

# CAPITULO 5

**Autor:** Ing. Emilio Lorenzon

## LOS PROCESOS

### 1. Introducción

Como expresamos en el Capítulo 2, dentro de un sistema Organización se identifican tres tipos de actividades: Las del tipo Organización, las del tipo procesos y las del tipo operativo o de puestos de trabajo. La experiencia indica, que de los tres tipos de actividades el menos conocido y por lo tanto el que menos se gestiona, es la del Tipo procesos. En este capítulo focalizaremos el análisis en este nivel, puesto que es el nivel intermedio que sirve como nexo de unión entre los objetivos de la organización, la estructuración y la gestión, generando la dinámica del sistema. Son las herramientas de procesos las que sirven para crear una Organización orientada al cliente/ciudadano, las que ayudan a adaptarse con rapidez e inteligencia a las nuevas situaciones de la Organización, las que ponen en marcha los cambios y las que derriban las barreras existentes entre los sectores funcionales.

En la actualidad no basta con gestionar los resultados, también es muy importante, la forma (Procesos) con que se obtienen esos resultados. Sean estos buenos o malos, es necesario conocer la razón por la cual se obtiene dicho resultado.

### 2. Ejemplos representativos de Procesos.

En el capítulo anterior definimos un proceso como una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre si para transformar insumos en productos (Bienes y/o servicios) valiosos para el cliente/ciudadano. Todo en armonía con un determinado objetivo de la Organización.

Lo expresado lo podemos graficar de la siguiente manera:

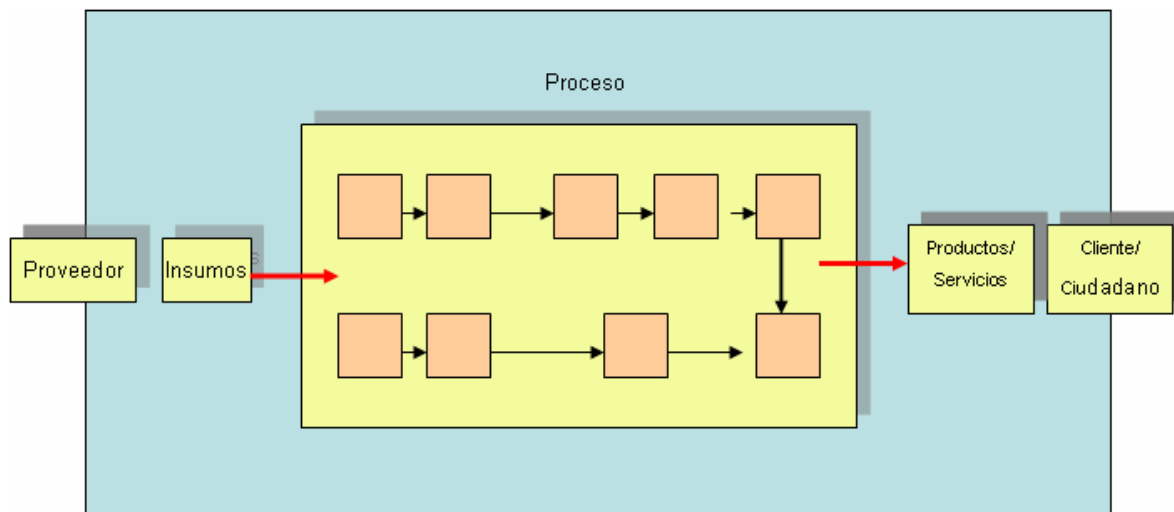


Fig. 5.1 – Cadena de un Proceso

Veamos algunos ejemplos de procesos que responden a este esquema de funcionamiento.

PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTE/CIUDADANO
Laboratorios Medicinales	Vacuna contra la Meningitis	Campaña de vacunación	Niño vacunado	Menores de dos años
Industria alimenticia	Productos comestibles básicos (fideos, harina, etc.)	Otorgamiento de alimento a familias indigentes	Familia alimentada	Familias de bajos recursos
Empresa constructora de viviendas	Materiales para la construcción	Otorgamiento de viviendas populares	Viviendas disponibles para familias de bajos recursos	Sector de la población que no pueden acceder a los créditos hipotecarios.

En general, un **proceso** está integrado por un conjunto de **Subprocesos**, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple con un objetivo parcial (subobjetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de **actividades**, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por **tareas** ejecutadas por las personas.

Veamos en forma gráfica un ejemplo sencillo que nos permita identificar un proceso y sus componentes (subprocesos, actividades y tareas).

Consideremos en el Registro Nacional de las Personas (RENAPER), la emisión de documentos de identidad DNI. La misión del RENAPER es la de documentar a todos los ciudadanos a lo largo y a lo ancho del País. Por lo tanto **el proceso sustantivo** (principal) que podemos identificar es **“La emisión del documento y su posterior entrega directa al ciudadano”**. Este proceso consistirá en una serie de actividades/tareas secuenciadas e interrelacionadas que gráficamente la podemos representar en la Fig. 5.2.

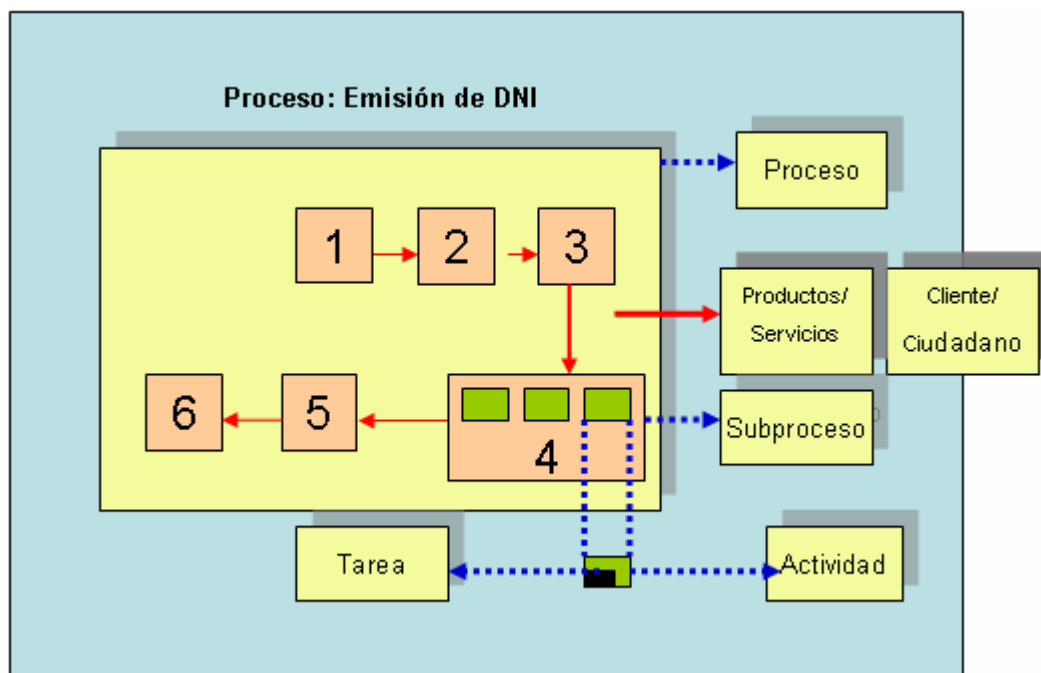


Fig. 5.2 – Proceso de emisión del DNI

El **Proceso**, emisión del DNI y su posterior entrega al cliente/Ciudadano esta conformado por los siguientes **Subprocesos**:

1. Recepción de la solicitud de un DNI.
2. Revisión y verificación de datos de la solicitud y elementos anexos a la misma (partidas de nacimiento, certificado de domicilio, etc.).
3. Búsqueda de antecedentes (Registro Nacional de las Personas) sobre el postulante, que permita la emisión del documento.
4. Aprobación de antecedentes por personal superior.
5. Recopilación y armado de ficha personal, incluyendo registro de huellas dactilares, fotos y firmas/certificaciones.
6. Emisión y entrega del documento final al solicitante.

Los subprocesos están conformados por un número determinado de actividades. Por ejemplo, si tomamos el Subproceso número 3, encontraríamos que el mismo agrupa **actividades** tales como:

- a) Búsqueda en el sistema informático a través del número de documento referido (Cedula de identidad, partida de nacimiento).
- b) En caso de no conseguir datos en a), ubicación en el archivo físico en dependencias de la Policía Federal.

Las actividades están conformadas por **Tareas**. En el caso de la actividad b) algunas tareas identificadas son las siguientes:

- Llenado de un formulario de antecedentes para la Policía Federal.
- Envío del formulario por mesa de entradas.
- Recepción de la información para continuar proceso.

- Etc.

### 3. Términos claves en la definición de Procesos.

En este punto realizaremos la definición de todos los componentes que son complementarios y que contribuyen al funcionamiento de un proceso. Estos son:

**Insumo:** Consiste en la información, los recursos materiales, financieros, humanos, equipos de producción y servicios necesarios para crear bienes o servicios. Es el punto inicial del Proceso.

**Producto:** Son los bienes y servicios cuantificables, que genera una Organización para contribuir con los objetivos de las políticas. Específicamente, todo producto es un bien o servicio, que surge como un resultado cualitativamente diferente de la combinación de los insumos (recursos humanos, materiales, equipos de producción, etc.) y que requiere de su producción.

*Para entender mejor este concepto en una visión de procesos, es necesario diferenciar producto final de producto intermedio.*

**Producto final:** Un producto es final de la red de producción cuando no sufre ningún otro proceso de transformación en la organización y condiciona directamente a una política y, a veces, otro producto final de la misma Organización. El destinatario del producto final es el cliente/ciudadano externo de la Organización.

**Producto Intermedio:** Son todos aquellos cuya producción es exigida por los productos finales y, en consecuencia, constituyen nodos intermedios de la red de producción que realiza la Organización. En una interpretación mas amplia, los productos intermedios son todas aquellas salidas (output) generadas por cada sector, área o persona cuyo destinatario es otra área, sector o persona dentro de la Organización.

*Los puntos donde comienza el proceso (Insumo) y finaliza (resultados o producto) son los límites del proceso.*

**Cliente y Proveedor:** En las Organizaciones complejas, la producción de bienes y servicios requiere la interacción de muchas personas. Cada una de ellas recibe el trabajo de alguien, lo procesa y lo entrega a otro en una cadena múltiple, antes de llegar al bien o servicio final. Cada persona que recibe algo de un compañero de trabajo necesita y tiene el derecho de que eso que recibe satisfaga sus necesidades. Es la única manera en que él podrá satisfacer las necesidades del que le sigue en el proceso.

El **cliente** es quien recibe el producto y establece los requerimientos del mismo. Lo llamamos **cliente interno** cuando pertenece a la misma Organización y forma parte de la cadena proveedor-cliente en el desarrollo de las actividades necesarias para la elaboración del producto final y **cliente externo** cuando no pertenece a la misma Organización y recibe el bien o servicio final.

**Proveedor:** Es el que provee los insumos necesarios para la creación de los bienes y servicios.

### 4. Los Procesos como cadena del valor.

Un proceso puede ser considerado como una **cadena del valor**. Esto significa que en la secuencia de pasos dirigidos a obtener un producto, cada uno de esos pasos o tareas debe añadir valor al paso precedente.

**¿Como decidir si una tarea añade o no valor?** Pensando en función de las necesidades o demandas del cliente/ciudadano quien generalmente ejerce sus opciones mediante la aplicación, consciente o no, de cuatro criterios principales:

- Calidad.
- Costo.
- Tiempo de entrega.
- Servicio.

Es muy común en los procesos de producción de un bien o servicio que existan tareas que el observador considere que no agregan nada considerado “valiosos” por el cliente/ciudadano o que en determinados casos se constituyen en francos obstáculos para la obtención de los resultados esperados. Estas tareas, para el observador, no tienen ninguna razón de existir y deben ser eliminadas.

### **Por que es importante agregar valor?**

Ya hemos señalado que un proceso debe considerarse también como una cadena de valor, dado que cada uno de sus pasos debe añadir valor a los bienes o servicios producidos.

Así como la mirada vertical de la Organización prioriza las jerarquías de las funciones, la horizontal esta centrada en las actividades que agregan valor.

Este “Cambio en la mirada Organizacional” implica que, en gran medida, la esencia de la mejora radica en investigar los procesos, eliminando las actividades que generan costos extras sin compensación alguna (no agregan valor) y optimizando las que consiguen incorporar en cada paso los componentes necesarios para la generación de un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente/ciudadano.

La forma mas clara de entender porque es importante agregar valor es mostrarlo por el absurdo: que sucede cuando una actividad/tarea desarrollada implica una repetición, una duplicación de controles o una registración no requerida: estamos evidentemente ante una actividad que no genera nada necesario para el cliente/ciudadano (no agrega valor) y tiene un costo extra para la organización.

En conclusión, una Organización eficiente debe tener la menor cantidad de actividades superfluas y concentrarse en mejorar las que agregan valor. Es aquí donde se manifiesta claramente el concepto de cadena del valor: esencialmente, se refiere al conjunto de actividades necesarias (que agregan valor) para lograr satisfacer las aspiraciones del cliente/ciudadano en cuanto a calidad, contenido, costo, tiempo de entrega, etc. del producto o servicio final.

Toda Organización tiene que apuntar a conseguir una cadena del valor casi perfecta. Para conseguirlo, debe existir una rigurosidad en el análisis: hay que ser riguroso en la separación de las actividades superfluas de las que son esenciales, eliminando las primeras en forma definitiva.

## **5. Procesos y funciones.**

Una vez que hemos comprendido claramente el concepto de proceso, podemos llegar a diferenciarlo de manera precisa del concepto de función.

Recordemos lo que habíamos dicho acerca de la visión horizontal y vertical de una Organización.

En el ejemplo del proceso descrito de emisión del DNI y su posterior entrega al ciudadano, que materializa la misión o finalidad primordial de la unidad organizativa, se presenta el flujo de trabajo o secuencia de las actividades, estableciendo conexiones “horizontales” que ligan unas áreas funcionales con otras. En el hipotético caso de que quisiéramos mejorar el producto (por ejemplo acortar los plazos de entrega del documento), no podríamos perder de vista el recorrido del proceso. Las conexiones interdepartamentales seguramente serian una cuestión muy

importante a considerar, ya que suele ser en estos puntos de contacto entre áreas donde se producen las mayores dificultades, tanto operativa como de gestión.

***La visión horizontal de la Organización nos llevara entonces a observar el recorrido de la secuencia de actividades (Procesos) que conducen a la generación del bien o servicio que el cliente/ciudadano valora.***

Esto nos permite superar el fuerte condicionamiento proveniente de la visión “funcional vertical” que se desprende de las Organizaciones piramidales jerárquicas, a las que hemos echo referencia en capítulos anteriores. Esta visión puede inducirnos a dar mayor relevancia a las divisiones de funciones (las cuales son fácilmente observables a partir de la sola lectura del organigrama) en detrimento de la posibilidad de identificar los procesos que no siempre son tan “obvios”. Perderíamos así la posibilidad de realizar una mejoría del sistema.

Veamos algunos de los pasos principales que incluye el análisis de una Organización desde una visión horizontal, lo que nos permitirá establecer claramente la diferenciación entre procesos y funciones y la contribución de cada uno al cumplimiento de los objetivos del sistema Organización.

- Determinar la misión y los objetivos de la Organización y los planes y programas para su ejecución.
- Determinar los productos (bienes y servicios) que debe generar la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- Observar y relevar los procesos, subprocesos, secuencia de actividades (Workflow) y tareas, necesarios para la producción de los bienes y servicios.
- Discriminar cuales son actividades esenciales que contribuyen a la razón de la existencia de la Organización, de aquellas que se consideran de apoyo a las esenciales. Distinguimos los procesos de valor (primarios) de los procesos de apoyo.
- Comparar los procesos (como secuencia de actividades) con el agrupamiento de tareas y responsabilidades (Funciones) establecidas para facilitar la realización de actividades.
- Comparar las actividades y funciones existentes con las necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

## **6. Clasificación de los procesos.**

Tal como lo señalamos en el Capítulo 4 y en el punto anterior, para conocer y analizar una Organización y producir mejoras en su funcionamiento, es imprescindible determinar claramente los procesos que la componen y sus características principales. En otras palabras, es necesario conocer en forma precisa cuales son los procesos que se desarrollan en la Organización, diferenciando entre aquellos que contribuyen directamente a cumplir su misión y objetivos y los que apoyan y facilitan a los primeros. Utilizando este criterio para diferenciar sus características principales, como ya vimos, una clasificación mas apropiada de los procesos que componen una organización, es la siguiente (Fig. 5.3):

- Estratégicos o de gestión
- Operativos (Primarios).
- Procesos de apoyo (secundarios).

Analicemos en detalle cada uno de los tipos de proceso que se desarrollan en una Organización:

### Procesos Operativos, Primarios o de Cliente/Ciudadano

Son aquellos procesos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la Organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un cliente/ciudadano externo. Tiene las siguientes características:

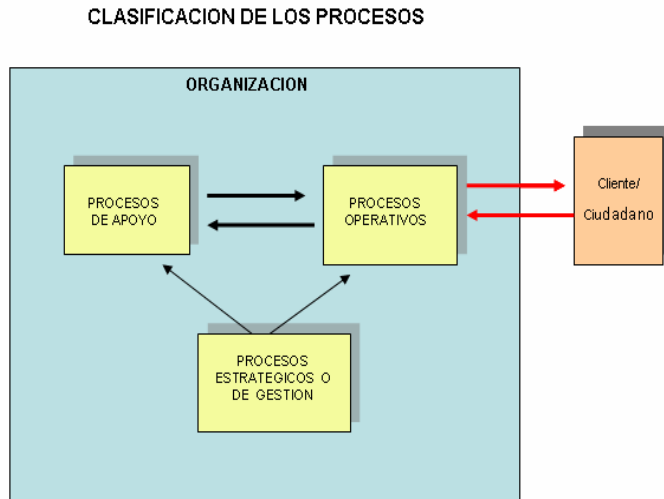


Fig. 5.3 – Tipos de procesos en una Organización

- Si el proceso falla, el primero en recibir el impacto y enterarse es el destinatario final (Cliente/ciudadano). Un ejemplo es la no recepción en tiempo de un bien o servicio.
- La definición, alcance y proyección de estos procesos están determinados primordialmente por la visión desde el Cliente/Ciudadano, esto es: según sus necesidades y expectativas.

- Generalmente están identificados con los productos finales (Bienes o Servicios) generados en la Organización, por lo que acompañan el ciclo de vida de dichos productos (deben modificarse si los requerimientos de los productos cambian o desaparecen si dejan de requerirse).
- En Organizaciones con una visión orientadas al Cliente/ciudadano, estos procesos poseen una mayor asignación de recursos humanos y financieros.
- Su relación directa con la misión y Objetivos de la Organización los coloca en la prioridad para su mejora, en relación al resto de los procesos y actividades de dicha Organización.

### Procesos de apoyo, Secundarios o Administrativos.

Aunque pueden ser invisibles para el destinatario final (Cliente/Ciudadano), su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. En muchos casos se los conocen como “de apoyo”, denominación que evidencia su finalidad: aportar sustentabilidad operativa a los procesos primarios y así lograr la satisfacción de los clientes.

Los procesos de apoyo, secundarios o administrativos cumplen, en general con las siguientes características:

- Se desprenden del análisis y el diseño de los procesos primarios. Es decir, cuando se implementan los elementos operativos dirigidos al cliente/ciudadano, surgen como parte indispensable para sustentar el desarrollo de los mismos.
- Su falla puede producir algún impacto en el cliente/ciudadano, pero solo en forma indirecta, es decir como consecuencia de su incidencia negativa en el desarrollo de las actividades de los procesos primarios.
- Generalmente están relacionados con los clientes internos y su alcance y grado de eficiencia es monitoreado primordialmente por los recursos humanos de la Organización.

- Por influencias de las tecnologías de la información son, en general, los primeros en automatizarse y autocontrolarse y si bien su importancia relativa los hace perder peso en la lista de prioridades para la mejora, frecuentemente encierran importantes costos de no calidad en las Organizaciones.

Veamos un ejemplo de algunos de los procesos de apoyo que se desarrollan en la mayoría de las Organizaciones públicas (Cajas de previsión social, Administraciones públicas nacionales, provinciales y Municipales, etc.). Estos procesos de apoyo, en general, tienen un sustento normativo que determinan su obligatoriedad.

Dicho ejemplo incluye seis macroprocesos que agrupan a los dieciséis procesos de apoyo que generan los productos necesarios para sustentar el desarrollo de los procesos primarios o sustantivos de cada una de las Organizaciones públicas (Ver Fig. 5.4).

### **Procesos Estratégicos o de Gestión**

Su finalidad es la de monitorear y evaluar los avances y la eficiencia de la Organización, vista como un conjunto de procesos interrelacionados para lograr un determinado Objetivo. Facilitan y apoyan los procesos relacionados directamente con los clientes/Ciudadanos. Para diferenciarlos de los procesos de apoyo o administrativos, es importante destacar que rara vez están relacionados con la operatividad diaria sino que son mas atemporales y desarrollados en el tiempo. Un claro ejemplo de proceso de gestión es la elaboración y el seguimiento del Planeamiento estratégico de una Organización, o el mantenimiento del sistema de información para la toma de decisiones del personal de conducción.

Los procesos estratégicos o de gestión presentan, en general, las siguientes características:

- Las actividades y el desarrollo son llevadas adelante por personal con responsabilidades jerárquicas relacionadas con la alta dirección.
- Aunque las actividades mejor identificadas con este tipo de proceso, estén encuadradas con el planeamiento, el control, la asignación de recursos y la definición de objetivos, su misión también se centra en coordinar y cohesionar el resto de los procesos, tareas y actividades de la organización.
- Dentro de todos los procesos de gestión conocidos, los mas importantes son los relacionados con el planeamiento estratégico, la fijación de objetivos y la asignación de recursos. Esto implica que gran parte de su actividad se concentra en recolectar información valiosa y clave, establecer pautas de asociación/interrelación entre distintos procesos, comprometer y rever estrategias y rumbos, monitorear resultados y difundir los mismos a todos los integrantes de la Organización.
- La retroalimentación de información interna y externa es la materia prima más importante de estos procesos. En muchos casos, a través de la elaboración de la información recibida, los procesos de gestión han cambiado el rumbo de los procesos sustantivos, ya sea porque los objetivos de estos últimos no son cumplidos en forma efectiva (desde la óptica del destinatario finas cliente/ciudadano) o porque los recursos invertidos están mal asignados.

Sintetizando, en el cuadro de la Fig. 5.5 se observa la clasificación de los procesos en una Organización, y las características distintivas de los mismos.



MACRO PROCESO	PROCESOS DE APOYO	
	NOMBRE	PRODUCTO
Administración Económica-Financiera	Presupuesto	Planificación de la Organización desde el punto de vista del presupuesto
	Contabilidad	Registro contable de las operaciones y la información correspondiente
	Tesorería	Disponibilidad de fondos, mediante el manejo de los mismos. Realiza los pagos, etc.
	Compras y Contrataciones	Disponibilidad de los bienes y servicios que necesita la Organización para realizar su gestión
	Administración de Bienes	Altas y bajas de los bienes que constituyen el patrimonio de la Organización.
Administración de los recursos Humanos	Administración de Personal	Gestión y control de los derechos y obligaciones de los Recursos Humanos de la Organización.
	Desarrollo de Carrera	Desarrollo de la capacitación del agente para lograr un perfil del mismo, a través de una planificación de la carrera y evaluación de su desempeño.
Asuntos Legales	Jurídicos	Control de legalidad y legitimidad de los actos administrativos.
	Sumariales	Instrucción de los sumarios relacionados con irregularidades cometidas por el personal de la Organización.
Organizacionales	Organización	Análisis, diagnóstico y propuesta de rediseño sobre procesos, estructura funcional y puestos.
	Sistema de Información	Información necesaria para el desarrollo de las actividades
Gestión de Documentación.	Mesa de entradas	Recepción, registro, salida y archivo de documentación y correspondencia.
	Archivo	Registración y archivo de documentación (expedientes, etc.)
	Información al Público	Información necesaria para la realización de los trámites y obtención de los servicios prestados por la Organización al Cliente/ciudadano
Servicios	Seguridad	Prevención de daños y perjuicios causados a bienes o recursos humanos de la Organización.

Fig. 5.4 – Ejemplo de algunos procesos de apoyo de una Organización

	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS DE APOYO	PROCESOS ESTRATÉGICOS O DE GESTIÓN
<b>FINALIDAD</b>	Cumplimiento de los objetivos fundamentales de la Organización	Dar apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos operativos.	Organizar y facilitar la conducción de la totalidad de los procesos de la Organización
<b>DESTINATARIO</b>	Tocan al beneficiario final. Su desarrollo tiene relación directa con las aspiraciones, demandas y expectativas del cliente/ciudadano	Generalmente dirigido a un cliente interno. Pueden no ser visibles a los clientes externos	La propia Organización y la coordinación de todos los procesos.
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Si fallan, los clientes externos son los primeros en enterarse.	Se desprenden del diseño y análisis de los procesos operativos.  Generalmente son los primeros en automatizarse y sufrir algún método de autocontrol.	Tienen incidencia en el desarrollo futuro de la Organización.

Fig. 5.5 – Clasificación y características de los procesos de una Organización

## 7. Las variables para el diseño de Procesos.

Para la definición e instrumentación de procesos en una Organización, debemos considerar las siguientes instancias:

- Definir los objetivos de los Procesos.
- Diseñar la estructura de los procesos en función de los objetivos.
- Definir como se gestionara cada uno de los procesos.

### 7.1 Objetivo de los Procesos

Desde la perspectiva horizontal de la Organización, hemos planteado la posibilidad y la necesidad de conocer a fondo los procesos. En la medida que cada proceso se realiza para cumplir con objetivos de la Organización, es necesario asegurar la consistencia entre estos últimos y los objetivos de los procesos.

La experiencia muestra que, en muchos casos, la mayoría de los procesos no tienen definido claramente un objetivo concreto. Por tal motivo, una de las tareas básicas en el diseño y optimización de cualquier estructura Organizacional, suele concentrarse en definirlos con claridad vinculándolos siempre a los de la Organización.

**Es importante no confundir los objetivos de las áreas con los de los Procesos.** Aunque en algunas oportunidades estos últimos (los procesos) Determinan la formación de áreas dentro de las estructuras Organizacionales, muy importantes, como por ejemplo el área de Sistemas. En la mayoría de las Organizaciones esta área brinda servicio al resto de los sectores de la Organización, por lo tanto no puede ser identificada como perteneciente a una única área o función.

Resulta obvio entonces, que los objetivos de los procesos son en general mucho más abarcativos que los objetivos de las funciones. Por otra parte debemos recordar que los objetivos funcionales recién deben ser definidos cuando se determina la mejor aportación que cada función puede realizar a los procesos (o a cada uno de sus pasos críticos: Subprocesos). Es recomendable tener esto en cuenta, no solo para la mejor comprensión de la Organización, sino también cuando se esta encarando un trabajo de Mejora.

### **Definición de los objetivos de los procesos**

La responsabilidad de la definición de los objetivos de los procesos debe ser asumida por los máximos niveles de autoridad de la Organización. Para su definición deben tenerse en cuenta las fuentes de donde provienen los objetivos de los procesos. Estas fuentes son:

La Organización.

Las exigencias y requerimientos de los clientes/ciudadanos.

La información sobre los casos más exitosos.

- **La Organización:** Cuando nos referimos a la Organización, como fuente para definir los objetivos de los procesos, queremos decir que debe tomarse como referencia: la misión institucional, las políticas definidas por la Organización y los objetivos a alcanzar para el cumplimiento de dichas políticas.

En la medida que los productos y servicios generados por los procesos que se desarrollan en una Organización deben contribuir al cumplimiento de los objetivos de las políticas que dan razón de ser a la misión institucional establecida, todo objetivo de un proceso debe necesariamente definirse tomando como referencia finalidades institucionales.

- **Las exigencias y requerimientos de los clientes/ciudadanos:** Teniendo en cuenta que los bienes y servicios generados por la Organización a través de sus procesos, tienden a dar respuesta a las necesidades y demandas de clientes/ciudadanos, la definición del objetivo de un proceso debe necesariamente contemplar sus expectativas y exigencias en cuanto a los requerimientos que ellos tienen respecto del producto (Calidad, contenido, plazo de entrega, etc.).
- **Información sobre los casos más exitosos:** La información sobre los procesos de otras Organizaciones consideradas ejemplares suele ser de gran utilidad para comparar y adoptar aquellos elementos (tecnología, organización del Trabajo, etc.) que permitan mejorar el flujo de trabajo de un proceso de la Organización.

Ciertamente, estas comparaciones solo pueden ser útiles si toman en cuenta la cultura Organizacional: no es recomendable modificar algún proceso pensando en rediseñarlo de manera idéntica a los que dan resultado en otras Organizaciones o Países.

## **7.2 Estructuración de los Procesos**

Una vez definidos los objetivos de los procesos es necesario diseñarlos o estructurarlos de manera que dichos objetivos puedan ser alcanzados con la mayor eficacia y eficiencia posible.

Para determinar si cada proceso esta adecuadamente estructurado existe una herramienta muy útil: el diagrama de procesos. El diagrama de procesos documenta secuencialmente los pasos

que los Departamentos, áreas o sectores dan, para convertir los insumos de entrada en productos de salida para un proceso determinado. Es decir, el objetivo de la estructuración de los procesos, a través del diagrama, es desplegar en manera visual y concreta todos los circuitos de valor agregado (“como es”) para facilitar su descripción y análisis.

En un diagrama de proceso, se debe mostrar con claridad los siguientes puntos.

- Los actores internos y externos a la Organización: sectores, personas o equipos que actúan como emisores y/o receptores de información.
- Las actividades (tareas) que efectúan cada uno de los actores. Se definen las reglas del negocio de cada actividad.
- Las acciones a la que están sometidos los datos (Registración, control, etc.)
- Los soportes físicos donde la información queda registrada. (Formularios, almacenamiento digital, etc.)

De esta manera, el diagrama de procesos posibilita una vez descrito y analizado (omisiones, superposiciones, inconsistencias, etc.), la realización de simulaciones (“como debería ser”) que orienten a una mejora del proceso analizado.

### **7.3 Gestión de los Procesos**

La gestión de un proceso es la administración y control de cada componente del mismo, para que cumpla con los objetivos para la cual fue creado. Si bien el objetivo a largo plazo de cualquier Organización consiste en realizar un plan de gestión de cada uno de los procesos que la conforman, es conveniente en un principio comenzar identificando unos pocos procesos fundamentales, que garanticen lograr una adecuada gestión de los mismos. Estos procesos seleccionados, deberían ser naturalmente, aquellos que tienen un mayor impacto en el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la Organización.

Es importante para una adecuada gestión de procesos el nombramiento de un responsable (propietario) para cada uno de los procesos claves. El responsable de proceso es la persona a quien se responsabiliza por la eficacia y eficiencia de dicho proceso. El responsable del proceso actúa como “mediador” con el objeto de facilitar el contacto con los diferentes sectores y áreas funcionales que contribuyen al proceso. Además, supervisa la actividad del proceso determinando si se cumplen los requerimientos del cliente/ciudadano y las metas internas de la Organización. La designación de un responsable del proceso no significa la creación de una segunda estructura Organizativa. Las relaciones de responsabilidad (asignación de recursos, organización del trabajo, etc.) siguen siendo verticales, pero el desempeño de las áreas funcionales es evaluado en función de la contribución que realiza a uno o más procesos.

Un proceso para ser eficaz debe ser bien dirigido y gestionado. Dicha gestión abarca:

Gestión de los Objetivos.

Gestión de las actividades.

Gestión de los recursos.

Gestión de las zonas de contacto.

- **Gestión de los objetivos:** Los objetivos generales de procesos deben servir como base para establecer los subobjetivos a lo largo de todo el Proceso. Estos subobjetivos darán luego vida a los Subprocesos dentro de un proceso, lo que permite una mejor comprensión y manejo del mismo.

Tomemos el ejemplo del proceso de compras en el sector público, en el cuál se han definido los siguientes **lineamientos de política**: maximizar la eficacia y eficiencia de las adquisiciones y/o contrataciones en cuanto a la obtención de bienes y servicios con la mejor tecnología disponible y al menor costo posible, dotar de transparencia a los procedimientos de compras y prever un tratamiento justo y equitativo para contratistas y proveedores.

En función a estos lineamientos podemos establecer el siguiente **objetivo del proceso**: *“Adquirir y contratar, a las mejores condiciones de mercado, los bienes y/o servicios que son necesarios para el funcionamiento de la Organización”*.

El proceso de compras esta compuesto por los siguientes subprocesos:

- Solicitud de las compras y/o contrataciones realizada por las distintas áreas de la Organización.
- Autorización de la compra e imputación preventiva para el pago.
- Determinación de la modalidad de compra y/o contratación (Compra directa, concurso de precios, licitación, etc.).
- Publicación e invitaciones dirigidas a Proveedores y contratistas.
- Apertura, evaluación y preadjudicación de ofertas.
- Contratación y emisión de la Orden de Compra.
- Recepción de la compra y/o Contratación.

Cada uno de estos “Subprocesos”, tienen un impacto crítico sobre el proceso general de Compras y tienen objetivos particulares (Subobjetivos). Por ejemplo: para el subproceso “Determinación de la modalidad de compra y/o contratación” se ha establecido el siguiente Subobjetivo específico: “decidir el tipo se compra y/o contratación (Compra directa, concurso de precios, licitación, etc.) que corresponda realizar de acuerdo a las normas vigentes dentro de la Organización y brindar igualdad de oportunidades a proveedores y contratistas”. A su vez el subproceso “Apertura, evaluación y preadjudicación de ofertas” tiene como subobjetivo específico “Seleccionar con la máxima transparencia, al mejor oferente y otorgarle una preadjudicación de la compra y/o contratación”.

Una vez que están definidos los subobjetivos de cada proceso, se puede pensar en definir las áreas funcionales de la estructura jerárquicas, agrupando tareas de los procesos/subprocesos con alto grado de cohesión interna. Todo objetivo funcional definido a nivel Organizacional se debe modificar, de ser necesario, a fin de que realice la máxima contribución posible a las actividades de cada proceso.

- **Gestión de las Actividades:** Gestionar la actividad de los procesos consiste en definitiva en gestionar la organización horizontal. Es necesario poner en marcha para cada proceso, un sistema para obtener información sobre los clientes externos e internos, sobre los productos del proceso, sobre la valoración y rendimiento de cada actividad para comparar con los objetivos y subobjetivos del proceso, pasar información sobre la actividad del proceso a las funciones Organizacionales que intervienen en él, y reajustar los objetivos del proceso/subproceso para satisfacer los continuos requerimientos y exigencias de los clientes/ciudadanos.

- **Gestión de los Recursos:** la asignación de recursos centrada en los procesos se diferencia de la asignación que realiza la Organización sobre la base del enfoque funcional por áreas de su estructura jerárquica. La asignación de recursos basada en procesos, es el resultado de determinar los recursos financieros y de personal necesarios para que el proceso alcance sus objetivos. Luego de realizado este cálculo, se asignan los recursos a cada área funcional en función de su contribución a cada uno de los procesos. Por lo tanto, el presupuesto de cada área funcional de la estructura, será la suma total de la parte que le corresponde en cada presupuesto de proceso.
- **Gestión de las zonas de contacto:** Visualizar la zona de contacto consiste en determinar los puntos en los que una función (área funcional) proporciona un producto o servicio a otra función (otra área funcional). En cada uno de estos puntos existe una zona de contacto cliente-proveedor. Es necesario prestar la atención adecuada a esas zonas de contacto y supervisar y controlar los resultados, ya que en estos puntos es donde con frecuencia se encuentran los principales problemas de los procesos.

Tal como lo habíamos señalado, en este punto adquiere particular importancia la participación del “responsable de proceso”, ya que los responsables de área funcional gestionan su propia parte del proceso y no tienen en cuenta los espacios en blanco (zonas de contacto), por lo que es muy común que se produzcan optimizaciones de las áreas funcionales con una suboptimización de los procesos.

### **Institucionalización de la gestión de los Procesos**

Para incorporar todos estos conceptos dentro de una Organización y realizar una adecuada gestión de procesos, es necesario que cada Organización contemple:

- Un mapa de procesos.
- Para cada proceso, un diagrama que documente los pasos (actividades), las funciones que realiza y reglas del negocio asociadas.
- Un conjunto de mediciones que sirvan de orientación para evaluar la marcha de los procesos y de su relación con las áreas funcionales de la organización.
- Un responsable para cada proceso.
- Un plan anual que contenga los resultados esperados, los objetivos, los presupuestos, y los recursos no financieros que requieren para los procesos claves.
- Un área responsable de procesos, que detecte las posibilidades de mejora en cada uno de ellos, incorporando el mecanismo de “Mejora continua”.

A este punto es importante destacar, que la institucionalización de la gestión de procesos, requiere de una adecuada coexistencia entre la dimensión horizontal y vertical-funcional de la Organización.

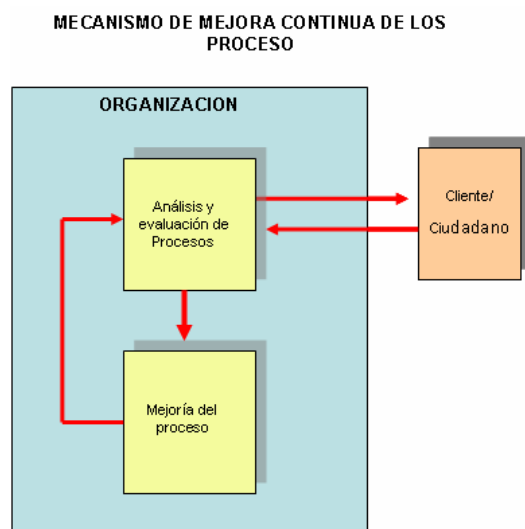
**¿Como se logra esto?** En un entorno Organizacional orientado a procesos, cada responsable de área funcional sigue siendo responsable de obtener resultados, asignar recursos y desarrollar procedimientos, la única diferencia con la forma tradicional vertical de la Organización, es que la actividad de cada función se mide respecto de unas metas que reflejan su contribución a los procesos. Una gerencia, departamento o área funcional, siempre contribuye a un objetivo de jerarquía superior. En el caso de una Organización orientada a procesos, cada área funcional contribuye a lograr los objetivos de cada proceso que sirven para cumplir los objetivos de la Organización.

En conclusión, la gestión de procesos puede coexistir con la Organización funcional jerárquica, por las siguientes razones:

- No modifica los objetivos de la Organización.
- No cambia (necesariamente) la estructura organizativa o las relaciones de responsabilidad.
- Sirve para garantizar que los objetivos de la Organización, de cada área funcional de la estructura, estén alineados con los objetivos de los procesos.
- No modifica la responsabilidad, o poder de las áreas funcionales.

## 8. Metodología para el análisis y evaluación de los Procesos.

La administración de los procesos dentro de una Organización, involucra una metodología para definir, analizar y mejorar continuamente dichos procesos. Por supuesto con la premisa básica de cumplir integralmente con los requerimientos y expectativas de los clientes/ciudadanos. En la Fig. 5.6 se visualiza el mecanismo de mejora continua de los procesos dentro de la Organización.



En este punto y en el capítulo siguiente, analizaremos la primera etapa correspondiente a la “Descripción análisis y evaluación de los Procesos”, punto inicial para la instrumentación de una mejora continua de los Procesos.

La necesidad de analizar y evaluar un proceso para mejorarlo surge, en general, como consecuencia de las siguientes situaciones:

- No se encuentran satisfechas las necesidades de los clientes/ciudadanos, por ejemplo por cambios en sus tipos de necesidades y niveles de exigencia de calidad. (Capacidad de adaptación a los cambios del requerimiento del contexto de la Organización).
- El proceso no está alineado con las políticas y objetivos de la Organización.
- Aunque el proceso funciona bien, se observan posibilidades para disminuir costos o el tiempo del ciclo, o mejorar la calidad de los productos (bienes y/o servicios).

Fig. 5.6 – Mejora continua de los procesos en una organización

### 8.1- Selección de los procesos de la Organización

El trabajo de análisis se inicia con la revisión de la misión y los objetivos estratégicos de la Organización que dan soporte a los objetivos de los procesos. Continúa con la selección de los procesos que deben ser objeto de análisis para su posterior rediseño o reingeniería.

Esta selección de los procesos primarios de la Organización, implica la realización de las siguientes actividades:

- Relevamiento de los procesos de la Organización.
- Determinación de los límites de cada proceso.
- Evaluar la importancia estratégica de cada proceso.

- Convalidar con los niveles de conducción el alineamiento de cada proceso con los objetivos de la Organización.

Veamos cada uno de estos puntos con más detalle:

**Relevamiento de los procesos de la Organización:** Para poder elegir los procesos que deberán ser analizados para su rediseño o reingeniería, se debe realizar un relevamiento macro de los procesos principales que se desarrollan en la Organización. Por supuesto, que comenzamos con aquellos que tienen alguna influencia sobre el Cliente/Ciudadano. La selección solo será posible, cuando todos los procesos de la Organización sean conocidos y evaluada la relevancia estratégica de cada uno.

Es conveniente que los procesos enumerados sean los más abarcativos posible (primarios, de apoyo y de gestión) y estén directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la Organización. No se puede definir a priori la cantidad de procesos adecuados para una determinada organización.

La experiencia nos indica, que dentro de una Organización debemos limitar el análisis a no más de veinte (20) procesos, de esta manera los cambios a realizar son controlables. Al restringir la cantidad dentro de este rango, es posible identificar tanto los procesos sustantivos, como los de apoyo y también los de gestión. Luego debemos encontrar alternativas factibles para su rediseño o reingeniería.

**Determinación de los límites de cada proceso:** Uno de los elementos mas utilizados para definirlos es respondiendo a un cuestionario, que generalmente deben responder, cada uno de los propietarios del mismo (los propietarios son los responsables de las áreas funcionales por donde pasa el proceso bajo análisis). Algunas de las preguntas que se deben analizar son las siguientes:

- ¿Cuándo comienza y cuando termina la responsabilidad de cada dueño del proceso?
- ¿Cuándo comienza y cuando termina la vinculación del proceso con el cliente/ciudadano?
- ¿Donde comienzan y donde terminan los subprocesos del proceso bajo análisis?
- ¿Esta el proceso bajo análisis incluido completamente dentro de otro proceso?
- ¿Es posible obtener algún beneficio como resultado de combinar el proceso bajo análisis con otros procesos o subprocesos de la Organización?

Debido a la interrelación existente entre los procesos que componen la Organización (estructura del sistema Organización), es imposible entender que, en muchos casos, el rediseño de un proceso implica la necesidad de revisar o modificar otros.

**Evaluar la importancia estratégica de cada Proceso:** Es conveniente que las Organizaciones utilicen tres criterios centrales para escoger los procesos que serán priorizados para su análisis y posterior rediseño o reingeniería:

- Nivel de disfunción
- Nivel de impacto sobre el cliente/ciudadano.
- Alineamiento con los objetivos estratégicos de la Organización.

Analizaremos cada uno de los criterios:

Nivel de disfunción: Este es el primer criterio, y nos muestra cuales son los procesos que presentan mayores problemas en su funcionamiento.



A partir de la determinación del tipo y profundidad de los problemas detectados en los procesos (tareas sin valor agregado, sobreposición de actividades y controles, falta de controles, inadecuada utilización de los recursos, etc.) se deben establecer las prioridades para el análisis y mejora, teniendo en cuenta los que presentan mayores problemas para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes/ciudadanos y para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Organización.

Nivel de impacto sobre cliente/ciudadano: El segundo criterio que nos ayuda a priorizar los procesos para su análisis y mejora, esta relacionado con el nivel de impacto que tienen sobre el cliente/ciudadano.

Algo que puede ayudar a asignar los niveles de importancia correspondientes a cada proceso es la utilización de una matriz o cuadro directriz, como el que presentamos en la Fig. 5.7, en el que se podrán agrupar los procesos según tengan un alto, medio o bajo impacto sobre el cliente/ciudadano. Esta clasificación se deberá corresponder con la oportunidad de mejoría de los procesos, atendiendo a factores culturales, presupuestarios, humanos, etc.

Alineamiento con los objetivos estratégicos de la Organización: El tercer criterio trata de determinar aquellos procesos que tienen una mayor incidencia e impacto en el logro de los objetivos de la Organización.

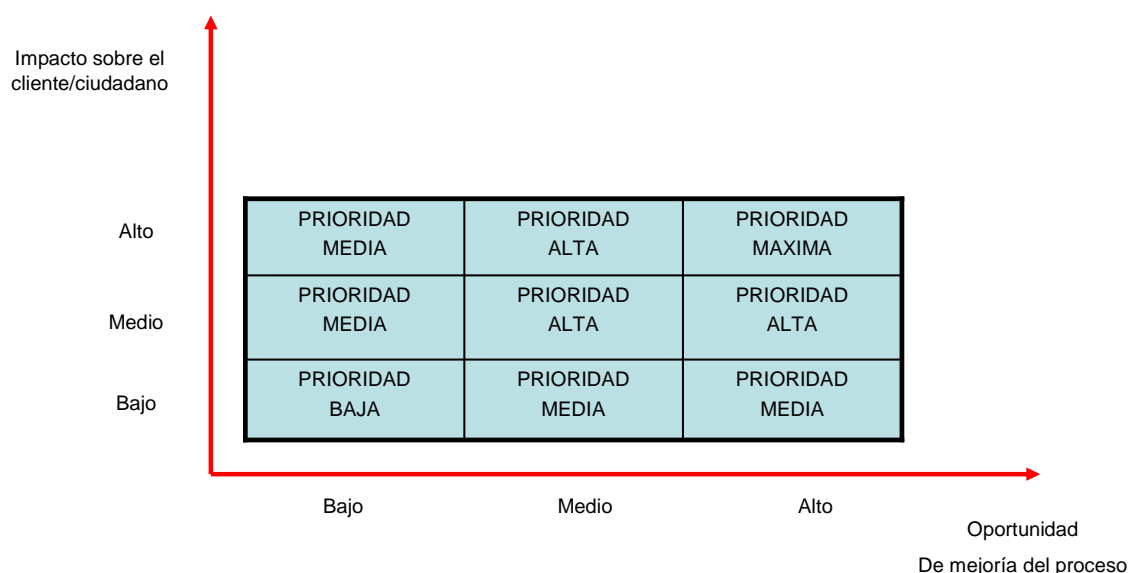


Fig. 5.7 – Matriz de nivel de Importancia de un Proceso

### Priorización de los Procesos

Una vez finalizadas las actividades de selección de los procesos de la Organización, puede desarrollarse una matriz (Ver Fig. 5.8) donde se volcaran los resultados del análisis, tomando como referencia conceptos tales como: Nivel de impacto sobre el cliente/ciudadano y la Organización, Nivel de cambio en los requerimientos de la demanda, la tecnología y las personas y el nivel de oportunidad para realizar los cambios en el proceso en cuestión. Estaremos así priorizando los Procesos (en una escala de uno a diez), con un modelo cuantitativo y demostrable, que contribuye a superar subjetividades propias de las visiones individualistas. En este sentido, es importante que los valores asignados sean consensuados, tanto por los que tienen la responsabilidad de dirigir la Organización analizada, el equipo de trabajo responsable del análisis y mejora de los procesos, como por los clientes intermedios y finales de cada proceso.

- A) Nivel de impacto sobre el cliente/ciudadano
- B) Nivel de cambio en los requerimientos de la demanda.
- C) Nivel de cambio de personas (Trabajo)
- D) Nivel de cambio de tecnología.
- E) Nivel de oportunidad de cambio.
- F) Nivel de impacto sobre la Organización (Misión y Objetivos)

El total de puntos es sumado a fin de establecer prioridades para los procesos que deberán ser atacados inmediatamente.

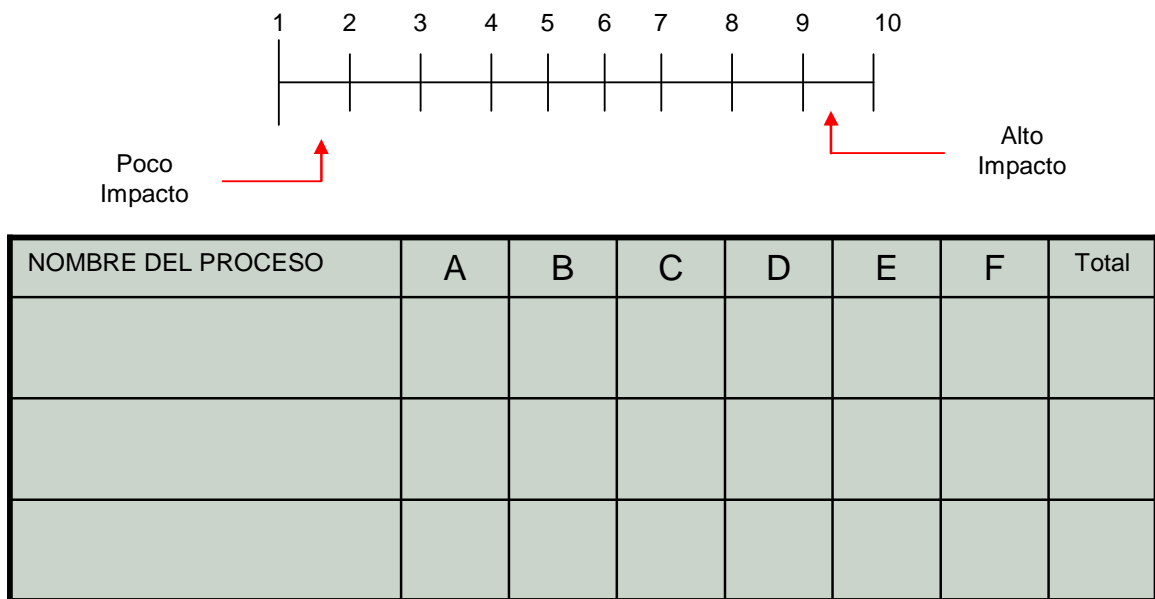


Fig. 5.8 - Criterio para la selección de Procesos

## 8.2. Análisis y evaluación del Proceso

En los puntos anteriores se identificaron los procesos de la Organización y se efectuó una priorización de los mismos según criterios de valorización. En este punto realizaremos el análisis de los Procesos seleccionados, a los efectos de intentar introducir una mejora en los mismos.

La metodología para la evaluación de un proceso implica el desarrollo de los siguientes pasos.

- La descripción y análisis del Proceso.
- El diagnostico y evaluación del proceso

### 8.2.1 Descripción y análisis del Proceso

Para realizar el análisis de un Proceso de una Organización, se deben desarrollar una serie de pasos. Estos son:

- a) Nombrar el proceso.
- b) Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso.
- c) Diagramar el proceso actual
- d) Realizar el macro diagrama del proceso.
- e) Identificar el propietario (responsable principal) del proceso.
- f) Determinar los factores críticos y puntos claves del proceso.
- g) Definir la visión del cliente del proceso.

Para explicar mejor cada uno de estos puntos, lo ejemplificaremos con un proceso de conciliación Bancaria automática dentro de una Organización como la Caja de previsión social para profesionales de la Ingeniería. Este proceso permite a la Tesorería de la Organización conocer diariamente cuales son los flujos de ingresos y/o egresos efectuados en sus cuentas bancarias (Cuentas corrientes, cajas de ahorro y plazos fijos). Esto significa disponer de la información relacionada con la disponibilidad de efectivo de cada una de las cuentas, los depósitos realizados, las transferencias entre cuentas, los cheques emitidos y finalmente los movimientos no registrados como: las notas de crédito o debito, gastos y comisiones bancarias, cheques en transito, cheques en cartera, etc.

Nombrar el proceso: Es necesario identificar cada proceso de la Organización con un nombre que lo permita diferenciar del resto. En nuestro caso lo llamaremos “Conciliación bancaria automática” CBA

Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso: En este punto es necesario describir lo que se quiere lograr con el funcionamiento del proceso para cumplir con los objetivos generales fijados por la Organización y lograr la satisfacción del cliente/ciudadano (en este caso los afiliados que aportan y los beneficiarios de la jubilación).

El objetivo de la caja de previsión social es el de administrar los fondos jubilatorios de sus afiliados, asegurando una transparencia absoluta en el manejo de los mismos. El proceso seleccionado responde directamente a este Objetivo central y tiene como objetivo propio realizar una conciliación bancaria diaria, a fin de obtener información de base para efectuar operaciones contables y/o financieras. Su cumplimiento permite:

- Conocer la disponibilidad del efectivo de la Organización, en cada una de sus cuentas en los diferentes bancos.
- Analizar y registrar los depósitos y transferencias entre cuentas.
- Disponer de listados de cheques emitidos o transferencias realizadas a beneficiarios, afiliados, empleados, proveedores, etc.
- Conocer los saldos en cada una de las cuentas.
- Controlar los movimientos según lo indicado por los “resúmenes de cuenta”, entregados por cada banco. (inconsistencia en debitos créditos, gastos, comisiones bancarias, etc.)

Diagramar el proceso actual: Este diagrama documenta (Ver Fig. 5.1) secuencialmente los pasos (actividades) que se desarrollan dentro de las distintas áreas funcionales, para convertir los insumos en productos para un proceso concreto. El diagrama muestra gráficamente el punto inicial y final del proceso y las entradas y salidas de todos los subprocesos posibilitando una

mejor comprensión del funcionamiento integral del proceso. Asimismo, uno de los objetivos buscados con este diagrama consiste en conocer el límite inicial y final, superior e inferior de cada proceso, ya que estos límites pueden estar relacionados con otros procesos. Este conocimiento resulta crucial a la hora de abocarse al mejoramiento por etapas o tal vez a una acción de cambio integral (reingeniería), evitando el riesgo de crear inconvenientes en otras áreas que puedan ser afectadas.

En otras palabras, el reconocimiento de los límites de cada proceso permite aplicar “micro mejoras” bien direccionadas en los problemas o defectos que se presentan, sin afectar al resto de la Organización.

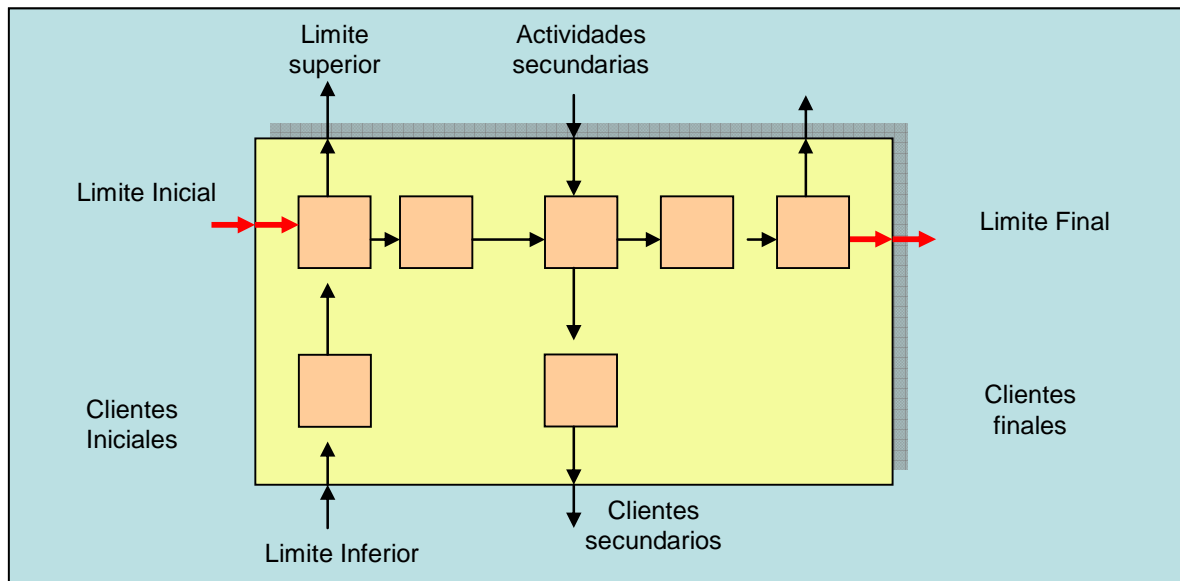


Fig. 5.9 – Proceso y su relación con los otros procesos de la Organización

Una aclaración es importante: los procesos forman parte de la estructura del sistema Organización, por lo tanto, los límites inicial y final, superior e inferior pueden estar interrelacionados a otros procesos lo que puede derivar en que cualquier mejora afecte positivamente otras actividades que impactan sobre otros procesos. La mejora obtenida en un sector, se refleja en todo el sistema, obligando a otros procesos a buscar un equilibrio y realizar el mismo esfuerzo de mejora.

Realizar el macro diagrama del proceso: Consiste en identificar los subprocessos del proceso y los proveedores y clientes (Internos y externos). El objetivo de este esquema consiste en definir claramente los límites del proceso, los subprocessos para facilitar su análisis (ya que nos permite reconocer todas las interrelaciones existentes y la importancia relativa de cada una de ellas) y seleccionar las prioridades de mejora o reingeniería.

En la Fig. 5.10, observamos el macro diagrama para el proceso de ejemplo de conciliación bancaria.

Identificar el propietario (responsable principal) del proceso: Una vez que se encuentran determinadas las actividades del proceso y a que área funcional corresponde cada una, se identifican los propietarios sectoriales del proceso. Esto es, los responsables por sector funcional de la Organización que realizan las actividades o toman decisiones en relación con el proceso bajo estudio. Luego se trata de establecer quien, entre todos los posibles, asumir el rol de responsable principal del proceso.

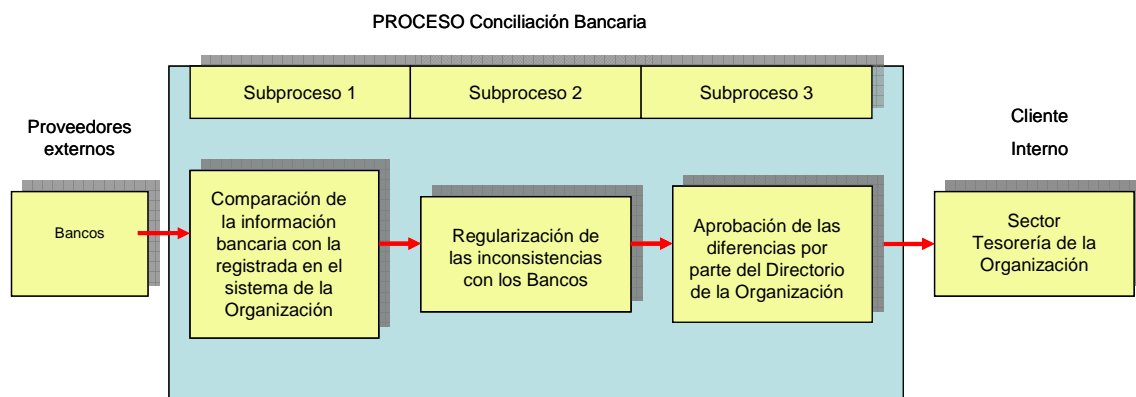


Fig. 5.10 – Macro diagrama del Proceso de Conciliación Bancaria

**Determinar los factores críticos puntos claves del proceso:** En este caso se trata de identificar los puntos del proceso donde los resultados y decisiones favorables son necesarios indefectiblemente para el logro del objetivo del proceso. Se trata de subprocesos, cuyas actividades y tareas deben ser realizadas en forma acertada y consistente. De no ser así todo el proceso falla y en consecuencia no se cumple con el objetivo del mismo y lo que esto implica en el objetivo general de la Organización.

El identificar los factores críticos y los puntos claves de decisión, es fundamental para todas las acciones que apuntan a una mejoría del proceso o la reingeniería del mismo. Entender esto, nos obliga a prestar especial atención en la etapa de relevamiento inicial y el análisis de toda la operatividad del proceso.

Los factores críticos más importantes de nuestro proceso de ejemplo de “Conciliación bancaria”, son:

- Realizar la comparación de los resúmenes de cuenta bancaria con los movimientos registrados en el sistema de la Organización.
- Conciliar con el banco las diferencias detectadas.
- Aprobación por parte del Directorio de la Organización de la conciliación acordada con el banco.

**Definir la visión del cliente del proceso:** En este punto es necesario determinar y analizar la visión del cliente (interno o externo) del proceso en relación a las variables cuantitativas (Ej. Tiempo de entrega de un bien o servicio) y cualitativas (trato personal, respuesta y seguimiento individual de reclamos, etc.) que son imprescindibles para dar respuesta a sus requerimientos y necesidades. Dichos requerimientos y necesidades se toman como metas a alcanzar (Fig. 5 11).

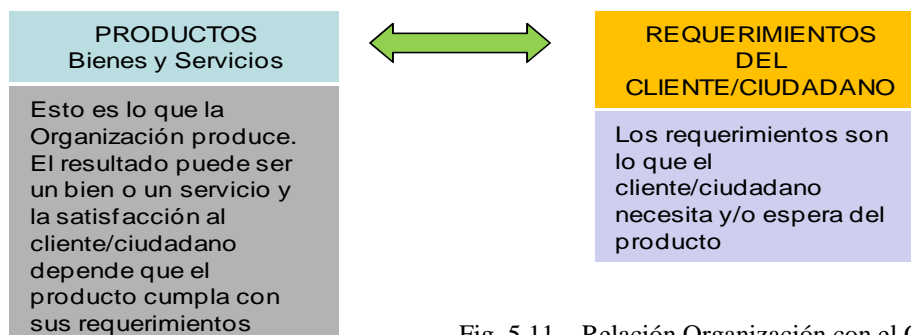


Fig. 5.11 – Relación Organización con el Cliente/Ciudadano

Veamos ahora algunos ejemplos de los requerimientos que, en general plantean los clientes ciudadanos:

EJEMPLOS DE REQUERIMIENTOS	
Puntualidad	Cantidad
Precio	Rendimiento
Exactitud	Disponibilidad
Funcionalidad	Tiempo de entrega
Continuidad	
Aspecto	

En nuestro ejemplo del proceso de conciliación Bancaria, el cliente es un cliente interno de la Organización (el sector tesorería), el cual tiene como expectativa contar diariamente con una conciliación bancaria que sirva como base para conocer en todo momento:

- Disponibilidad en cuentas corrientes.
- Deuda exigible.
- Inconsistencias.
- Cheques o transferencias emitidas, entregadas, pagadas, etc.
- Cheques diferidos en transito y en cartera.
- Gastos bancarios y retenciones impositivas.

### **8.3. Diagnostico y evaluación del Proceso**

Una vez finalizada la descripción y análisis del proceso, es necesario realizar el diagnostico y evaluación de su funcionamiento y de los resultados obtenidos. Basado en este diagnostico y evaluación se deberá realizar una calificación del proceso con la finalidad de establecer la necesidad de su mejora o reingeniería y las prioridades y planificación del trabajo a desarrollar.

#### **8.3.1 Identificación de problemas.**

Antes de iniciar el paso principal, medición del proceso, es útil estudiar y analizar el diagrama del proceso para realizar la primera detección de problemas y definir las actividades con o sin valor agregado. Todos los problemas y las tareas que se puedan identificar en este momento son, por lo general, oportunidades de mejoramiento.

Recordemos que, como lo hemos indicado, el diagrama de proceso permite detectar en forma rápida y directa problemas existentes en el proceso (duplicaciones, falta de control, actividades innecesarias, etc.), identificar clientes/ciudadanos inadvertidos y, por sobre todas las cosas, establecer oportunidades para el mejoramiento o cambio integral operativo del proceso analizado.

### 8.3.2 Medición del proceso

Un aspecto fundamental del análisis y evaluación de un proceso es la medición. Medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus tareas principales, en relación con los requerimientos del cliente/ciudadano (cumplimiento de la misión y objetivos de la Organización).

Es importante señalar que la medición del proceso debe ser hecha en las siguientes etapas:

- En el proceso actual.
- Durante el rediseño o reingeniería de proceso.
- En el proceso en el que fue aplicada la mejora o reingeniería.

En tal sentido, es importante conocer los requerimientos claves del cliente/ciudadano (necesidades y expectativas) como base para establecer que medidas usar para el proceso.

En general los puntos a medir, deben satisfacer los siguientes criterios:

- Responder a necesidades y expectativas ligadas a los requerimientos del cliente/ciudadano
- Ser mensurables. Es decir que se puedan medir.
- Ser transparentes. Es decir de carácter publico, no deben ser secretos.

Estos criterios, deben servir de base para establecer indicadores que permitan determinar (medir) si el proceso se desarrolla en forma eficiente y si esta logrando los resultados esperados por el cliente/ciudadano (cumplimiento de la misión y objetivos de la Organización). Existen dos tipos basicos de indicadores para los procesos: Los “*indicadores de resultado*” (relacionados con el logro de los objetivos de la Organización) y los “*indicadores de desempeño*” (relacionados con la eficiencia del proceso en el logro de los objetivos de la Organización).

- **La medición del resultado:** Revela de que manera los productos de un proceso satisfacen o no los requerimientos de los clientes/ciudadanos. Por ejemplo: costo, cantidad, calidad, Rendimiento, Disponibilidad, Tiempo de entrega, etc.
- **La medición del desempeño:**

En primer lugar, las mediciones del desempeño del proceso, deben revelar el modo satisfactorio con que se cumple el proceso en ciertos puntos críticos o hitos del mismo (ver los puntos “Determinar los factores críticos y puntos claves del proceso” en el punto 8.2.1 Descripción y análisis del Proceso). Ello permitirá determinar como estos dos puntos contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente/ciudadano y a cumplir los objetivos de la Organización.

En segundo lugar, se deberán medir, en caso de ser necesario (fallas en los puntos criticos), las tareas y operaciones que se desarrollan en cada área funcional para generar uno de los productos a lo largo del proceso.

#### 8.3.2.1 Etapas de la medición

Medir un proceso comprende dos etapas principales:

*Recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso:*

La obtención de estos datos ayuda a determinar la eficacia del funcionamiento del proceso y la eficiencia de las actividades/tareas que se desarrollan dentro del mismo para satisfacer los requerimientos de los clientes/ciudadanos.

*Identificar las deficiencias en los resultados del proceso:*

Los diferentes tipos de problemas en el proceso son los responsables de las deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la Organización y en la satisfacción de los requerimientos clientes/ciudadanos. Para terminar con estas deficiencias en los resultados se necesita identificar los problemas que se presentan en las actividades/tareas principales del proceso. Recién a partir de esta identificación y de la determinación de sus causas podremos elaborar las estrategias para la mejora o reingeniería de proceso.

En general los tipos de problemas que se pueden identificar en el funcionamiento de un proceso, que afectan su eficiencia e inciden en sus resultados, son los siguientes:

- Procesos con tecnología obsoleta.
- Recursos ociosos o faltantes (Humanos y/o materiales)
- Deficiente calidad de los recursos empleados.
- Excesivo consumo de recursos (también Humanos y/o materiales).
- Tareas sobrantes y/o duplicadas.
- Tareas faltantes (que deberían realizarse para reducir costos, aumentar ingresos y/o mejorar el servicio al cliente/ciudadano)
- Recursos faltantes en el momento y lugar necesarios.
- Falta de estándares.
- Gastos injustificables.
- Demoras/atrasos.
- “Cuellos de botella”.
- Excesivo volumen de documentación y archivos.
- Deficientes sistemas de información.
- Excesivo tiempo de obtención de información.
- Deficiente calidad del trabajo, y por ende de la prestación de servicios a clientes internos y externos.
- Excesivo tiempo en la realización de ciertos trabajos.
- Controles defectuosos, excesivos o inexistentes.
- Excesivo volumen de tareas atípicas, críticas y urgentes.

### **8.3.3. Calificación del proceso**

En base al diagnóstico y evaluación, es importante realizar una calificación del proceso y, en caso de ser necesario, iniciar las tareas para su rediseño o reingeniería.

Tal como hemos indicado en el transcurso del capítulo, las variables definitorias para la calificación de un proceso son las siguientes:

- La satisfacción del cliente/ciudadano.



- La eficacia y la eficiencia para proveer el bien o servicio.
- La operatividad y la aplicación del recurso (sean humanos, financieros o productivos).

En base a estas variables existen diversas maneras de calificar un proceso. Una de las maneras que podemos adoptar puede ser: Muy bien, Bien, Estable, Razonable, Crítico. Este sistema de calificación significa lo siguiente:

**Muy bien:**

Desde el punto de vista del cliente/ciudadano, los resultados del proceso son satisfactorios y el desempeño global es óptimo si se hace una comparación con los procesos de otras Organizaciones equivalentes.

**Bien:**

Las principales mejorías en el proceso ya fueron implementadas con resultados mensurables. Existe un mecanismo para determinar y evaluar los posibles cambios que deban realizarse, con vistas a atender futuros requisitos de clientes/ciudadanos.

**Estable:**

El proceso es eficaz (atiende las expectativas del cliente/ciudadano) y eficiente (menor costo, menor tiempo). No existen problemas operativos de gran significación.

**Razonable:**

El proceso tiene algunos problemas operativos pero sus deficiencias pueden ser corregidas a corto plazo.

**Crítico:**

El proceso no es eficaz y/o eficiente, teniendo problemas de desempeño, que requieren corrección inmediata.

Se pueden definir otras maneras de calificar (Ej. Optimo, estable, mejorable, critico), pero en todos los casos lo importante es que se realice tomando como base las variables antes mencionadas y que la calificación este acompañada de una adecuada fundamentación y/o especificación de los problemas detectados.

\* Un proceso es eficaz cuando genera un bien o servicio que cumple consistentemente con los objetivos de la Organización y las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano, logrando su plena satisfacción. Un proceso es eficiente cuando genera un bien o servicio haciendo la mejor utilización posible de los recursos.