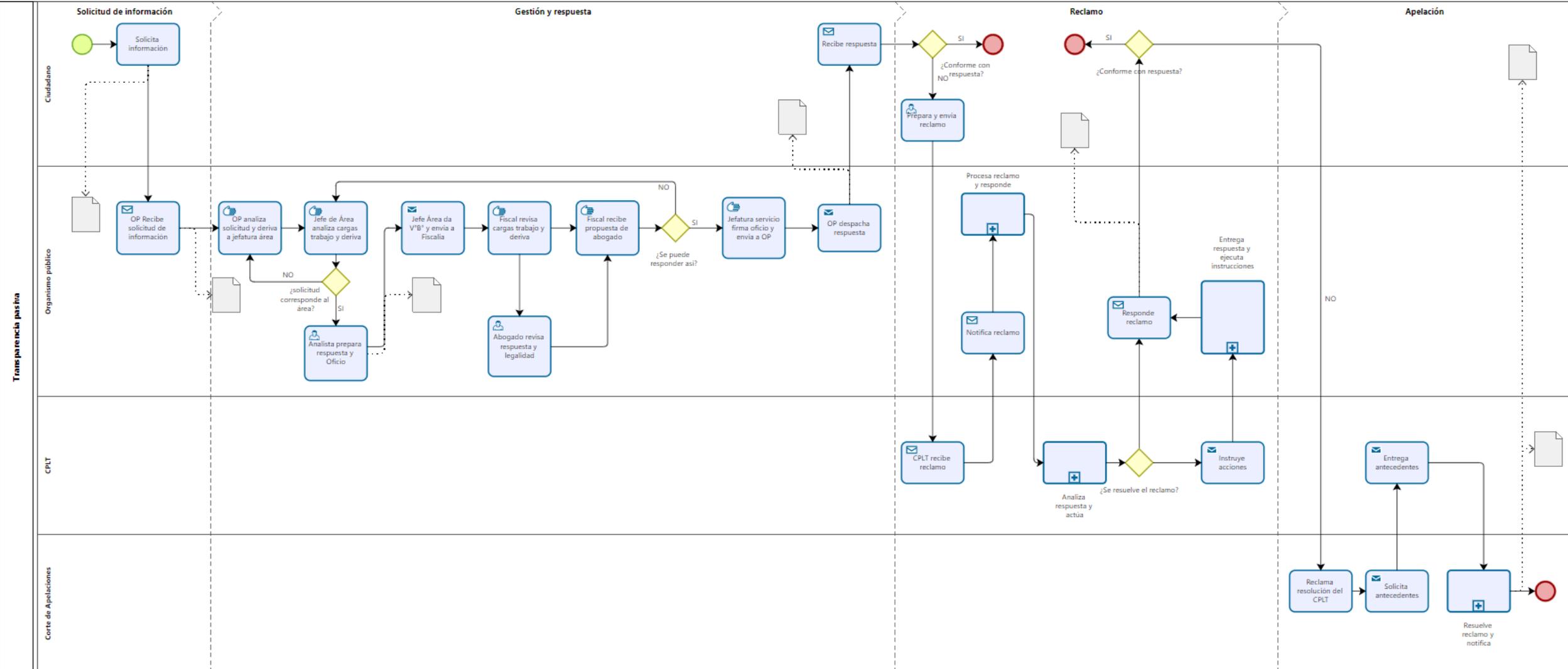
Un proceso

Ya tenemos un proceso en marcha

- ¿hay reclamos?
- ¿hay demoras?
- ¿hemos tenido fallas?
- ¿queremos automatizarlo?
- ¿queremos medirlo?
- ¿queremos mejorarlo?



Mapa actual del proceso ficticio



Problemas encontrados en el proceso ficticio

- Reclamos de usuarios ante el CPLT por retrasos y calidad de respuestas.
- Respuestas duplicadas.
- Respuestas diferentes ante solicitudes equivalentes.
- Solicitudes perdidas.
- Solicitudes similares se trabajan en cada oportunidad que se solicitan.

Analizando en equipo

¿Cómo priorizamos?

- Identificar la estructura (departamentos, áreas)
- Objetivos principales por departamento
- Procesos principales
 - ¿Qué proceso tiene más impacto? (genera más valor público)
(1: bajo impacto ... 3: alto impacto)
 - ¿Dónde hay más reclamos?
 - ¿Cuál es la facilidad de cambiarlo?
(1: muy difícil ... 3: muy fácil)

Proceso	Impacto	Facilidad	Prioridad I * F
Atención al público	3	1	3
Compras	1	2	2
Fiscalizar obras	1	3	3
Transparencia	3	2	6

Gestión de riesgos

- Identificar los riesgos.
- Establecer la probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial.

$$\text{Severidad del riesgo} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

- Evaluar y priorizar. ¡Hágalo SIMPLE!
- Determinar la estrategia para enfrentarlo: Evitar, Reducir, Compartir, Aceptar

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad P * I	Prioridad	Estrategia
Incendio	2	2	4	2	Evitar
Terremoto	1	3	3	3	Aceptar
Huelga	3	2	6	1	Reducir

Analizando y mejorando



Fuente: post-it.co



Fuente: 20milproductos.com

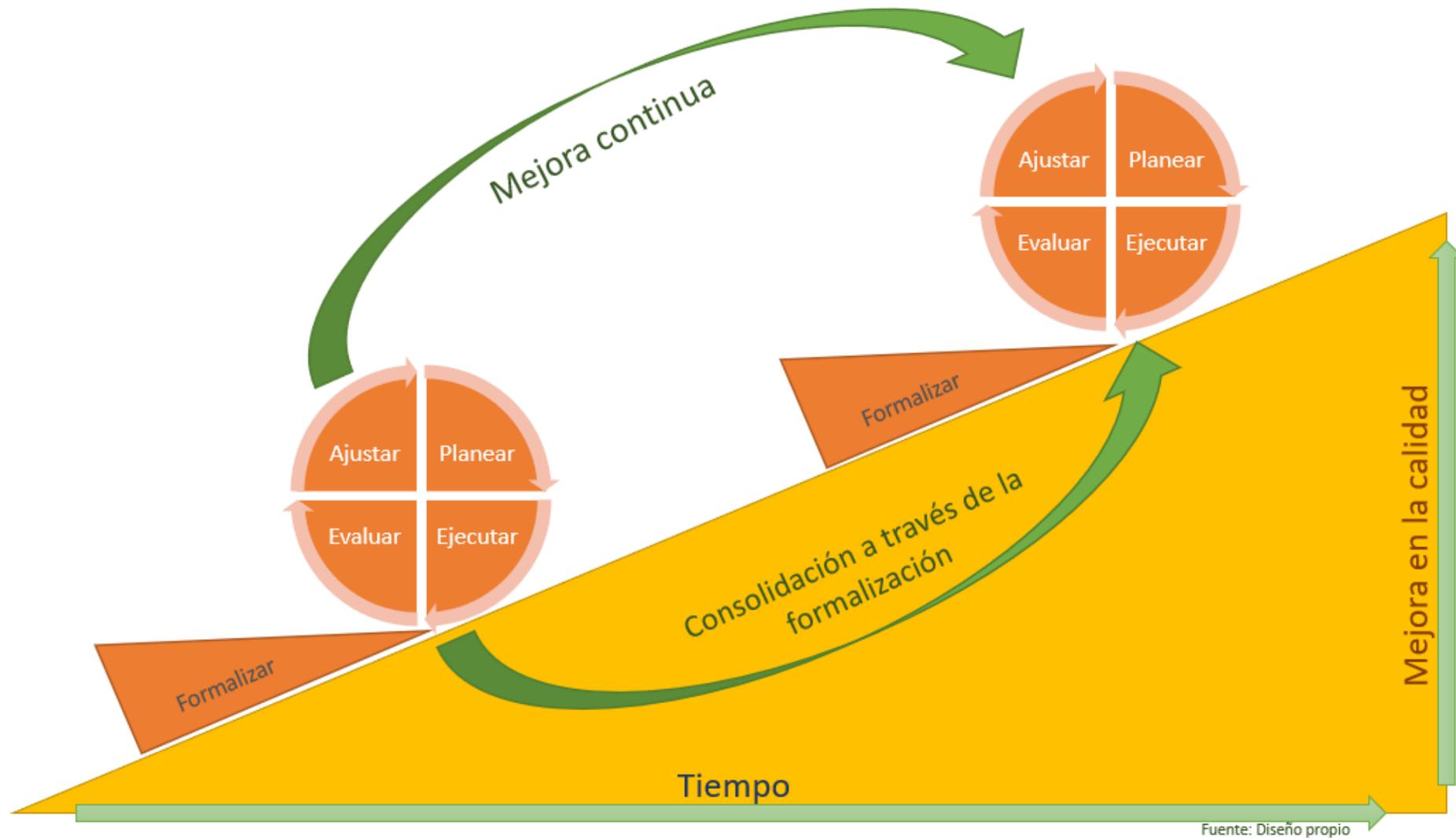


Fuente: bbva.com

- Reunir equipo de trabajo (debe ser lo más amplio posible)
- Modelar
- Someterlo a críticas (análisis de actores externos)
- Revisar: redundancias, iteraciones, demoras
- Proponer mejoras
- Implementar piloto
- Medir y ajustar

Cambios identificados en proceso ficticio

- Crear una unidad responsable de todas las solicitudes de transparencia y con delegación de tarea de respuesta.
- Identificar solicitudes frecuentes y llevarlas a transparencia activa.
- Establecer turnos de atención de solicitudes en unidades que tienen información y en fiscalía.
- Levantar indicadores y documentar el proceso.
- Con el levantamiento del proceso y los indicadores, solicitar a informática el desarrollo de un flujo que apoye la gestión.



Mejorando continuamente...

Referencias

- Waissbluth, M. (2021). Introducción a la gestión pública, un Estado al servicio de la ciudadanía (1.ª ed.)
- Material de mis clases en el Diplomado de Gerencia Pública del [Centro de Sistemas Públicos](#) de la Universidad de Chile
- Coloquios de [Transformación Pública](#) → Casos de éxito en sección coloquios y talleres
- OMG (2011). Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0 
- Freund, J.; Rücker, B.; Hitpass, B. (2014). BPMN 2.0, manual de referencia y guía práctica, 4º ed. Se puede revisar en línea en 

Gracias, conversemos...

Macarena San Martín Vergara

