

CAPITULO 7

Autor: Ing. Emilio Lorenzon

LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

1. Introducción

Como se ha podido observar en el desarrollo de los capítulos anteriores, la administración por procesos implica que las Organizaciones centren su objetivo en el suministro del bien o servicio a los clientes/ciudadanos y, por lo tanto, se orienten hacia el resultado final de su actividad. Ello hace necesario evaluar adecuadamente el producto generado, el impacto en el cliente/ciudadano y su satisfacción por el bien o servicio recibido, es decir, permite conocer si los bienes o servicios llegan adecuadamente al cliente/ciudadanos, si su calidad es la adecuada y su costo refleja la utilización eficiente de los recursos utilizados. Se establece de este modo la base para poder implementar, en caso de ser necesario, las acciones correctivas y de mejora que demande la organización para alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad requerida por los clientes/ciudadanos.

Para mejorar la calidad hay que comparar y para comparar es necesario medir. Las Organizaciones deben realizar entonces las mediciones para poder supervisar, controlar y mejorar su actividad y sus resultados.

Al respecto las mediciones son importantes para que los responsables de una Organización tengan la base para:

- Comunicar a sus empleados de forma concreta y específica, lo que se espera de su actividad.
- Saber lo que esta pasando en la Organización.

- Detectar desviaciones de actividades que deben ser analizadas y corregidas.
- Ofrecer información que compare la actividad real y la prevista Standard.
- Tomar y respaldar decisiones respecto de recursos, planes, normas, programas, estructuras, etc.

En definitiva, la importancia de la medición trasciende el mero hecho de registrar y verificar lo que sucede. Constituye, en muchos casos, la base para redefinir el devenir de las Organizaciones, su planeamiento estratégico, su asignación de recursos, la continuación o eliminación de líneas o proyectos y su diseño Organizacional.

2. La medición en las Organizaciones.

Existe una gran diferencia entre apreciar la necesidad de medir y ser capaz de aplicar este principio para crear medidas adecuadas, relevantes y aplicables. En particular no siempre es fácil decidir que se debe medir y como.

2.1. Que se debe medir (EL QUE)

El punto de partida lo constituye el reconocimiento de que es necesario medir, para poder evaluar integralmente las actividades y resultados de una Organización (Cumplimiento de su misión y objetivos). La medición se focaliza en los siguientes aspectos:

- La calidad de todos los tipos de actividades de la gestión
- Los productos como resultados de las actividades de la Organización
 - La calidad y cantidad del producto (Bienes y servicios)
 - La cobertura e impacto del producto.
 - La satisfacción del cliente/ciudadano.

Veamos en una forma un poco más detallada que incluye cada uno de estos puntos:

2.1.1. La calidad de todos los tipos de actividades de la Gestión

En este caso se mide la calidad de las actividades que se desarrollan en los tres niveles de la Organización (Estratégico, tácticos o de control y el operativo con sus procesos y puestos de trabajo). Si todas estas actividades se desarrollan correctamente, probablemente habrá calidad, pero si se las realiza con deficiencias es seguro que nos encontramos con problemas en los resultados esperados. La medición se centra en estos casos fundamentalmente en determinar la eficiencia de las actividades, en sus componentes cualitativos y cuantitativos. En otras palabras se trata de determinar la relación óptima entre medios utilizados, el tiempo y las metas establecidas.

2.1.2. Los productos como resultados de las actividades de la Organización.

En este caso debemos medir los productos (Bienes y servicios) generados y la forma que estos contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Organización y satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos.

- **Calidad y cantidad del producto (Bien o servicio)**

En este punto se mide, por un lado, si el producto generado ha alcanzado los estándares de calidad fijados de antemano. Los denominados *estándares de calidad* (atributos que tiene

que tener el producto) son fijados a través del diseño del propio producto. Su importancia reside en el convencimiento, deducido durante la fase de conceptualización del bien o servicio, de que si estos se brindan siguiendo los estándares se alcanzará la satisfacción de los clientes/ciudadanos. Por otro lado, la relación a la cantidad de productos generados, se mide el cumplimiento de la meta establecida (volumen de producción, número de personas atendidas, etc.) para el periodo considerado.

▪ **Cobertura e impacto del producto**

A través de la cobertura, se mide el alcance logrado con los productos, es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la Organización en lo referido a la población objetivo: área geográfica comprendida y el grupo objetivo (edad, nivel socioeconómico, etc.). En relación al impacto se mide fundamentalmente:

- Si se lograron los cambios esperados.
- La magnitud que tuvieron los mismos. (cantidad y calidad)
- Como afectaron dichos cambios a la población objetivo o al área involucrada.
- Que contribución realizaron los distintos componentes de la actividad para el logro de los objetivos.

▪ **Satisfacción del cliente/ciudadano**

En relación a la satisfacción del cliente/ciudadano se mide la calidad del producto desde la percepción del cliente/ciudadano. La base de la evaluación de la calidad en este caso es la valorización efectuada por los propios clientes/ciudadanos receptores del producto. Se trata de medir si la satisfacción del cliente/ciudadano, objetivo fundamental de la calidad, es la correcta. Es, en definitiva, la evaluación más relevante, pues como hemos venido señalando en el desarrollo de este libro, la calidad la determinan los clientes/ciudadanos.

2.2 Desarrollar un sistema de medición (EL COMO)

Una vez determinado QUE es necesario medir, el segundo punto que se debe tener en cuenta es que el simple establecimiento de la medida no basta. Para gestionar adecuadamente la Organización es necesario:

- Contar con instrumentos adecuados de medición (medidas de calidad) que den seguridad de que se esta evaluando correctamente.
- Disponer de un sistema global de medida, no una serie de medidas inconexas y potencialmente inconducentes.
- Un proceso de gestión que permita transformar los datos que proporciona el sistema de medición y lo convierta en acciones adecuadas.

En el análisis de la medición en el nivel de procesos que desarrollaremos a continuación, tendremos en cuenta los tres puntos anteriormente mencionados.

3. La medición en el nivel Proceso.

Teniendo como marco los aspectos descriptos anteriormente, desarrollaremos en este punto su aplicación específica en la medición de las actividades de la gestión y el de los productos como resultado de los procesos. Es importante recordar que, como mencionamos en el Capítulo 5 Punto 8, “*medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus resultados, en relación con el cumplimiento de la misión y objetivos de la Organización y los requerimientos del cliente/ciudadano*”.

La medición integral de un proceso exige, tal como lo hemos visto a nivel general, la distinción entre medidas internas al proceso (indicadores de gestión) y medidas de lo obtenido del proceso (indicadores de resultado). En este sentido, evaluar el proceso implica medir la calidad de su gestión y los resultados obtenidos como producto de su actividad. Estos dos pasos, son imprescindibles para determinar su nivel de eficiencia, el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de los clientes/ciudadanos por los bienes y servicios recibidos. En el cuadro de la figura siguiente, se muestra en forma grafica las dimensiones del proceso que incluye la medición.

MECANISMO DEL PROCESO DE MEDICIÓN EN LOS PROCESOS

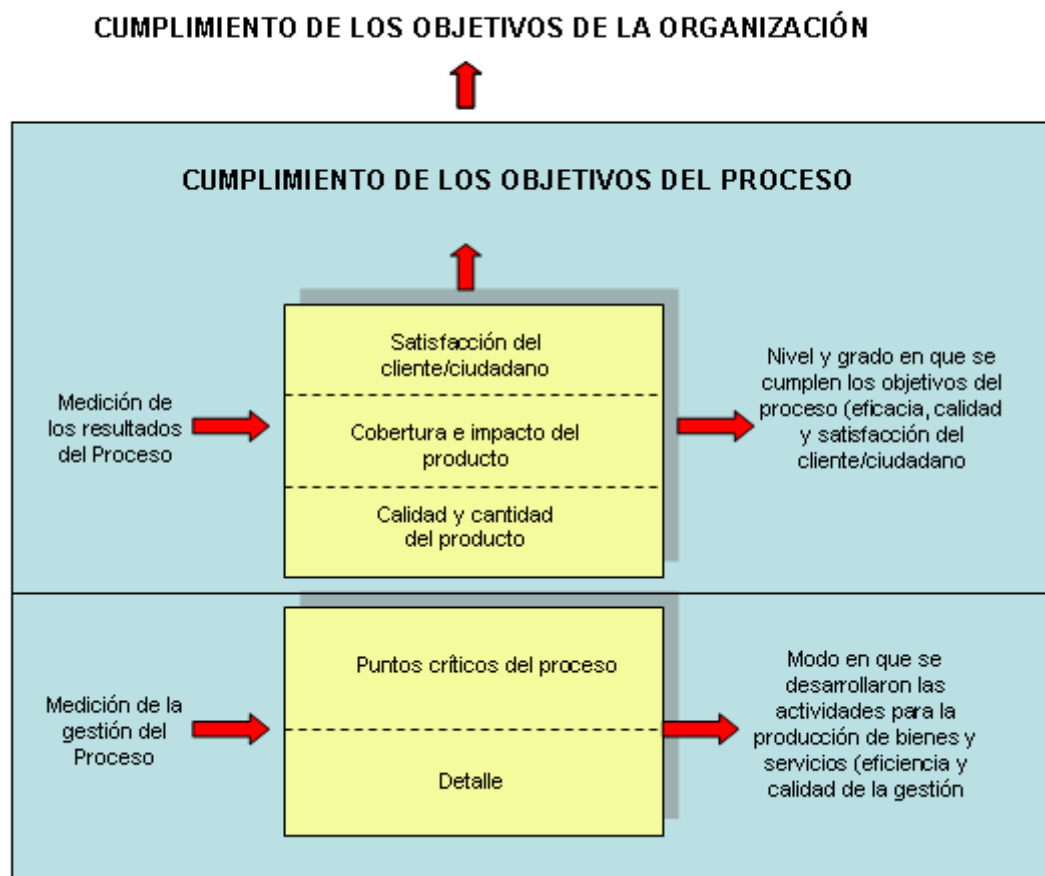


Fig. 7.1 Mecanismo de medición de los procesos, en una Organización

Tal como puede observarse en la figura 7.1, la medición integral del proceso incluye la identificación de los objetivos de la Organización y los objetivos del proceso que contribuyen a su cumplimiento, una actividad dirigida a alcanzarlos y una medida del grado en que esto se consigue.

La identificación y especificación de los objetivos, es en tal sentido, un requisito previo a la evaluación de la gestión y los resultados. Los mismos deben estar formulados en términos claros y precisos, asegurando un nivel mínimo de especificidad que permita desarrollar indicadores operacionales a partir de los cuales medir y evaluar. Es decir, deben establecer de manera lo mas precisa posible lo que se quiera lograr, donde y en que medida. Ello permitirá

determinar si los resultados obtenidos han sido un éxito, si se ha conseguido la meta establecida. Así, por ejemplo, si un objetivo de la Organización es “Mejorar la asistencia primaria a la sanidad pública” y el objetivo de uno de los procesos es “Mejorar el acceso de los pacientes al servicio”, ello se habrá conseguido si se cumplen las siguientes metas:

- El tiempo de espera se reduce en un tanto por ciento.
- El tiempo que pasa entre que se concierta una cita y se produce la visita se reduce en un determinado porcentaje.
- Un determinado porcentaje de la población asistida, afirma estar más satisfecha en términos de acceso al servicio, desde que se inicio el proceso de mejora.

Otro punto importante del esquema presentado es su estructura jerárquica. Las mediciones de resultados determinan el cumplimiento del objetivo del proceso y su contribución al logro de los objetivos de la Organización (Satisfacción de los requerimientos y expectativas del cliente/ciudadano). Las mediciones de la gestión, están relacionadas con las mediciones de los puntos claves. Esto es, con los puntos o hitos críticos del proceso, donde los resultados favorables son necesarios indefectiblemente para cumplir con éxito su objetivo y, en relación a ello, con lo requerido por el cliente/ciudadano. Asimismo, se evalúa el momento y lugar del proceso donde se toman decisiones que afectan a todo el proceso en su conjunto (Ver Capítulo 5 Punto 8.2 Análisis y evaluación de Procesos). La medición de detalle se realiza desde la perspectiva del área funcional o del subproceso e implica medir, en los casos que sea necesario, cada uno de los pasos u operaciones destinadas a generar los distintos subproductos a lo largo del proceso.

En la página siguiente, se presenta un cuadro en el que se detallan, de manera sintética, la comparación de los tres tipos de mediciones de los procesos.

	Mediciones de resultados	Mediciones Globales del proceso	Mediciones de detalle del proceso
Estas mediciones son	<ul style="list-style-type: none"> Realizadas una vez obtenidos los resultados del proceso. En gran parte la cuantificación de los objetivos de la organización y de las percepciones de los clientes/ciudadanos respecto de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizadas en los puntos críticos del proceso. Realizadas para el conjunto de los resultados de los puntos críticos de un proceso. Indicadores guía de los resultados de los puntos claves de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizadas en los resultados de las tareas, actividades o subprocesos. Indicadores guía de los resultados de las tareas, actividades o subprocesos.
Estas mediciones se utilizan para...	<ul style="list-style-type: none"> Orientar las prioridades para la mejora. Monitorear las mejoras en el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientar las prioridades para la mejora. Evaluar y monitorear el desempeño global de 1 proceso de principio a fin. Comenzar la búsqueda de la raíz de la causa de la variación u otras causas de desempeño deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar día por día de la operación de los procesos. Suministrar alarma temprana de errores en los procesos. Evaluar la variación de las tareas, actividades o subprocesos. Suministrar información diagnostica cuando el desempeño general de proceso es deficiente.
Estas mediciones deben ser	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificables. Confiables y replicables. Puntuales según una secuencia de tiempo preestablecida. Independientes del diseño de proceso Recolectadas para cada uno de los requerimientos clave de los clientes/ciudadanos y de los objetivos de la organización. Revisadas en la medida en que también los requerimientos de los clientes/ciudadanos y los objetivos estratégicos de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificables. Confiables y replicables. Puntuales según una secuencia de tiempo preestablecida. Sensibles a las variaciones en la operación del proceso o su modificación Predictivas de las percepciones del cliente/ciudadano sobre los resultados del proceso (si cumple o no sus requerimientos) Independientes de los detalles de diseño del proceso. Revisadas a medida que cambian los requerimientos de los clientes/ciudadanos y los objetivos de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificables. Confiables y replicables. Puntuales según una secuencia de tiempo preestablecida. Relacionada a los requerimientos del cliente/ciudadano. Revisadas periódicamente.
Los datos	<ul style="list-style-type: none"> Serán recolectados fuera del proceso. Serán recolectados principalmente a través de la investigación (Sondeo) de los clientes y de la información relevada sobre cantidad, calidad, cobertura e impacto del producto del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Serán recolectados internamente Serán recolectados directamente del proceso. Pueden ser agregados (agrupamientos) de un conjunto de mediciones detalladas del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Siempre serán recolectados directamente en el proceso Usualmente serán recolectados y utilizados por el personal del proceso.
Son utilizados por	<ul style="list-style-type: none"> La alta dirección Los responsables de los procesos. Los equipos de mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> La alta dirección Los equipos y personas responsables de los procesos y las mejora.Los equipos de mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de mejora de proceso. Responsables operativos.

3.1. Como elaborar buenas medidas para los procesos

Para elaborar las medidas de los procesos es recomendable seguir la siguiente secuencia de pasos:

- Identificar los productos (bienes y servicios) de los procesos.
- Identificar las variables críticas.
- Elaborar las formas de medición.
- Definir los estándares o Metas.
- Determinar la satisfacción del cliente/ciudadano

3.1.1. Identificar los productos (bienes y servicios) de los procesos.

El primer paso consiste en identificar con precisión los productos de los procesos que se han seleccionado o que se están rediseñando o que necesitan ser evaluados. Es importante recordar que los productos generados por los procesos que se desarrollan en una Organización, tienen como finalidad contribuir a cumplir la misión y objetivos de la misma y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes/ciudadanos.

3.1.2. Identificar las variables críticas.

Se trata en este punto de identificar los elementos o variables que son significativos para medir:

- El modo en que los productos son generados (La gestión del proceso) y
- Los resultados obtenidos (Cantidad, calidad, cobertura e impacto del producto)

Identificar las variables críticas de la gestión del proceso: Para establecer las medidas relacionadas con la calidad de la gestión del proceso (modo en que los bienes y servicios son generados), tendremos que identificar entre otras, las variables críticas de la *gestión de los recursos*, las variables críticas de *la productividad* como por ejemplo el plazo de terminación, o las variables críticas del *costo* como por ejemplo los materiales, los recursos humanos, los gastos generales, etc.

Identificar las variables críticas a considerar en la medición de los resultados: Para establecer las medidas relacionadas con los resultados del proceso (calidad de los bienes y servicios), tendremos que identificar, en primer lugar, las variables críticas relacionadas con los *atributos de calidad* del producto (como por ejemplo la exactitud, la facilidad de empleo, la fiabilidad, la rapidez, la accesibilidad, etc.) y, en segundo lugar, las variables críticas relacionadas con los *objetivos a alcanzar* con el bien o servicio producido: **la cantidad** (volumen de producción, cantidad de personas atendidas, kilómetros de rutas construidas, etc.), **la cobertura** (el área geográfica comprendida, el grupo objetivo como por ejemplo el 50% de la población menor a los 5 años, etc.) y el **impacto esperado** (Ejemplo, nivel de reducción en el número de personas sin viviendas como resultado del nuevo proceso de otorgamiento de créditos para familias de escasos recursos, grado de mejoramiento en la atención al público de la Organización como resultado del proceso de capacitación del personal, etc.)

Un aspecto central a tener en cuenta es que las variables críticas de la calidad de gestión y de los resultados, deben derivarse de las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos a quienes se dirigen los productos y de la misión y objetivos fijados por la Organización.

3.1.3. Elaborar las formas de medición (Definición de indicadores)

En este caso se deberán establecer los indicadores (Ver capítulo 6 Punto 3.1.1 donde se explica cuales son los componentes para definir un indicador) que nos permitan evaluar o medir cada una de las variables críticas definidas. Un indicador es un valor (cuantitativo o cualitativo) de aquellas variables críticas que al compararlas con metas determinadas permite detectar en forma simple y gráfica, el resultado (Interno y externo) obtenido en el proceso. Por ejemplo, si la rapidez con que se responde una solicitud de turno (Capacidad de respuesta) es una variable crítica de la calidad de un servicio determinado, se deberán elaborar una o más formas de medición que respondan a: ¿que indicadores permitirán determinar la rapidez de respuesta obtenida a la solicitud de un turno?? Por ejemplo xx tiempo/persona. Si el tiempo de procesamiento de la información es una variable crítica de la productividad, se deberán elaborar una o mas formas de medición que respondan a ¿que indicadores nos permitirán determinar el tiempo de procesamiento??

3.1.4. Definir los estándares o metas

En este paso se deberán establecer los valores Standard de cada uno de los indicadores definidos en la etapa anterior. Un Standard o meta, es un valor determinado a alcanzar que se considera significativo para cada nivel concreto de actividad esperada (medición de la gestión) y para cada resultado a obtener como producto del proceso (medición de los resultados). En nuestro caso lo tomaremos como un piso, por debajo del cual, es inaceptable el nivel de desempeño alcanzado.

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

PROCESOS	PRODUCTOS	VARIABLES CRÍTICAS	INDICADORES	ESTÁNDARES
Otorgamiento jubilación	Dictamen de aprobación.	Productividad: Plazo de resolución del trámite	Periodo transcurrido entre fecha de ingreso de la solicitud/fecha de entrega del dictamen aprobado.	20 días hábiles
Recepción de solicitudes otorgamiento D:N:I:	Solicitudes recibidas.	Calidad de gestión: Exactitud en la revisión del formulario de solicitud.	No de solicitudes correctas recibidas/total de solicitudes	100% de solicitudes correctas
Recepción de solicitudes otorgamiento D:N:I:	Solicitudes recibidas.	Productividad: Tiempo para recepcionar solicitud.	Cantidad de minutos de espera para entregar la solicitud una vez completado el formulario.	Recepción antes de los 10 minutos.
Solicitudes de turnos telefónicos.	Turno asignado	Calidad de gestión: Tiempo de espera en línea del solicitante.	Tiempo transcurrido entre que ingresa el llamado telefónico y la respuesta a la solicitud por parte de la operadora	20 Segundos
Capacitación del personal	Personal Capacitado	Productividad: Relación insumo/Producto.	No. total de docentes/No. total de alumnos capacitados	Un docente cada 25 alumnos.
Control de la red de distribución de agua potable.	Red controlada	Productividad: Relación insumo/producto	No. de empleados/Total de conexiones en la Red.	5 empleados cada 1000 conexiones en la Red.
Provisión de Agua potable	Agua Distribuida	Calidad de gestión: Perdidas en la Red	Agua producida/agua distribuida	98% de agua distribuida

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

PROCESOS	PRODUCTOS	VARIABLES CRÍTICAS	INDICADORES	ESTANDARES
Solicitud de turnos para atención médica en consultorios externos	Turno asignado	Calidad del producto: Accesibilidad para la tramitación de solicitud de turno	Existencia de un sistema telefónico para otorgar turnos	Atención telefónica de 8 a 22 Hs para todas las especialidades.
Solicitud de turnos para atención médica en consultorios externos	Turno asignado	Calidad: Rapidez en el otorgamiento del turno solicitado	Tiempo de demora entre el día que se solicitó el turno y la fecha del turno otorgado.	3 días para clínica médica, 6 días para las demás especialidades.
Atención médica en consultorios externos.	Pacientes atendidos	Cantidad: Número de pacientes.	Número de pacientes atendidos por día.	70 por día para clínica médica, 10 por día el resto de las especialidades.
Vacunación de la población infantil	Niño vacunado	Cobertura población objetivo: Menores de dos años de la ciudad de La Plata.	Menores de dos años de la ciudad de La Plata. Vacunados/Total de menores de dos años de la Ciudad de La Plata	100% de los niños menores de 2 años vacunados.
Provisión de agua potable	Agua potable en Hogares	Cobertura población objetivo: Población de nivel socioeconómico bajo de la ciudad de La Plata.	Número de hogares de nivel socioeconómico bajo/Total de hogares de nivel socioeconómico bajo en la Ciudad de La Plata.	80% para el año 2010
Campaña de prevención de enfermedades infectocontagiosas en los niños	Población informada	Impacto: % de disminución de enfermedades infectocontagiosas en niños	Número de enfermos del año anterior/número de enfermos del año posterior a la implementación de la campaña.	Disminución del 50%

Las características más importantes del planteamiento desarrollado en estos primeros cuatro puntos para la elaboración de medición, son:

- **Están inducidas por el producto:** Esto supone que las metas y formas de medición se establecen a los efectos de garantizar el logro de un producto de calidad.
- **Están centradas en el cliente/ciudadano y en la misión y objetivos de la Organización:** Los productos y las variables críticas a considerar, están determinadas en alto grado, por las exigencias de los clientes/ciudadanos y por la misión y objetivos de la Organización.
- **Son reflejo del hecho real de que la mayoría de los productos tienen varias variables críticas a considerar** y por lo tanto, en muchos casos, la forma de medición es multidimensional.

3.1.5. Determinar la satisfacción del Cliente/ciudadano

En este caso se trata, finalmente, de medir en que grado se ha logrado dar respuesta a los requerimientos y expectativas del cliente/ciudadano. Esta medición es fundamental porque,

como lo hemos señalado, la calidad la determina el cliente/ciudadano y su evaluación constituye un elemento central para validar o redefinir los objetivos y/o actividades de la Organización.

De acuerdo con los especialistas, estos concuerdan en general, que los atributos de calidad definidos por los clientes/ciudadanos para los distintos tipos de bienes generados, pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Confiabilidad del bien o servicio.
- Credibilidad.
- Seguridad.
- Predictibilidad.
- Competencia de los recursos humanos.
- Capacidad de respuesta de la Organización.
- Accesibilidad para su obtención.
- Empatía y cortesía en la atención.
- Comunicación fluida entre la Organización y el cliente/ciudadano.
- Aspecto físico adecuado.
- Igualdad y equidad en la prestación.
- Honradez y transparencia.

Para cada producto generado deberá evaluarse entonces de que manera se cumplen los atributos de calidad requeridos para el mismo cliente/ciudadano. Esta medición se realiza con una periodicidad determinada, una vez que los bienes o servicios han sido recibidos por el cliente/ciudadano. Para ello, la Organización debe utilizar, dependiendo de las características de la medición a realizar, una serie de técnicas o modalidades de recolección de la información, como por ejemplo:

- Monitoreo y evaluación de las quejas.
- Técnicas de sondeo
 - Encuestas.
 - Focus Group.
 - Paneles de Usuarios.
- Consultas.
 - Programas de sugerencias de los usuarios.
 - Consulta a organizaciones representativas de los usuarios/Ciudadanos.

3.2. La medición de Procesos en un sistema de Medición Organizacional.

El proceso de creación de un sistema de medición de la Organización se realiza en general, en dos fases:

- A) Determinar la forma en que el producto de la Organización (que se encuentra como consecuencia del Objetivo Organizacional) se relaciona con el producto de los procesos, y este con los niveles de puesto de trabajo ejecutores.
- B) Determinar formas de medición relevantes para cada uno de estos productos (de la Organización y de los procesos), siguiendo la secuencia desarrollada en el punto anterior para los procesos (Como elaborar buenas medidas)

El desarrollo de un sistema de medición, se inicia en el nivel Organización. Esto es, determinando cuales son los objetivos específicos y los productos (bienes y Servicios) críticos de la Organización. (Los objetivos específicos son sub-objetivos de la Organización que contribuyen al logro de los Objetivos generales y estratégicos de la Organización)

Para la definición de un objetivo específico, la Organización debe tener en cuenta que, dicho objetivo debe inspirar al resto de la formas de medición en los procesos vinculados. Por lo tanto resulta fundamental que el objetivo específico:

- Este basado en los objetivos estratégicos de la Organización y las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos.
- Que se encuentren difundidos y por lo tanto en conocimiento de cada uno de los empleados de la Organización.
- Que sean reflejo de la actividad general de la Organización, a la que los procesos, áreas funcionales y puestos de trabajo, deben contribuir.

Supongamos, por ejemplo, que uno de los objetivos específico de la Organización (Caja de jubilaciones y pensiones) es mejorar el tiempo en que se tarda para el otorgamiento de la Jubilación.

La vinculación con el Nivel Procesos:

El primer paso para ligar las formas de medición de los procesos a las formas de medición de la Organización, es vincular el producto de la Organización a los productos de cada uno de los procesos relacionados. En el caso del ejemplo, el producto es la Jubilación otorgada. Los directivos de la Organización (Caja de Jubilaciones y Pensiones) han determinado que en función de las demandas y reclamos actuales, el objetivo específico o estratégico para este caso, es el desarrollo de un nuevo proceso que reduzca el tiempo de otorgamiento de las jubilaciones. Para determinar la relación con los diferentes procesos, se pone en marcha un nuevo diagrama de proceso de otorgamiento de jubilaciones (Siguiendo el procedimiento definido en el Capítulo 6 Rediseño o Reingeniería de procesos). Es decir, de “Como debería ser”. Este nuevo diagrama es en realidad una cadena de Productos, en que se muestran los vínculos de los mismos en cada uno de los pasos o subprocesos, hasta llegar al final. Una vez establecidos los productos de cada proceso y su vinculación, se podrán establecer las formas apropiadas de medición, tal como se presenta en la Figura 7.2:

El M1 mide la actividad de la Organización (En nuestro ejemplo la de la Caja de Jubilaciones y Pensiones). Pueden existir dos mediciones de M1: M1 externa, relacionadas directamente con las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano (los afiliados a la Caja y sus Beneficiarios) y M1 interna que recogen la calidad del producto producido en función de las exigencias del cliente/ciudadano. En el caso de nuestro ejemplo, si se cumplió el objetivo específico (estratégico) de reducir el tiempo de otorgamiento de la Jubilación. M2 mide el producto final del proceso (tiempo de otorgamiento de la jubilación). M3 mide los productos de cada uno de los subprocesos que componen el proceso de otorgamiento de la Jubilación, y M4 mide las actividades o Tareas/ operaciones de cada subproceso, en el caso que sea necesario.

Al definir el proceso “Como debería ser”, es necesario establecer claramente lo que se tiene que realizar en cada uno de los pasos (actividades, tareas y subprocesos) del proceso a los efectos de

obtener el producto destinado a cumplir el objetivo específico de la Organización y de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano. Asimismo, debemos establecer los estándares o metas que deberemos lograr en las actividades y/o subprocesos para lograr el producto final (indicadores de gestión del proceso) y los correspondientes a los resultados que esperamos lograr en cuanto a calidad y cantidad del producto, así como su cobertura e impacto.

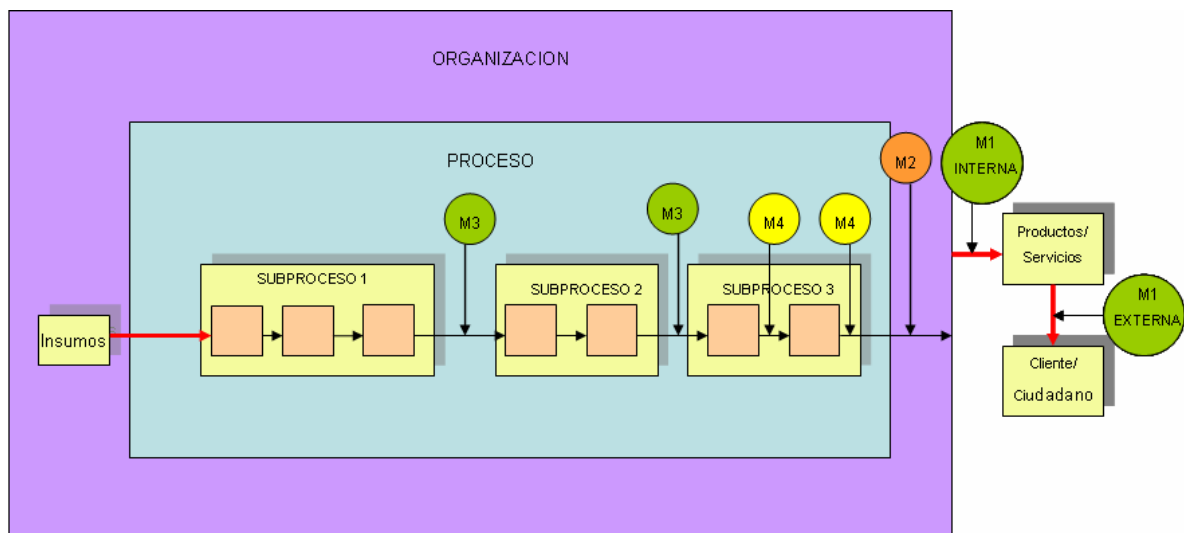


Fig. 7.2 Formas de medición en un proceso en una Organización

Vinculación de las Medidas y Metas del Proceso con las Funciones.

Teniendo en cuenta que los estándares o metas del proceso son los principales impulsores de las actividades de las funciones (direcciones, departamentos, áreas, etc.), la Organización debe asegurarse que las medidas de cada función reflejen su contribución a los objetivos del proceso en general y a su vez, a los de la Organización.

El mapa de procesos permite visualizar de manera fácil la contribución al proceso que se espera de cada función. Cuando el proceso es muy complicado (extenso y/o complejo) o el diagrama ínter funcional no ha sido elaborado con el suficiente detalle, es conveniente usar la “Matriz de pasos/responsabilidades de la función”. Esta matriz, traduce el diagrama de procesos a un conjunto de responsabilidades para cada una de los sectores de la Organización, que contribuyen al Proceso.

PASOS DEL PROCESO	FUNCION		
	A	B	C
1.	-----		-----
2.....		-----	-----

Una vez realizada la matriz, se puede elaborar en un formulario, las medidas y metas de cada uno de los productos generados por la función.

FUNCION	PRODUCTO	METAS	MEDIDAS
1			
2.....			
3.....			
4.....			

Al exponer las responsabilidades de esta forma, aumenta la posibilidad de que ningún paso del proceso quede diluido en cuanto al responsable de su ejecución y calidad. En relación a la medición, permite determinar cuales son los productos que debe producir la función para contribuir a cumplir con el objetivo del proceso y la identificación de las variables críticas, indicadores y estándares que se debe lograr en cada uno de los productos.

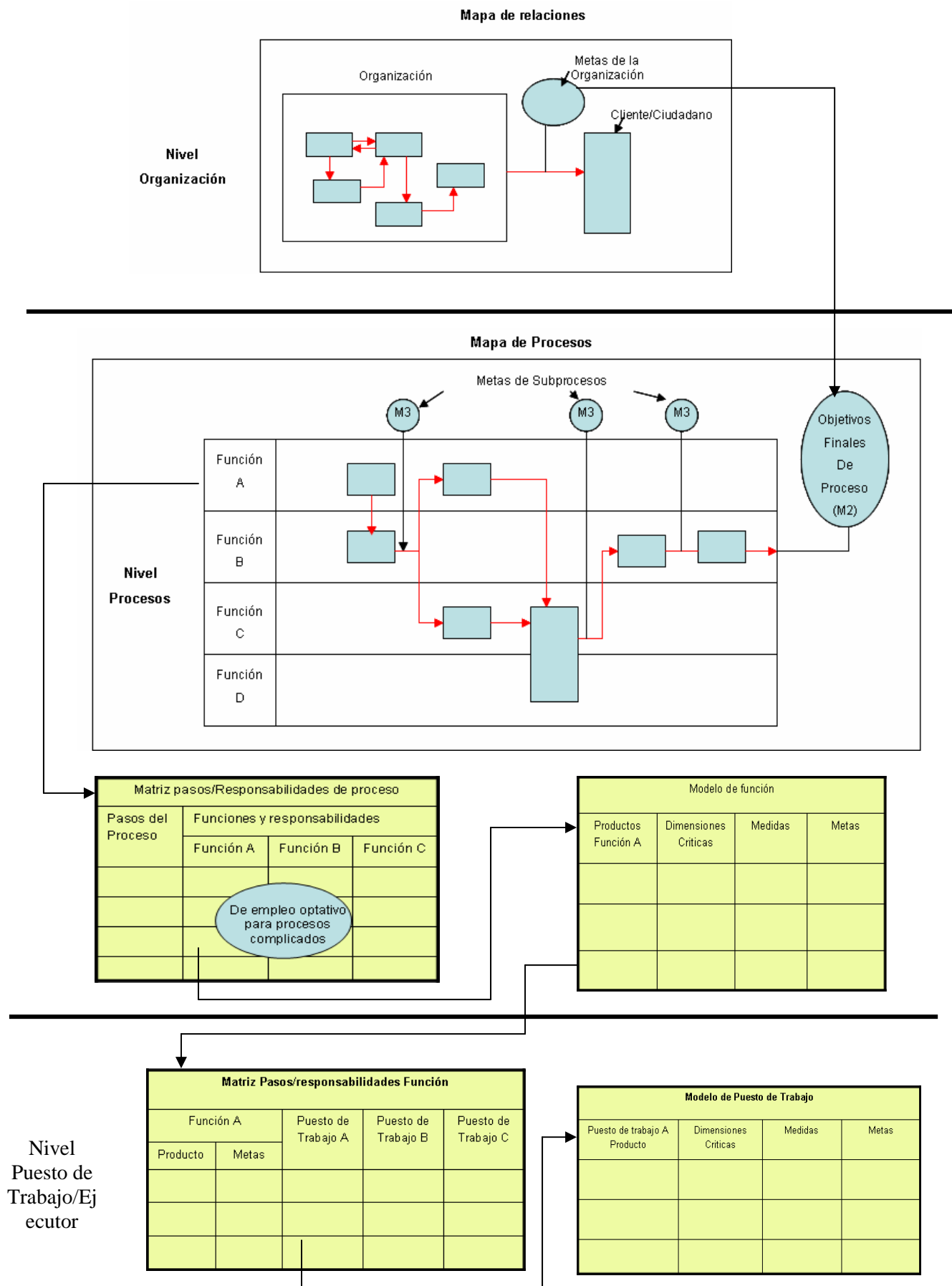
Vinculación con el nivel puesto de trabajo

En el nivel puesto de trabajo, los “Productos” son las tareas que realiza el personal para contribuir a generar el producto de su área. Desde la perspectiva del proceso o la Función, son subproductos cuyos objetivos, medidas y metas deben estar determinados por las medidas y metas de la función.

El puesto de trabajo representa el último eslabón del sistema de medición, que articula el producto de nivel Organización con el producto del empleado individual.

En los gráficos de la página siguiente se muestra la medición de procesos en el marco de un sistema integral de medición Organizacional.

La Medición de Procesos en un sistema de Medición Organizacional



4. Conclusiones.

La medición de los procesos en una Organización “Gestionada por Procesos”, es de vital importancia. Esto es así, desde el momento que no se puede mejorar lo que no se puede medir o no se mide. Por lo tanto, y tal como lo hemos señalado, es necesario desarrollar un proceso de gestión (Tipo gestión) que permita transformar los datos obtenidos del sistema de medición en acciones destinadas a mejorar el funcionamiento de la Organización. (Proceso de mejora continua)

En tal sentido, se debe tener en cuenta que la forma de utilizar la información obtenida, es tan fundamental como la propia naturaleza y amplitud de la información. Cuando la medición evidencia la existencia de problemas, es necesario contar con un proceso y las herramientas correspondientes a los efectos de determinar las acciones para la corrección de dicho problema.