

El proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos



Enric Brull Alabart

- Director de OASI - Diputació de Tarragona
 - Profesor asociado del Departament de Gestió d'Empreses - Universitat Rovira i Virgili, Tarragona
 - Profesor del MBA de la URV
- enric@brullalabart.com

En este artículo se presenta un resumen introductorio sobre la Gestión de Procesos y, más concretamente, el Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos. Una organización no es más que un conjunto de procesos y la eficiencia de la organización está condicionada por la eficiencia de cada uno de sus procesos.

Índice:

1. Introducción
 - 1.1. El punto de partida
 - 1.2. Los procesos en las organizaciones
 - 1.3. Concepto de proceso
 2. Marco de referencia
 - 2.1. El Modelo EFQM de Excelencia
 - 2.2. La Norma ISO9001
 - 2.3. La Gestión de Procesos dentro del Sistema de Gestión
 3. El proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos
 - 3.1. El proceso A1121: Identificar los procesos
 - 3.2. El proceso A1122: Diseñar la Misión
 - 3.3. El proceso A1123: Diseñar los procedimientos
 - 3.4. El proceso A1124: Diseñar los indicadores
 - 3.5. El proceso A1125: Diseñar los documentos
 - 3.6. El proceso A1126: Diseñar otros atributos
 - 3.7. La revision
 - 3.8. La mejora
 4. Procedimientos
 5. Indicadores
 6. Documentos
 7. Conclusiones
- Bibliografía recomendada

1. Introducción

1.1. El punto de partida

Desde la perspectiva de las aportaciones hechas en el campo de la gestión de procesos, es necesario reseñar dos artículos paradigmáticos: uno de Hammer y otro de Davenport y Short.

Michael Hammer, en su artículo “*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*” publicado en la revista *Harvard Business Review* de julio-agosto de 1990, destaca la importancia de Rediseñar los Procesos de las organizaciones pensando en las Nuevas Tecnologías. Es

muy visual su párrafo: “*It is time to stop paving the cow paths. Instead of embedding outddtet processes in silicon and software, we should obliterate them and start over. We should “reengineer our business: use the power of modern information tecnology to radicall redesing our business processes in order to achieve dramatic improvements in their performance”.*

Thomas Davenport y James Short en su artículo “*The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesing*” publicado en la revista **Sloan Management Review** de verano de 1990, destaca la importancia de considerar como conceptos complementarios las Tecnologías de la Información y la Reingeniería de Procesos. También es contundente su párrafo: “*These are information technology and business process redesing. Working together, these tools have the potencial to create a new type of industrial engineering, changing de way the discipline is practiced and de skills necessary to practice it”.*

1.2. Los procesos en las organizaciones

Una buena manera de resumir lo que son las organizaciones es afirmando que “las organizaciones no son mas que personas que hacen cosas para otras personas...” [Costa98:50] y las cosas que se hacen son los procesos.

Tradicionalmente se utiliza como instrumento de gestión lo que conocemos como “el organigrama”. Es decir, cuando hay un problema podemos, por medio de este instrumento, detectar qué unidad organizativa o, peor todavía, qué persona ha sido el origen de dicho problema. Y, esto, comporta identificar a una o varias personas como “culpables” de alguna irregularidad.

Nosotros proponemos utilizar, en primera instancia, el *Modelo de Procesos* como instrumento de gestión. Es decir, delante de un problema, y por medio de este instrumento poder detectar qué proceso ha sido el origen del problema. Y eso puede comportar que el proceso en cuestión no esté bien diseñado, que las personas que participan necesiten formación adicional, o que el proceso requiera mas recursos, etc.

Un proceso es mejorable con más facilidad que una unidad organizativa. La óptica, la distancia, la perspectiva que permite la gestión de un proceso es

mucho más potente que la que permite la gestión de una unidad organizativa.

1.3. Concepto de proceso

Hay muchas definiciones de proceso. Una definición precisa es:

“**Secuencia de actividades** orientadas a generar un **valor añadido** sobre una entrada para conseguir una salida (un resultado) que **satisfaga** los requerimientos del Cliente.”

Otra definición, la que ofrece la ISO 9000:2000, es:

“**Conjunto de actividades** mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales **transforman** elementos de **entrada** en **resultados**.”

2. Marco de referencia

2.1. El modelo EFQM de Excelencia

El modelo EFQM de Excelencia¹ contempla el concepto de procesos, en:

- un **Concepto Fundamental**: “Gestión por procesos y datos. Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés”.
- uno de los **Criterios**, concretamente el criterio 5: “Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos con la finalidad de satisfacer completamente y generar continuamente más valor para sus clientes y otros grupos de interés.”
- principalmente los **Subcriterios o Partes de Criterio** 1b, 2d, 5a i 5b.
- diversas **Áreas o Puntos Guía** de estos subcriterios.

2.2. La norma ISO 9000:2000

No sería adecuado abordar un artículo sobre procesos si no hiciéramos una referencia a que papel juegan las normas ISO9000:2000².

La ISO 9000:2000 contempla el concepto de procesos, en un Principio de gestión de la calidad: “0.2.d. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se consigue mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”

Dentro de la ISO 9001:2000, también se contempla el concepto de procesos en diversos apartados. Básicamente en:

- **El apartado 0.2: Enfoque basado en procesos**

“Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

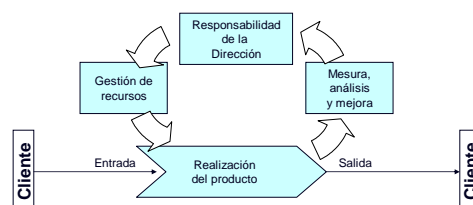
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como ‘enfoque basado en procesos’.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- la mejora continua de los procesos en base a medidas objetivas.

El Mapa de Procesos, según ISO 9001:2000



El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1, ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4

¹ Ver Modelo EFQM de Excelencia

² Ver ISO 9001

a 8 (de la norma). Esta figura se muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.”

• El apartado 4.1: Requisitos generales.

En este apartado, la norma dice:

“La organización debe:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
- f) implementar las acciones necesarias para conseguir los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.”

• El apartado 8.2.3.: Seguimiento y medida de los procesos.

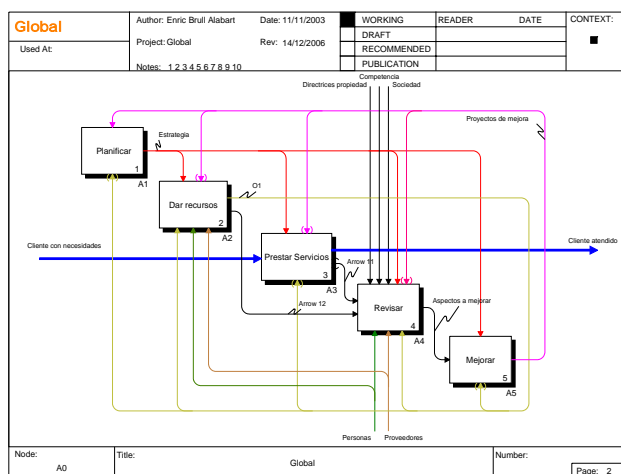
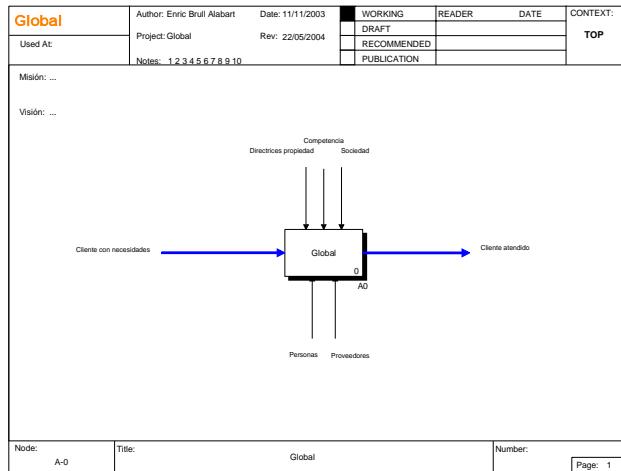
“La organización ha de aplicar los métodos necesarios para el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medida de los procesos del sistema de gestión de calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.”

2.3. La Gestión de Procesos dentro del Sistema de Gestión

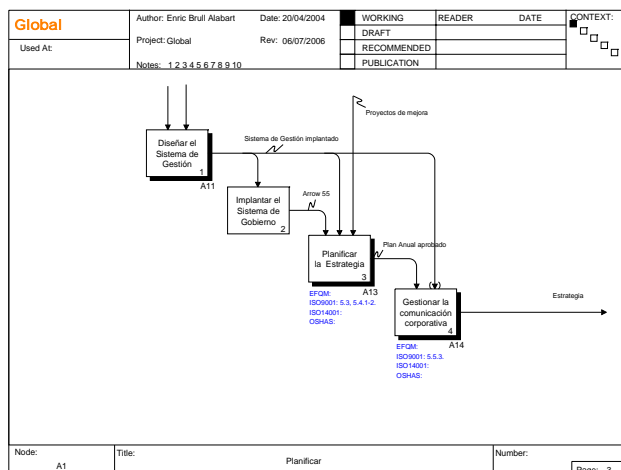
Una forma de describir una organización es mediante una conjunto de procesos, mediante un Modelo o Arquitectura de Procesos. Nosotros utilizamos la metodología IDEF0³ para representarlos.

Consideramos la Gestión de Procesos como un conjunto de procesos que existen en una organización y que son responsabilidad especial del ámbito de la Gerencia o de la Dirección de las Organizaciones. Estos procesos estan situados dentro del proceso Planificar (A1).

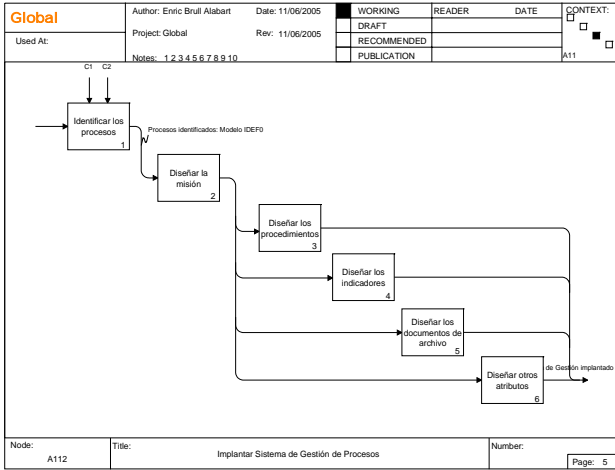
³ Ver www.idef.com



Dentro del proceso A1: Planificar, existe el proceso A11, denominado “Implantar Sistema de Gestión” que tiene por finalidad obtener el conjunto de procesos necesarios para que la organización funcione de manera efectiva.



Dentro del proceso A11, existe el proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos.



3. El proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos

Una metodología fundamentada para gestionar procesos será la que integre las diferentes recomendaciones hechas por las normas y estandars comentados.

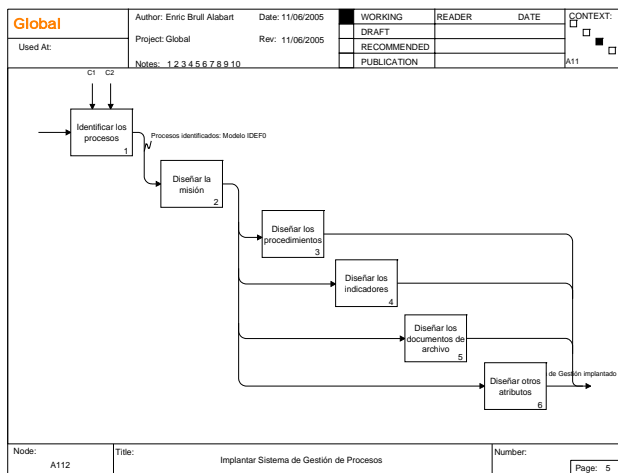
Pensamos que, en primer lugar, tiene que integrar el concepto de mejora continua o, mas conocido, concepto de PDCA que dará cumplimiento al sexto concepto fundamental del modelo EFQM de Excelencia que dice “Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y mejora” o el principio básico f) de la norma ISO 9000:2000 que dice “Mejora continua”. Asimismo, cumple perfectamente los requisitos especificados en el apartado 4.1. de la propia ISO.

La metodología que proponemos queda explicada con las fases:

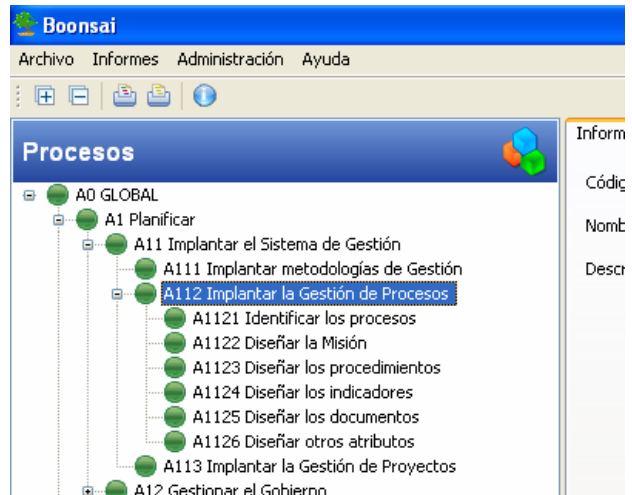
- identificar los procesos de la organización;
- después se tienen que diseñar cada proceso,
- a continuación implantarlo
- y proceder a su revisión y mejora.

Si hacemos todo esto podemos decir que disponemos de un “Sistema de gestión de procesos.”

El detalle del proceso A112, en forma de Diagrama, es:



El detalle del proceso A112, en forma de Índice de Nodos, es:



A continuación daremos una explicación de cada uno de los procesos que configuran la Gestión de Procesos.

3.1. El proceso A1121: Identificar los procesos

Cuando se afronta un proyecto de implantación de Gestión de Procesos, lo primero que hay que hacer es identificarlos. Identificar un proceso es “hacer trozos” la actividad de la organización repartiéndola en grupos homogéneos, que tengan las actividades de cada grupo (proceso) una relación causal. Todos los procesos pueden ser detallados en procesos de nivel inferior. De esta manera podemos acabar con un conjunto de procesos que se podrán representar en forma de árbol. El nivel de detalle de cada uno dependerá del nivel de complejidad que tenga. Por lo tanto, un proceso puede ser detallado hasta procesos de nivel 3 y, otro, puede ser detallado hasta procesos de nivel 6. Recomendamos no ser muy “detallista” ya que podríamos acabar con 1.000 procesos...

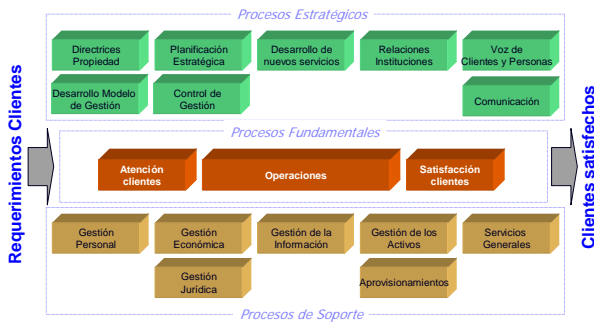
El resultado de la identificación de procesos da por resultado el “Modelo de Procesos” de una organización. La parte alta del Modelo también se suele denominar como “Mapa de Procesos”. No hay un solo tipo de mapa. Desde un punto de vista cronológico, los tipos de mapa que se utilizan son:

a) Mapa, versión clásica

Es el más implantado actualmente. Dispone de tres grupos de procesos: Estratégicos, Operativos y de Soporte⁴.

⁴ Ver Costa, Josep Maria (1998)

El Mapa de Procesos “clásico”



- **Estratégicos o Dirección:** Los que dan las guías o pautas de funcionamiento a todos los demás procesos.
- **Operativos o Fundamentales:** Los que crean valor a los clientes externos. En el caso del ejemplo son los procesos “Atención clientes”, “Operaciones” i “Satisfacción clientes”
- **Soporte:** Los que dan soporte y recursos a todos los demás procesos.

Con la finalidad de orientar los lectores, haremos una relación aproximada de los procesos que formarían el Mapa de Procesos de una organización tipo. Los relacionaremos por grupos:

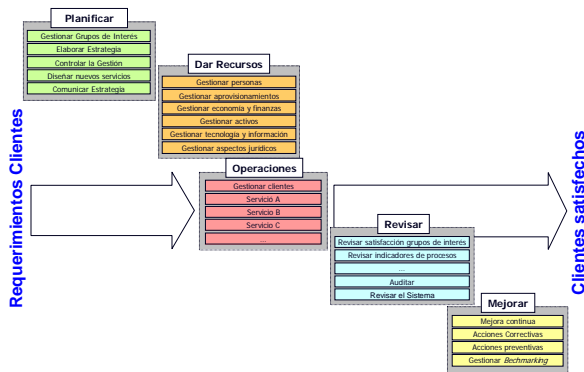
a) **Procesos Estratégicos:** Directrices propiedad, Planificación Estratégica, Control de Gestión, Desarrollo e Innovación, Relaciones con instituciones, Voz del Cliente y Voz del Equipo Humano, Comunicación,

b) **Procesos Operativos:** Atención clientes, Operaciones y Satisfacción clientes. Es probable que el proceso de Operaciones pudiera subdividirse, a su vez, en procesos de nivel inferior.

c) **Procesos Soporte:** Gestión de Personal, Gestión Económica, Gestión Jurídica, Gestión de la Información, Gestión de los Activos, Aprovisionamientos, Servicios Generales, ...

b) Mapa, una versión alternativa

Proponemos una fusión de la opción clásica y la opción de la ISO 9000:2000.



Entendemos razonable que la representación de los procesos de una organización contemple, también, el concepto básico de la mejora continua. Las organizaciones han de planificar, hacer, revisar y mejorar sus actividades y, por consiguiente, es necesario que haya procesos que contemplen cada una de estas actividades.

Los cinco grupos de procesos. Son:

- **Planificar:** Que contemplan aquellos procesos que gestionan la estrategia de la organización y que marcan directrices o guías al resto de los procesos.
- **Dar recursos:** Que contemplan todos los procesos necesarios para dar soporte en recursos al resto de los procesos.
- **Operaciones:** Que contemplan aquellos procesos de ejecución de las actividades que desarrollan la misión de la organización: producir productos o dar servicios.
- **Revisión:** Que contemplan aquellos procesos que miden la actividad de todos los procesos y determinan las desviaciones en relación a aquello que se había planificado.
- **Mejora:** Que contemplan todos aquellos procesos que permiten la mejora de la organización. Este grupo representa la parte más innovadora del concepto de gestión de procesos ya que incorpora de forma estructurada y formal la gestión del conocimiento organizativo.

Con la finalidad de orientar los lectores, haremos una relación aproximada de los procesos que formarían el Mapa de Procesos de una organización tipo. Los relacionaremos por grupos:

a) **Procesos de Planificación:** Diseñar el Sistema de Gestión, Planificar la Estrategia, Controlar la Gestión, Relaciones con otras instituciones, , ...

b) **Procesos de Recursos:** Gestionar Personas, Gestionar Aprovisionamientos, Gestionar Economía y Finanzas, Gestionar activos, Gestionar la Tecnología y la Información, ...

c) **Procesos de Operaciones:** Gestionar Clientes, Diseñar productos y Gestionar los diferentes productos.

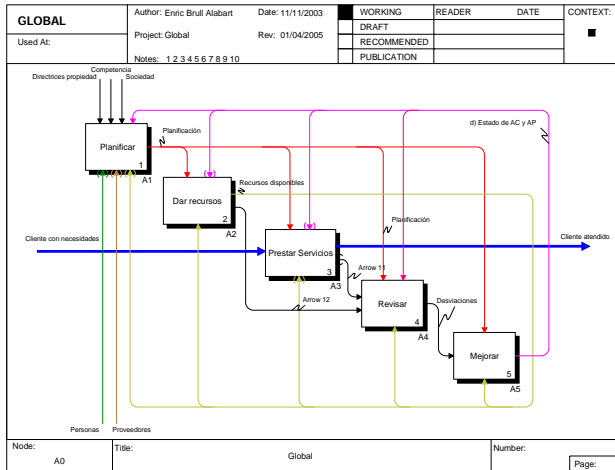
d) **Procesos de Revisión:** Revisar la satisfacción de los grupos de interés o *stakeholders*, Revisar los indicadores de los procesos internos, Revisar objetivos, Auditar, ...

e) **Procesos de Mejora:** Realizar Acciones de mejora, Realizar Acciones Correctivas y Acciones Preventivas, ...

Un estadio mas evolucionado dentro de la Gestión de Procesos, es la adopción de una metodología que permita observar las interrelaciones entre los procesos. Con esta finalidad nosotros hemos adoptado la metodología IDEF0 que describimos en el punto siguiente. Un modelo IDEF0 es algo más que un Mapa, ya que presenta un nivel de detalle más alto y flexible aunque, principalmente, podemos destacar la característica de presentar las interrelaciones entre los procesos.

d) Versión IDEF0⁵

IDEF0, se utiliza para producir un “modelo funcional”. Un modelo funcional es una representación estructurada de funciones, actividades o procesos del sistema a modelar. En la forma original, IDEF0 incluye una definición de lenguaje gráfico del modelo (sintaxis y semántica) y una descripción de una metodología extensa para modelos en desarrollo.



IDEF0 representa los procesos en diagramas (hojas DINA4). El conjunto de diagramas que explican la organización se denomina Modelo IDEF de la Organización.

En cada diagrama hay representados entre 3 y 6 procesos (en forma de cajas). Una característica importante es que cada proceso de un diagrama se puede desplegar creando otro diagrama de nivel inferior que lo explique, también entre 3 y 6 procesos, hasta el nivel de detalle que se considere conveniente.

Cada proceso puede estar interconectado mediante flechas. Las que entran por el lado izquierdo de la caja se denominan “entradas”, las que salen por el lado derecho se denominan “salidas”, las que entran por el lado superior se denominan “controles” o guías y las que entran por el lado inferior se denominan “mecanismos” o recursos.

Los procesos que ya no se descomponen mas, es decir, que no tienen hijos, se han de diseñar por medio de la determinación de unas características, según explicaremos en el siguiente proceso.

IDEF0 permite, también, representar los procesos en forma de ‘Índice de Nodos’.

⁵ Ver <http://www.idef.com>

3.2. El proceso A1122: Diseñar la misión

Una vez identificados los procesos, es necesario que sean diseñados. Es frecuente que, en esta fase, se construya una Ficha del Proceso, o producto parecido, que recoja una serie de características. Aunque estas características son variadas según el enfoque del autor, destacaremos las más relevantes.

Un proceso está diseñado cuando dispone de las características siguientes:

- a) Misión
- b) Responsable
- c) Entradas y Salidas (Límites)
- d) Procedimientos
- e) Indicadores
- f) ...

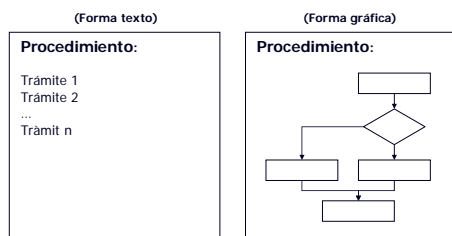
La misión de un proceso describe la razón de ser del proceso., el porque de su existencia. La misión del proceso ha de ser subsidiaria de la misión corporativa. Dicho de otra manera: la misión corporativa se despliega dentro de la organización mediante las misiones de los procesos. Es un concepto que precisa una reflexión ya que una misión de proceso bien formulada, permite un diseño mas preciso.

3.3. El proceso A1123: Diseñar los procedimientos

Si un proceso es un conjunto de actividades que generan un valor añadido, los procedimientos detallan el conjunto de actividades. De esta manera, podemos concluir que un procedimiento es una característica de un proceso y que puede estar documentado o no.

Si los procedimientos están documentados, pueden representarse en forma gráfica, en forma de texto o en forma mixta. Esta última forma genera un documento que explica en forma textual detalles internos de un proceso.

Procedimientos



Una vez diseñados los procedimientos quedarán especificados, claramente, los límites o fronteras de los procesos. Dado que todos los procesos tienen su razón de ser si generan un valor añadido a alguien, tendremos que

considerar las interrelaciones entre ellos, es decir, la suma lógica de entradas y salidas de todos los procesos tiene que ser cero: no puede existir una salida que no vaya a ningún lugar ni una entrada que no venga de ningún lugar.

Es muy conveniente emplear un estilo de redacción minimalista. No hay que escribir más que lo que haya que escribir; un procedimiento no es una novela. Así se facilitará la comprensión del sistema y de los lectores y, asimismo, se reducirá la probabilidad de errores.

Minimizar el número de saltos entre trámites facilita la comprensión del procedimiento. Diseñando procedimientos con pocos trámites se puede disponer de un sistema de procedimientos más coherente y robusto.

3.4.1. Título del procedimiento

En infinitivo, breve.

3.4.2. Trámites

Definición: Es una tarea elemental de trabajo, el nivel mínimo de detalle escogido por la organización. Contiene los siguientes conceptos.

a) Puesto de trabajo [...]

Especifica ‘quien’ es el puesto de trabajo responsable de realizar el trámite. El puesto de trabajo tiene que estar definido en el Catálogo de Puestos de Trabajo⁶ de la organización.

Ejemplo: [Director], [Jefe de Personal].

Podemos emplear, también, ‘grupos’ de puestos de trabajo.

Ejemplo: [Equipo Directivo], [Todos],...

b) Tarea

Se redacta en forma de tercera persona del presente de indicativo.

Ejemplo: ‘Convoca al equipo directivo’, ‘Firma el acta’, etc.

Las tareas pueden contener:

a) Aplicación: Usar el conocimiento y destrezas adquiridas en nuevas situaciones

- Elabora documentos
- Interlocuciona con otros puestos de trabajo

⁶ Ver artículo A212: Describir puestos de trabajo

- Movimientos
- Espera
- Almacenamiento, archivo, ...

b) **Análisis:** Descomponer el todo en sus partes, se solucionan problemas a la luz del conocimiento adquirido y razonar.

- Clasificación
- Predicción
- Deriva
- Separa, °ordena, explica, conecta, divide, compara, selecciona, explica, infiere, arregla, clasifica, analiza, categoriza, compara, contrasta.
- Analizar, categorizar, clasificar, comparar, contrastar, descubrir, disecar, dividir, examinar, inspeccionar, simplificar, tomar parte en, examinar para, encuestar, distinguir, listar, relacionar, funcionar, motivar, diferenciar, inferir, asumir, concluir, componer.

c) **Evaluación:** Enjuiciar (selecciona, critica, justifica) sobre la base de criterios establecidos.

- Juzga
- Selecciona
- Critica
- Justifica
- Optimiza
- Decide, establece gradación, prueba, mide, juzga, explica, valora, critica, justifica, apoya, convence, concluye, selecciona, predice, argumenta
- Premiar, escoger, concluir, criticar, decidir, defender, determinar, disputar, evaluar, juzgar, justificar, medir, comparar, marcar, categorizar, recomendar, reglamentar, seleccionar, aceptar, interpretar, explicar, avaluar, priorizar, opinar, dar importancia, establecer criterios, aprobar, reprobar, valorar, influenciar, percibir, significar, estimar, influenciar, deducir.

d) **Creación:** Crear, mejorar, optimizar o se hace algo original.

- Propone
- Inventa
- Crea
- Diseña
- Mejora
- Combina, integra, reordena, planea, inventa, que pasa si?, prepara, generaliza, compone, modifica, diseña, plantea hipótesis, inventa, desarrolla, reescribe

c) **Documento <...>**

Especifica qué documento (individual o expediente) se gestiona en el correspondiente trámite. El documento

tiene que estar definido en el Cuadro de Clasificación Documental⁷ de la organización.

Ejemplo: <D2122> (está definido como 'Expediente de contratación de personal').

3.4.3. Secciones

Para facilitar la comprensión del procedimiento, se pueden utilizar 'secciones' que son títulos que encabezan grupos de trámites.

Ejemplo:

a) Comunicación interna

1. [sadfaf] sadfasf

2. [hfhfh] gfhkhlryh

b) Comunicación externa

3. [mnmndm] lskdkgf

4. [xzxzxz] ñrhñkfh

3.4.4. Enlaces

Un tipo concreto de trámite es la conexión con otro procedimiento.

Se pone en práctica mediante el símbolo →

Ejemplo: 'Pide informe económico → A2356-p01: Realizar informe económico'

3.4.5. Ejemplos

A modo de ejemplo mostramos los procedimientos asociados al proceso "Gestionar compras".

<p>Proceso: Gestionar compras A22..-p01: Determinar la información de las compras A22..-p02: Seleccionar los proveedores y pedir ofertas A22..-p03: Lanzar pedidos A22..-p04: Recepcionar compras A22..-p05: Evaluar proveedores A22..-p06: ...</p>
--

Un procedimiento no es mas que un conjunto de trámites (o acciones) ordenados cronológicamente. Cada trámite debe contener con claridad, como mínimo, dos aspectos:

- **Quien** es el responsable de ejecutar el trámite
- **Que** hace, cual ha de ser el resultado

A modo de ejemplo mostramos un procedimiento, el "p04: Evaluar proveedores".

<p>Procedimiento A22...-p05: Evaluar proveedores 1. [Responsable de compra] ...</p>

⁷ Ver artículo A253: Gestionar la documentación

2. [Técnico de compras]
3 ...

3.4. El proceso A1124: Diseñar los indicadores

Hemos visto que un proceso es un conjunto de actividades que generan un valor añadido. Los indicadores permiten evaluar el valor añadido del proceso.

Los indicadores son, por consiguiente, magnitudes asociadas a los procesos que permiten evaluarlos. Un proceso, por definición, tiene que generar un valor añadido al cliente y, este valor, se tiene que poder medir. Los indicadores son, por consiguiente, un conjunto de magnitudes que se tendrán que medir en el momento de ejecución y que permitirán determinar la eficiencia del proceso.

Las características básicas de un indicador son⁸:

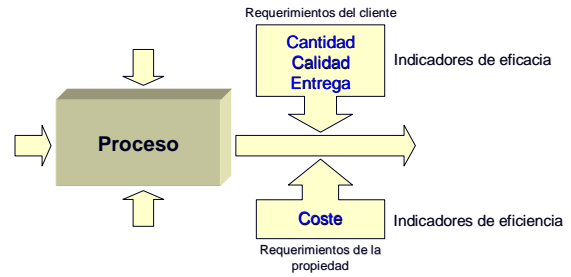
- La denominación
- La forma de cálculo
- La forma de representación
- La definición de responsabilidades
- La definición de objetivos (opcional)
- La definición de límites (opcional)

Hacemos notar que algunos de estos indicadores, serán categorizados como objetivos. Vamos a decirlo al revés: un objetivo es un valor que un indicador debe tener.

Los indicadores permiten establecer que hay que medir para conocer la capacidad y la eficacia del proceso. Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos, mientras que eficacia del proceso está referida con que extensión los resultados son adecuados o suficientes para encontrar los resultados planificados o objetivos.

Una manera útil de facilitar la gestión de los indicadores puede ser agrupándolos en tipos de indicadores. Por ejemplo definiendo indicadores de cantidad, de calidad, de entrega y de coste.



Otra manera es agrupándolos en indicadores de finanzas, de clientes, de procesos y de formación y crecimiento [Kaplan95]. Podríamos continuar con otra agrupación: de clientes, de personal, de sociedad y de rendimiento clave. Este último caso es la agrupación que presenta el modelo EFQM de Excelencia.

Un ejemplo de indicadores del proceso de Gestión de Personal podrían ser: Número de personas que trabajan en la organización, Importe del presupuesto de personal, Porcentaje de Absentismo, Número de horas de formación, Nivel de satisfacción del personal, ...

A modo de ejemplo mosramos los indicadores asociados al proceso “Gestionar compras”

Proceso: Gestionar compras
 i01: Número de ofertas recibidas
 i02: Número de pedidos emitidos
 i03: Número de reclamaciones de los peticionarios de material
 i04: Nivel de satisfacción de los proveedores
 i05: Tiempo medio de recepción de ofertas
 i06: Tiempo medio de recepción de materiales
 i07: Coste del proceso de ofertas
 i08: Coste del proceso de recepción de materiales
 i09: ...

3.5. El proceso A1125: Diseñar los documentos

El instrumento básico para una Gestión Documental es el Cuadro de Clasificación Documental que contiene una relación de expedientes, agrupados jerárquicamente, a los que se asocian los documentos (registros). Además de los datos identificativos, el CCDoc contiene ‘metadatos’. Los metadatos son datos que permiten caracterizar un documento. Son ejemplos de metadatos, la persona que lo creó, modificó o anuló; el lugar de almacenamiento, el tiempo de retención, el soporte, etc.

3.6. El proceso A1126: Diseñar otros atributos

a) Responsable

Cada proceso ha de tener asignado un responsable de la su gestión.

b) Entradas y Salidas

⁸ Ver UNE 66175:2003

Cuando hemos definido el concepto de proceso (ver apartado 1.3) hemos dicho que generaba valor de una entrada sobre una salida. Es necesario definir con exactitud tanto las entradas como las salidas. Esto nos determinará los límites del proceso.

3.7. La revisión

Una vez preparada la documentación que resulte de los apartados anteriores, es necesario implantar los procesos y, a continuación, proceder a su revisión (A4) y mejora (A5). Estos dos procesos son más desarrollados en otro artículo de esta misma colección. (Ver “Global: Un Modelo de Gestión de Procesos”).

No puede considerarse que un sistema de gestión de procesos sea eficiente, si no revisan los resultados obtenidos. La medida y el seguimiento, constituyen, por lo tanto, la base para saber que se está obteniendo y en que extensión se cumplen los resultados deseados.

Periódicamente -nosotros proponemos con periodicidad mensual- hay que revisar el grado de cumplimiento de aquello que ha sucedido; es a decir, si aquello que ha sucedido en la Fase de Implantación coincide con aquello que se diseñó en la Fase de Diseño. Para hacerlo, se revisará la información de:

- Los objetivos del proceso
- Los indicadores diseñados y que conformarán el Cuadro de Mando
- Las No Conformidades, en un sentido amplio, que se han producido en el proceso.

Encontraremos puntos fuertes (aquello que ha resultado de acuerdo a lo previsto) y puntos que son susceptibles de mejora (aquello que ha resultado diferente a aquello previsto). Hay que identificar los dos con precisión.

Sugerimos a los lectores que se introduzcan en los conceptos de SPC (*Statistical Process Control*). Para poder analizar de forma fundamentada un proceso, es necesario estudiar su capacidad. Para ello, las técnicas de SPC nos permitirán medir técnicamente su variabilidad. El apartado 8.2.3 de la ISO 9000:2000 explicita: “La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas.”

En este apartado no podemos dejar de hacer una reflexión: en las organizaciones hay mucha, mucha, mucha información más o menos estructurada. No es suficiente -ni científico- trabajar, solamente, con tratamientos estadísticos que resumen información con medidas de centralidad. Por ejemplo describir un

indicador con, solamente, su media aritmética. Sabemos que una población de datos se puede indicar estadísticamente con medidas de centralidad (media, mediana, moda, ...) y, también, con medidas de dispersión (distribuciones, amplitud, desviación estándar, varianza, ...). Si queremos ser precisos, conviene no olvidar este último grupo.

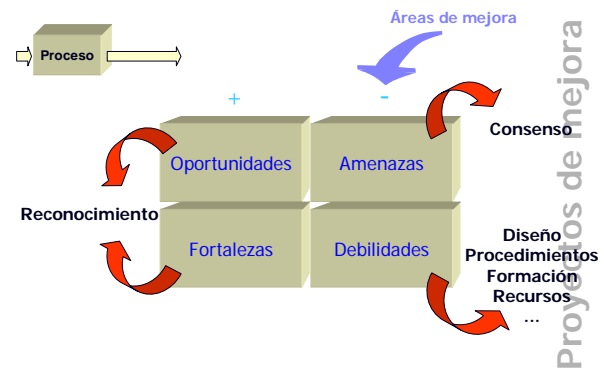
También queremos sugerir la utilización de herramientas informáticas de tratamiento estadístico multivariable (análisis de componentes principales, clusters, ...) para poder sacar “jugo” a toda la información que podamos disponer.

No analizar de manera científica la información de las organizaciones denota una falta de capacidad de gestión: significa un derroche inadmisibles.

3.8. La mejora

Según las diferencias observadas en la Fase de Revisión, se tendrán que proponer acciones de mejora para resolver las disconformidades. A pesar que cualquier proceso es susceptible de mejorar, básicamente es necesario mejorar aquellos procesos que no han conseguido los resultados planificados.

En esta etapa, también, se aplica el concepto PDCA, ya que las mejoras se han de planificar, ejecutar, verificar y actuar.



Esta es la parte potente del Sistema de Gestión: hay que aprender de aquello que se ha hecho. Las organizaciones han de aprender de ellas mismas mediante el análisis de sus experiencias. Las organizaciones evolucionan más rápidamente si tienen la capacidad de autoeducarse, de corregirse. El equipo del proceso ha de analizar las disconformidades observadas y proponer el rediseño del proceso, la reformulación de algún procedimiento, la asistencia a alguna actividad formativa, la adquisición de algún recurso, ...

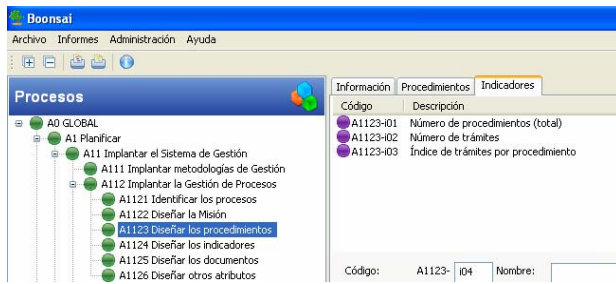
Es aquí donde los líderes de la organización han de aplicar todo su potencial de liderazgo para conseguir que las facultades creativas de los integrantes del grupo se

dirijan hacia la mejora de la organización. Un buen número de personas tienen capacidades creativas en diferentes campos del saber. Se trata de canalizar estas capacidades hacia la creación interna, hacia la mejora de los procesos. En este aspecto las capacidades de gestionar el *empowerment*, el trabajo del grupo, la motivación del personal, ... pasan a ser fundamentales para conseguir el éxito.

4. Indicadores

Los procesos tienen que ser evaluados para comprobar su eficiencia. Para ello hemos de diseñar un conjunto de indicadores que nos lo permita.

Un ejemplo de indicadores del proceso “A1123: Diseñar los procedimientos”, puede ser:

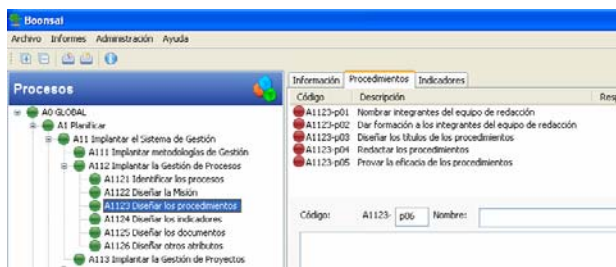


Estos indicadores se recogerán periódicamente y serán analizados en las reuniones de revisión.

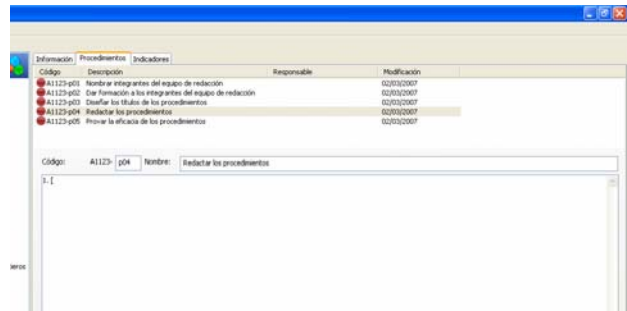
5. Procedimientos

Los procesos también tienen que ser definidos a nivel de las tareas concretas que se han de realizar para conseguir valor. Una forma de obtener calidad en la ejecución del proceso de “Gestionar los Procesos” es por medio de la Normalización de los Procesos de Trabajo o Diagramas de Flujo de Trabajo. Este detalle se obtiene por medio de los procedimientos. Es conveniente redactar con más precisión aquellos procedimientos que tengan una mayor importancia para nuestra organización.

Como ejemplo mostramos los títulos de los procedimientos que caracterizan el proceso A...: -



Y, también a modo de ejemplo, ...



6. Documentos

...

7. Conclusiones

a) ISO 9001

Entendemos que un sistema de procesos diseñado de acuerdo a nuestra propuesta, está en óptimas condiciones para seguir el camino de una certificación ISO 9001. Podemos hacer algunos números: una organización puede tener 25 procesos de nivel 3, 100 procesos de nivel 4, 400 procesos de nivel 5...

Si situamos 3 procedimientos en cada proceso de nivel 4 (en este caso, a efectos ilustrativos, supondremos que todos los procedimientos de la organización lo son de procesos de nivel 4) podemos inferir que puede ser “normal” encontrarnos con un total de 300 procedimientos.

Si, en este escenario, escogemos entre 20 y 30 de estos procedimientos (unos procedimientos concretos y fácilmente identificables) y los presentamos en un formato determinado nos encontramos con un manual que, en el argot ISO, se conoce como “Manual de Procedimientos”. Si juntamos el Manual de Calidad y las Hojas de Registros pertinentes nos encontramos delante una buena parte de la documentación necesaria para comenzar la implantación de la ISO 9001:2000.

Con esta hipótesis podemos concluir que la ISO9001:2000 nos ofrece una muy buena forma de gestionar determinados procedimientos, concretamente los más relacionados a aquello que la ISO contempla como relacionados con la calidad de las organizaciones.

b) Otros

La gestión de procesos se convierte en una excelente herramienta de gestión que hay que incorporar en las organizaciones tanto del sector privado como del sector público. Junto con la gestión de las personas, la gestión

de los procesos permite mejorar aquello que se hace en las organizaciones.

Es paradigmático el título de un artículo publicado en la revista *Quality Progress*: “No puedes mejorar aquello que no sabes como funciona”. No podemos dudar en asegurar que un proceso gestionado adecuadamente es un excelente instrumento para conseguir que una organización progrese continuamente.

La mejora de la eficiencia de las organizaciones pasa por una mejora de la su gestión. El Modelo EFQM de Excelencia es un buen modelo para la gestión del sector público. La gestión de los procesos es una parte fundamental del Modelo EFQM de Excelencia.

Estamos convencidos que la dirección hacia un proyecto de gestión de procesos os llevará hacia un conocimiento mas completo, mas holístico de vuestra organización que os permitirá situaros en aquello que se denomina “la mejora continua de las organizaciones”.

Bibliografía recomendada

- **BRULL ALABART, ENRIC** (2000). – *SAMrevista n.9* – Diputació de Tarragona
- **COSTA, JOSEP MARIA** (1998) – *Gestió de la Qualitat en un mon de serveis* – Gestión 2000
- **KAPLAN Y NORTON** (1997) – *El Cuadro de Mando Integral* – Gestión 2000
- **PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, JOSÉ ANTONIO** (1996) – *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa* – 1996

Nota 1: Los lectores que queráis disponer la última versión de este artículo, podréis obtenerlo en www.brullalabart.com Os agradeceremos vuestras sugerencias

Nota 2: Los lectores que esteis interesados en la gestión de procesos podreis leer el artículo, de la misma colección, “‘Global’Un modelo de Gestión de Procesos IDEF0’ aplicable a la Norma ISO 9001:2000”.