

ORIENTACIÓN POR PROCESOS

Documento Conceptual del Modelo de
Operación Basado en Procesos – MOP

Versión: 05

Introducción

El Modelo de Operación por Procesos de la Lotería de Medellín, se adopta mediante el acuerdo 11 del 16 de mayo de 2017. En su Capítulo I. Artículo 2. Acuerda que la estructura de BENEDAN, hoy Lotería de Medellín corresponde a un modelo de estructura basada en los procesos. En este modelo mejoran los flujos de información, comunicación y relaciones interpersonales, dado que permite, al mismo tiempo, administrar y liderar proyectos y procesos, y potencia la articulación entre todas las unidades organizacionales.

El presente Manual, se elabora como un instrumento que describe la estructura del modelo de operación de la Lotería de Medellín, el cual se genera como resultado de la identificación y definición inicial de la estructura orgánica de la entidad, la definición de grupos internos de trabajo, roles y responsabilidades, así como la identificación inicial de procesos y documentos soportes de la gestión de la entidad.

El Sistema Integral de Gestión de la Lotería de Medellín, adopta y promueve el enfoque basado en procesos, el cual permite una gestión de manera integral, articulada y sistémica de sus componentes, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con las políticas establecidas en la planeación estratégica.

Adicionalmente, la articulación de los sistemas y modelos que adopta la entidad, está caracterizada por la adopción del Modelo de Operación por Procesos – MOP y la mejora continua, mediante la aplicación del ciclo PHVA.

La identificación de los procesos, permite crear y representar el modelo de operación y en este se puede visualizar la forma cómo la organización opera, conoce las necesidades, expectativas y los requerimientos de la ciudadanía o grupos de interés y establecer el grado de satisfacción de sus clientes.

El Modelo de Operación por Procesos –MOP- contiene el mapa orgánico de procesos fundamentales de la Lotería de Medellín, es la representación suigeneris de la organización bajo enfoque de procesos. Establece para el cliente y para los aliados o socios de valor, el mapa estratégico por el cual circula valor entre el mercado, grupos de interés y demás grupos de valor.

➤ ¿Por qué el enfoque por procesos?

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos y servicios, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente-comprador, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier organización. Dentro de este marco, la Metodología denominada “Orientación de Organizaciones por Proceso Sistémicos (M-OOPS)” da un enfoque total al usuario desplegando al interior de las organizaciones sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La calidad dentro de un entorno organizacional orientado a los procesos productivos o a los servicios, se ha entendido como: aptitud para el uso o conformidad a normas y especificaciones. Características de un producto o servicio. Cumplimiento de requisitos tipo PLON: Requisitos de Partes Interesadas, Requisitos de tipo Legal, Requisitos Organizacionales, que incluyen todas las disposiciones documentadas por la Organización y Requisitos de tipo Normatividad Interna o externa no legal, pero si reglamentaria.

Uno de los grupos de interés son los clientes, y estos a su vez incluyen a los apostadores y las entidades receptoras de recursos.

Las Organizaciones y muy especialmente aquellas cuya razón organizacional es la industrial y comercial del estado, se encuentran inmersas en un proceso de transformación cuya característica fundamental viene de la mano de los cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos para estos principios de siglo.

En la Lotería de Medellín se puede entender, dentro de la gestión por procesos, el concepto calidad como: lo que el cliente espera recibir, por lo que está dispuesto a pagar; en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a “orientación de la organización hacia el cliente”; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad orientado a la calidad total. Para ello se realiza la caracterización de los grupos de interés, con el fin de identificar y de manera posterior evaluar la satisfacción de las partes interesadas frente a las necesidades y expectativas que tienen con la Entidad.

Tabla 1. Grupos de Interés

| VÉRTICE TRIÁNGULO ESENCIAL DEL NEGOCIO (T.E.N.) | Grupos de Interés |
|---|---|
| ENTORNO | (Entes de control (Superintendencia de Industria y Comercio, Coljuegos, La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Superintendencia Nacional de Salud, Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Contraloría General de Antioquia, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Asamblea Departamental de Antioquia, Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público) |
| | Comunidad |
| | Medio ambiente |
| | Competidores |
| SOCIOS DE VALOR | Gobernación de Antioquia |
| | Junta Directiva |
| | Servidores Públicos |
| | Proveedores de Bienes y Servicios y Especializados |
| | Distribuidores |
| | Concesionario Agremiaciones |
| CLIENTES | Apostadores |
| | Entidades receptoras de recursos (Secretarías seccionales de salud, La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud –ADRES, Colciencias). |

Fuente: Oficina de Planeación

Esta estructura piramidal, muy válida en organizaciones donde las decisiones siempre las toma quien está en la cima, empieza a tener dificultades cuando se exige calidad total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión, pero además ocasiona serias dificultades, pues los procesos de toma de decisiones se fraccionan, producto de los rígidos niveles de autoridad y de los estrictos tramos de control.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor, 1891), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en Unidades. En estas estructuras tradicionales; ningún Jefe de Unidad es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la

responsabilidad está repartida por varias Unidades y en una misma transacción intervienen varias. Así le tocaría a la Gerencia General, a las Subgerencias y Direcciones, responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la Gerencia General tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchas Unidades con distintos responsables, cuya única coordinación puede conseguirla la Alta Dirección. Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del cliente suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en la competitividad.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el usuario, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones organizacionales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en las organizaciones: en sus técnicas de gestión y en las personas. Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, que se denota claramente en las difusas estructuras organizacionales (organigramas), lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural y primordial de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo se pueden realizar funciones para distintos procesos.

La gestión por procesos en la Lotería de Medellín consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un líder de proceso, pero asignando la responsabilidad final de la efectividad en el equipo de trabajo.

Cada persona que interviene en el proceso, es denominado, “socio de valor” en nuestro modelo de operación basado en procesos (MOP), el cual no debe pensar únicamente en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino para quién, por qué y para qué lo hace; puesto que la satisfacción de los clientes externos e internos (ver caracterización de los grupos de interés) va a estar determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación a un líder de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la organización y esta debe responder a la satisfacción del cliente y la sostenibilidad organizacional. En su forma más radical, se sustituye la

organización departamental.

El Modelo de Operación por Procesos (MOP) incluye como uno de sus componentes fundamentales la construcción y posterior adopción de un modelo de gestión por procesos. Dicho proceso de diseño y adopción, se desarrolla como una construcción conjunta de diferentes, que con su conocimiento y experiencia forjarán las nuevas formas de trabajo y sentarán las bases del sistema de gestión deseado.

➤ **Sistema de Gestión Integral**

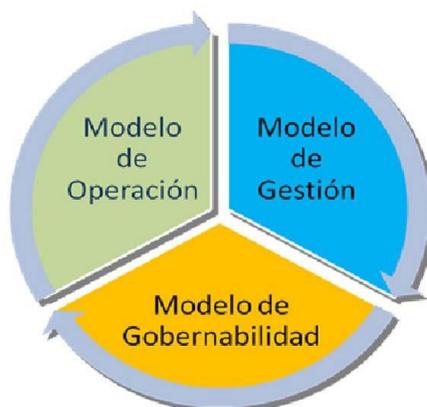
¿Qué es? y ¿Para quién?

Se entiende como Modelo de Gestión Integral al conjunto de componentes articulados e integrados en torno a la gestión, operación y gobernabilidad de una organización, orientados a desarrollarla de forma efectiva. Dichos componentes posibilitan direccionar, coordinar, adoptar y controlar el desarrollo de los diferentes procesos de las organizaciones dando respuesta a las necesidades y oportunidades del entorno al cual se deben. Los componentes generales de un modelo de gestión integral, por sus características, serán denominados también modelos o submodelos, éstos operan de forma integral y articulada, por lo que cualquier impacto que se genere en uno de ellos, generará, a su vez, impactos en los demás.

La generación de un modelo de gestión integral para la Lotería de Medellín, debe entenderse como una construcción por parte de los diferentes actores de una nueva y mejor organización.

En la Figura 1 se presenta la propuesta de un modelo de gestión integral para la Lotería de Medellín identificando sus componentes generales.

Ilustración 1. Componentes de un Modelo de Gestión Integral



Fuente: Elaboración propia.

El Modelo de Gestión es un conjunto de componentes que establecen la orientación estratégica, las políticas y lineamientos de coordinación y control de las operaciones y recursos de la organización.

Modelo de Gobernabilidad es un conjunto de componentes que configuran la capacidad de gobierno de la organización, estableciendo las reglas de actuación de y entre los gobernantes y gobernados.

Modelo de Operación es un conjunto de componentes que configuran la capacidad de trabajo de la organización y la forma como ésta agrega valor a sus usuarios.

✓ **Modelo de gestión**

- **Gestión estratégica:** La Lotería de Medellín debe desarrollar una estructura en torno a la planificación y una orientación estratégica que le permita desarrollar su misión y alcanzar los ideales organizacionales.
- **Responsabilidad social:** Entendida como el desarrollo de la capacidad de respuesta que debe tener la Lotería de Medellín frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.
- **Gestión de recursos:** Con el establecimiento de políticas y directrices para los recursos humanos, financieros, tecnológicos, de infraestructura, de información y conocimiento en torno a su vinculación, adquisición, adopción, administración, coordinación, uso y control.
- **Comunicaciones:** Mediante el establecimiento de las estrategias organizacionales de difusión de información y comunicación en aras a desarrollar sentidos en las partes interesadas internas y externas y establecer los canales de realimentación entre las partes interesadas y la Lotería de Medellín para el desarrollo y mejoramiento de las actuaciones organizacionales.
- **Evaluación de la gestión:** El monitoreo, control y autocontrol de las variables que generan, agregan y crean valor (capital intangible, procesos, resultados e impactos) en la gestión organizacional son los factores clave para el mejoramiento organizacional.

✓ **Modelo de operación**

- **Gestión de Procesos:** La Lotería de Medellín al adoptar el Modelo de Operación por Procesos (MOP) asume el compromiso de reorientar sus formas de trabajo,

establecer nuevas prácticas y procedimientos, articular e integrar las operaciones para dar respuesta completa y unificada a los requerimientos de los usuarios, disminuir la carga burocrática en las actividades misionales y administrativas, reorientar las formas de integración de las personas hacia un desarrollo de trabajo en equipo, establecer un verdadero enfoque de servicio al usuario y desarrollar una plataforma en la que se integren y materialicen las reglas organizacionales de gestión, gobernabilidad y operación.

- **Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs):** Es necesario que la organización establezca y desarrolle un plan estratégico de tecnología de la información alineado con el Plan Estratégico Institucional que integre los componentes de gestión, gobernabilidad y operación de TICs; que facilite el logro de la visión y estrategia organizacionales y del modelo de gestión integral; que habilite los procesos en términos de integración, virtualidad, y accesibilidad, y que considere factores críticos tales como la seguridad, la gobernabilidad de TICs, el desarrollo de la infraestructura y la optimización de los procesos (en términos de mejora, eficiencia y usabilidad)
- **Gestión del Talento Humano:** Una organización industrial y comercial no puede desconocer que es en el acompañamiento, desarrollo y fortalecimiento del talento humano en donde está la clave para el diseño, adopción y puesta en operación del modelo de gestión integral basado en procesos. Para llevarlo a cabo, es necesario que se generen estrategias y políticas efectivas en torno la gestión de sus competencias, los mecanismos de retribución y estímulo, la gestión del cambio, el trabajo en equipo, el clima y cultura organizacional y que se desarrollen apuestas serias desde los líderes actuales y futuros en torno a la capacidad de generar la facultad y empoderamiento para el personal bajo su responsabilidad.
- **Gestión del Conocimiento:** "La gestión del conocimiento ha surgido como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos y el desarrollo de las comunidades de aprendizaje. La implementación de distintos elementos como la organización que aprende, la reingeniería del proceso de negocio, la modelación de proceso de negocios, la administración de la calidad o los movimientos en la inteligencia de negocios, representan el fundamento para que a través de la gestión del conocimiento sea posible la construcción de organizaciones que basan sus capacidades en el conocimiento. Otros aspectos íntimamente relacionados con la gestión del conocimiento lo representan la localidad, el ambiente, la cultura, la interacción, la cooperación y el aprendizaje. Todos estos elementos a su vez

promueven condiciones apropiadas para generar procesos de innovación”.

✓ **Modelo de gobernabilidad**

Configuran la capacidad de gobierno de la organización, estableciendo las reglas de actuación de y entre los gobernantes y gobernados.

Marco normativo y regulatorio.

La adopción de nuevas formas de trabajo y de nuevos compromisos entre los grupos de interés, conlleva que se generen nuevas formas de pensar en torno al significado de la normativa, a las regulaciones del actuar que esta conlleva, a la capacidad de hacer que las personas cumplan con su misión o con las políticas y directrices trazadas desde niveles superiores de la organización.

Un modelo de gestión integral basado en procesos, con un principio humano-céntrico, considera que las personas son capaces de auto gestionar y auto controlar su acción, sin embargo, esto no significa que desaparezca la normativa, máxime, cuando la organización se ve impactada de forma obligatoria por ella desde otros contextos. Se requiere que esta se depure, mejore, mantenga y actualice para hacer un uso más eficiente y efectivo de la norma en las situaciones y “dosificaciones” necesarias para orientar el quehacer organizacional.

El modelo de Operación por Procesos (MOP) define a su vez el Modelo de Operación por Procesos. Este último se define como el que determina la ESTRUCTURA de la organización, cuando ésta se define plenamente orientada a procesos, y tiene una intención similar, pero no igual, a la del organigrama, en cuanto a reflejar los elementos claves subyacentes de equipos de trabajo y autoridad (flujos de información y coordinación esencial). Adicionalmente representa el diseño organizacional de la organización; toma como punto de partida los macroprocesos (conjunto de procesos relacionados y agrupados por categorías de los procesos) que constituyen el quehacer de la organización; permite ilustrar las interacciones existentes entre los macroprocesos y las áreas de articulación; y simboliza la identidad de operación bajo el enfoque reprocesos.

Lo que da lugar al modelo de operación o arquitectura organizacional es el contraste entre la orientación estratégica, la disciplina de valor que debería asumir la organización y su quehacer misional (responsabilidades, operaciones, principales).

➤ **Modelo de Operación por Procesos–MOP**

- Un modelo es una representación ideal de la realidad.

- Un modelo de operación es una representación ideal de la forma en la que opera la organización.
- Un Modelo de Operación por Procesos es una representación del diseño organizacional; como referencia el triángulo esencial del negocio, y toma como punto de partida los macroprocesos que constituyen el quehacer de la organización; permite ilustrar las interacciones existentes entre los macroprocesos y las articulaciones.

✓ ¿Qué es el MOP?

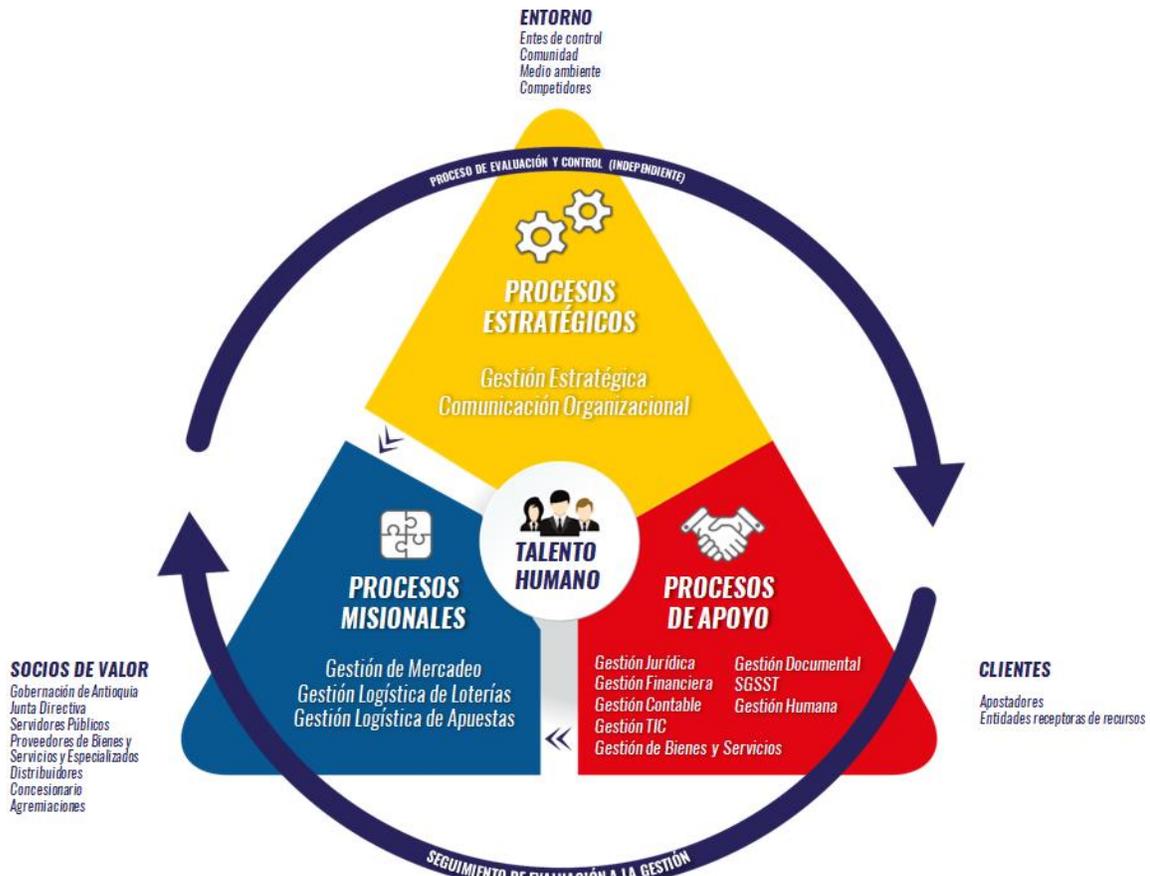
El Modelo de Operación por Procesos MOP contiene el mapa orgánico de procesos fundamentales de la Lotería de Medellín, es la representación *suigeneris* de la organización bajo enfoque de procesos. Establece para el cliente y para los aliados o socios de valor, el mapa estratégico por el cual circula valor entre el mercado y los socios de valor

El MOP obedece a una construcción de tipo estratégica. Estructura con constructores precisos, llamados procesos fundamentales, la forma como se relacionan el entorno-mercado, los aliados de valor y los clientes, los cuales conforman un esquema básico que denominados Triangulo Esencial del Negocio.

El MOP es un esquema que representa el diseño organizacional toma como punto de partida los macroprocesos que constituyen el quehacer de la organización; permite ilustrar las interacciones existentes entre los macroprocesos y las áreas de articulación; y simboliza la identidad de operación de la Lotería de Medellín.

El MOP está orientado al logro de las estrategias de la organización, por lo tanto, todos sus macroprocesos, sus interacciones y las articulaciones, son estratégicos para la Lotería de Medellín. En ese sentido, todos los macroprocesos constituyen el flujo de valor agregado generado para el cumplimiento de la misión, entregando productos y servicios que responden a las necesidades de los clientes externos e internos.

Figura 2. Modelo de Operación por Procesos – MOP



Fuente: Oficina de Planeación

✓ ¿Cuáles son los componentes del MOP?

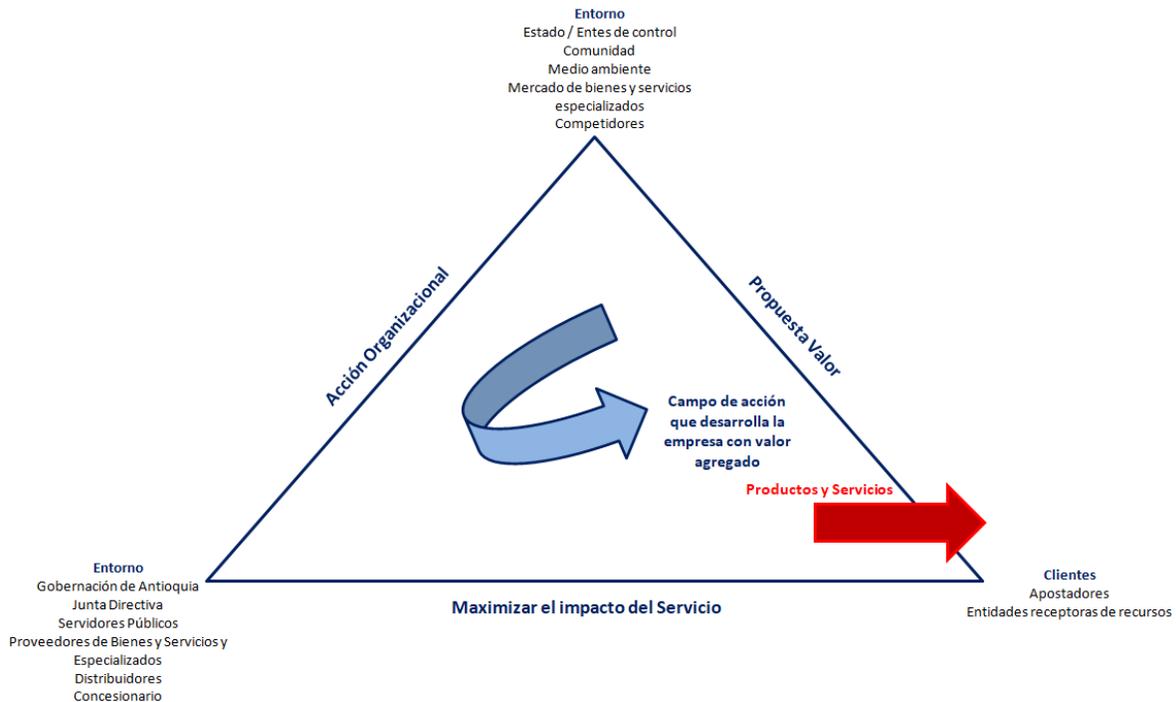
- a) Triángulo Esencial del Negocio (TEN).
- b) Macroprocesos del Negocio (MP) o categorías.
- c) Procesos (P) asociados a cada Macroproceso o categoría.

El MOP en su Nivel 1 se encuentra integrado por cuatro componentes: el Triángulo Esencial del Negocio – TEN; los Macroprocesos –MC; y los Procesos (P) asociados a cada Macroproceso o categoría.

- a. **Triángulo Esencial del Negocio –TEN:** constituye un modelo triangular que identifica los Aliados o Socios de Valor (Gobernación de Antioquia, Junta Directiva, servidores públicos, proveedores de bienes y servicios, distribuidores, Concesionario y agregaciones); el Entorno (entes de control, comunidad, medio

ambiente y competidores); los clientes (apostadores y entidades receptoras de recursos); representados en cada uno de los vértices; y se encuentra ubicado en el fondo del MOP en su Nivel 1.

Figura 2. Triángulo Esencial del Negocio –TEN para la Lotería de Medellín.



Fuente: Oficina de Planeación

Los vértices del triángulo determinan los tres (3) flujos esenciales de valor agregado de los macroprocesos que constituyen un círculo virtuoso de desarrollo de ventajas sostenibles para la organización, que pueden ser comprendidos y manejados por procesos básicos. En todo caso mercado, socios de valor y clientes, deben aparecer como coordenadas sistémicas en un mapa orgánico de procesos, en el cual si debe haber una connotación estratégica. Estos flujos son: (1) acción organizacional, define las tareas mediante las cuales la organización interviene en forma distintiva en el entorno socioeconómico, es el flujo de gestión organizacional; (2) propuesta de valor, identificando las características distintivas que generan valor agregado a los clientes, materializado en entregables o productos y servicios; so los flujos de productos y servicios, y (3) maximización del impacto del servicio, el cuál determina cuáles son los resultados obtenidos por la organización e invita a revisar las acciones y la propuesta de valor para los clientes, es el flujo de valores agregados. El campo de acción, es el área dentro del triángulo y se refiere al quehacer de la organización o su misión esencial: explotación, operación, comercialización, gestión y control de

juegos de suerte y azar.

Las direcciones e interacciones de los procesos simbolizan la forma en la que la empresa trabaja para resolver los desafíos planteados por su entorno corporativo. La tipología y forma son propias para la Lotería de Medellín, y se han definido de acuerdo a su intención estratégica y la composición orgánica que desea de sus capacidades y competencias nucleares

- b. **Macroprocesos – MC:** representados por flechas, determinan cómo se organiza el trabajo para agregar valor a los usuarios internos y externos. Estos macroprocesos se denominan también como categorías de procesos o procesos fundamentales que actúan por niveles graduales y logran transformaciones de valor sobre servicios que responden al campo de acción o misión de la Lotería de Medellín. partiendo de un disparador o elemento base que actúa como polo a tierra o el equilibrio.

El MOP de la Lotería de Medellín, en su Nivel 1, está conformado por cuatro macroprocesos representados por flechas verticales y horizontales. Las flechas verticales son macroprocesos habilitadores (gerenciales y de apoyo) que buscan desarrollar el conjunto de políticas, reglamentos, desarrollos y estrategias mediante los cuales se establece las capacidades básicas en cuanto a lo administrativo, financiero, humano, estratégico y tecnológico, indispensables para el desarrollo del campo de acción de la organización. La flecha horizontal, en el centro del modelo, es el macroproceso operacional o misional encargado de hacer la transferencia de los productos y servicios a los clientes, cumpliendo con el desarrollo del campo de acción de la organización omisión.

De este ejercicio se establecieron cuatro macroprocesos, a saber:

Tabla 2. Macroprocesos

| PROCESOS FUNDAMENTALES | MACROPROCESOS |
|------------------------|-----------------------------------|
| Habilitadores | Macroproceso Estratégico |
| | Macroproceso de Apoyo |
| | Macroproceso Evaluación y Control |
| Operacionales | Macroproceso Misional |

Fuente: Oficina de Planeación

- c. **El MOP de la Lotería de Medellín**, en su Nivel 2, está conformado por cuatro

macroprocesos y cada uno de ellos se asocia por afinidad, los procesos respectivos a saber:

Tabla 3. Macroprocesos - Procesos

| PROCESOS FUNDAMENTALES | MACROPROCESOS | PROCESOS |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Habilitadores | Macroproceso Estratégico | Gestión Estratégica |
| | | Comunicación Organizacional |
| | Macroproceso de Apoyo | SGSST |
| | | Gestión Humana |
| | | Gestión Documental |
| | | Gestión Jurídica |
| | | Gestión de Bienes y Servicios |
| | | Gestiona Financiera |
| | | Gestiona Contable |
| | Gestión TIC | |
| Macroproceso Evaluación y Control | Evaluación y Control | |
| Operacionales | Macroproceso Misional | Gestión de Mercadeo |
| | | Gestión Logística de Loterías |
| | | Gestión Logística de Apuestas |

Fuente: Oficina de Planeación

| | | |
|--|---|---|
| Elaboró: Profesional Universitario | Revisó: Oficina de Planeación | Aprobó: Jefe de Oficina de Planeación |
| Fecha: 24/03/2022 | Fecha: 24/03/2022 | Fecha: 01/06/2022 |