

## **PROCEDIMIENTO PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN POR PROCESO.**

### **Premisas:**

1. Compromiso de la alta dirección y disposición al cambio para aplicar y dar seguimiento a la Gestión por Proceso.
2. Proceso de dirección de la empresa basado en un modelo de Dirección Estratégica.

### **Base Metodológica:**

En la *tabla 2.1* se muestra el esquema del Procedimiento propuesto para introducir la Gestión por Proceso. Para la elaboración del mismo se adoptó como base metodológica el procedimiento para la introducción del Enfoque por Proceso de los autores Rummler & Brache, 1995, ya que ofrece la posibilidad de tratar los procesos haciendo énfasis en las interrelaciones entre los departamentos o funciones que intervienen y se puede ajustar a cualquier tipo de entidad, ya sea productiva o de servicio.

La metodología propuesta consta de cuatro etapas. En la primera etapa se realiza un análisis de la organización y se diseñan y miden los indicadores de desempeño organizacional. En la segunda etapa se realiza un diagnóstico del proceso seleccionado para el análisis, donde se caracteriza el mismo, se evalúan indicadores de desempeño del proceso y se calcula el NISDE externo e interno del proceso indicador propuesto en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Alfonso, D. 2007). En la tercera etapa, a partir de las brechas detectadas a nivel de la UEB de Televisión y Monitores y del proceso seleccionado, se proyectan soluciones y se rediseña el proceso de tal forma que tribute a los objetivos de la empresa y al cumplimiento de su misión. La cuarta etapa propone elaborar e implementar el plan de las soluciones proyectadas en la etapa anterior, la medición del efecto de las mejoras y la valoración del impacto de las mejoras del proceso en el desempeño de la entidad.

*Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

**Tabla 1.1: Esquema del Procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.** (Fuente: Confeccionado por el autor)

ETAPAS	TAREAS	HERRAMIENTAS
<b>I. Diagnóstico de la entidad.</b>	1.1. Seleccionar y entrenar equipo de trabajo.	Trabajo en grupo
	1.2. Indicar elementos del proyecto estratégico. (Misión, Visión y Objetivos estratégicos)	Formación –Acción
	1.3. Diagnosticar el grado de aplicación del enfoque por proceso en la entidad.	Lista de Chequeo
	1.4. Definir y Evaluar indicadores de desempeño de la entidad.	Matriz de relaciones Externa.
	1.5. Representar el Mapa de Proceso de la entidad.	
<b>II. Diagnóstico del Proceso.</b>	2.1. Seleccionar y caracterizar el proceso a analizar.	Cadena de valor, Matrices de relaciones externas e internas, Mapas de proceso actual, Diagrama de flujo, Ficha de Proceso, Trabajo en grupo.
	2.2. Representar el Mapa de Proceso (interfuncional) del proceso a analizar.	
	2.3. Definir y evaluar indicadores de desempeño del proceso.	
	2.4. Determinar el Nivel de Integración externo e interno del proceso.	
<b>III. Rediseño del Proceso.</b>	3.1. Desconexiones u Oportunidades de mejoras detectadas.	Causa Efecto, Árbol de problemas, Mapa de Proceso mejorado
	3.2. Propuestas de cambios asociados a las desconexiones u oportunidades de mejoras detectadas.	
	3.3. Desarrollar mapa de proceso mejorado.	
<b>IV. Implementación de los cambios y evaluación y control.</b>	4.1. Elaborar plan de implementación e implementar cambios.	Lista de Chequeo, Matrices de relaciones externas e internas, indicadores de desempeño.
	4.2. Medición del efecto de las mejoras. Evaluar indicadores del proceso. Determinar NISDE externo e interno del proceso. Evaluar indicadores de desempeño organizacional. Determinar el grado de aplicación del enfoque por proceso.	
	4.3. Valorar las mejoras detectadas.	

***Etapas I: Diagnóstico de la UEB de Televisión y Monitores.***

*Objetivo:* Familiarizarse con la entidad a partir de las características que distinguen su actividad, designar y capacitar al personal que llevará a cabo el proceso de mejora y tener una perspectiva general de las problemáticas que afectan su gestión.

Tarea 1.1: Seleccionar y entrenar equipo de trabajo.

*Objetivo:* Designar y preparar personal encargado del proyecto de mejora del proceso.

Le corresponde a la alta dirección de la entidad promover el personal que llevará a término la ejecución de este procedimiento, entendiéndose por ello el líder y el equipo de trabajo, puesto que las mejoras deben ser aprobadas al más alto nivel, ya que podrían implicar consumo de recursos.

Es conveniente que el equipo esté conformado por personal representativo de todas las instancias involucradas íntimamente con el funcionamiento del proceso, en particular con los usuarios del mismo.

En virtud de esto el equipo debe componerse de tres áreas de interés: el equipo de dirección, liderado por un responsable del proyecto y representantes de aquellas partes tocadas por la entidad, encargados de la dirección y aprobación del proyecto; un equipo de diseño, compuesto por el personal de más conocimiento de la entidad (expertos) que se encargarán del análisis e implementación de las medidas y los facilitadores, especialista en el tema, cuyo rol es proveer el procedimiento, documentar los resultados y guiar los esfuerzos del equipo de diseño, asegurándose de que se llegue a un nivel de profundidad necesario y se empleen las técnicas requeridas.

El equipo debe ser entrenado. Se le debe preparar, en primer lugar, en la “forma de pensar” que propone el enfoque o el marco de una Gestión por Procesos, y en segundo lugar “cómo” utilizar las diferentes herramientas para el perfeccionamiento de los procesos, así como los pasos a seguir para cumplir con el proyecto. En este momento del trabajo se tendrá en cuenta el adiestramiento con cursos, o

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

capacitaciones intensivas en la medida que sea posible. Es importante que al menos un individuo sea designado para preparar al grupo de trabajo.

Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto con las etapas y tareas definidas en el procedimiento.

### Tarea 1.2: Indicar elementos del Proyecto Estratégico.

*Objetivo:* Conocer el rumbo estratégico de la entidad para gestionar el proceso de transformación.

Fijar y difundir las directrices y objetivos globales hacia la base para alcanzar una visión compartida y así alinear en las etapas siguientes los objetivos del proceso a analizar con los objetivos de la entidad.

### Tarea 1.3: Diagnosticar el grado de aplicación del enfoque por proceso en la entidad.

*Objetivo:* Determinar el nivel de enfoque por proceso existente en la entidad.

Para diagnosticar el grado de aplicación del enfoque por proceso se propone una adecuación de la lista de chequeo diseñada por *Delgado Ramos, D (2011)* en su Tesis en opción al título de Ing. Industrial, la cual se muestra en el *anexo 12*. Para la elaboración de la misma el autor realizó un estudio sobre las Características de los Procesos (*Harrington, H. J. 1998*), de las Empresas Centradas en los Procesos, de la Gestión por Proceso en instituciones Hospitalarias (*Mora Martínez, JR. 2002*) y de la 2da etapa de la Lista de Chequeo de los elementos del modelo DEISDE (*Alfonso Robaina, D 2007*). La lista está conformada por 12 preguntas que al evaluarlas reflejan el nivel de enfoque por proceso en las organizaciones.

**Tabla 1.2: Lista de Chequeo para medir el Nivel de Integración de Enfoque a Proceso**

**Marque con una X en cada pregunta lo que refleja a su Proceso.**

1. ¿Se han elaborado los mapas de procesos?  
No \_\_\_ A veces \_\_\_ A menudo \_\_\_ Siempre \_\_\_
2. ¿Se han identificado los procesos claves y los de apoyo en la cadena de valor?  
No \_\_\_ A veces \_\_\_ A menudo \_\_\_ Siempre \_\_\_
3. ¿Están definidos y documentados los procesos de la organización?

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

- No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
4. Existen procedimientos que guíen la ejecución de los procesos que agregan valor a la sociedad y los usuarios?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
5. ¿Se tiene una visión de la organización con enfoque de procesos en todos los niveles?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
6. ¿Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, el cual esté orientado a los resultados esperados?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
7. ¿Existen en la organización equipos de mejoras que trabajan en torno a las soluciones de problemas y mejoramiento continuo de los procesos?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
8. ¿Se rediseñan los proceso funcionales como suministradores o aseguradores de los procesos clave de la organización?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
9. ¿La dirección estimula la creatividad y la experimentación en el diseño de los procesos?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
10. ¿Existe un sistema de retroalimentación de los procesos clave y funcionales que verifiquen las exigencias del sistema implantado?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
11. ¿Se elabora en la organización los proyectos de mejora de forma coherente e integrada en función de los clientes?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_
12. ¿Se integra la organización con los diferentes niveles?  
No\_\_\_ A veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Siempre\_\_\_

- ✓ **Calcule la puntuación real como un porcentaje de la máxima.**  
(Puntuación máxima: 36 puntos)

**Crterios para la  
puntuación:**  
No= 0 A veces= 1  
A menudo= 2 Siempre=3

Luego de llenar la lista de chequeo se tabulan los datos y se analiza los resultados.  
Para tabular los datos se propone la *tabla 1.3*.

**Tabla 1.3: Recopilación de los datos de la lista de chequeo.** Fuente Delgado Ramos, D (2011).

ATRIBUTOS/ No. DE EXPERTO	E1...En
A1... An	Resultados de la aplicación

Para determinar el nivel de enfoque por proceso debe sumar todos los puntos otorgados por los expertos y luego calcular la puntuación real como un porcentaje de la puntuación máxima. Donde la puntuación máxima es de 36 puntos, obtenida de la multiplicación de la cantidad de preguntas que conforman la lista de chequeo por 3.

Se propone la utilización del paquete estadístico MINITAB versión 16.0, para demostrar la concordancia entre los expertos, a partir del coeficiente de Kendall.

Tarea 1.4: Definir y evaluar indicadores de desempeño de la entidad.

*Objetivo:* Identificar posibles indicadores de desempeño para la entidad y sus comportamientos.

A partir del estudio de referentes nacionales, internacionales y la proyección estratégica de la empresa se define los indicadores de desempeño más importantes.

Por ello se deben identificar aquellos indicadores de eficacia y eficiencia más significativos para la empresa y medirlos antes de continuar con la aplicación del procedimiento. (Ver tabla 1.4).

Posteriormente, en la última etapa se volverán a medir con el objetivo de valorar el impacto de las medidas que se hayan aplicado, lo que servirá de retroalimentación al Procedimiento. No quiere decir que esos sean estrictamente los indicadores a medir, el equipo de trabajo tomará en cuenta aquellos indicadores de eficacia y eficiencia que controle la organización.

**Tabla 1.4: Propuesta de Indicadores de desempeño de desempeño organizacional a evaluar**

Fuente: Confeccionada por el autor.

DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR
Eficiencia y Eficacia	Costo por peso.
	Volumen de producción.
	Cumplimiento del Plan de producción.
	% Procesos y sub-procesos documentados en el Proceso de Producción.

Tarea 1.5: Representar el Mapa de Proceso de la entidad.

Objetivo: Mostrar gráficamente la relación entre los procesos de la empresa.

En esta etapa se procede a confeccionar el Mapa de Procesos General como un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones.

En el caso de que la entidad lo tenga elaborado, se debe revisar y comprobar que exista una total coincidencia en la forma en que se estén ejecutando las actividades. De no ser así, el equipo de trabajo a cargo de la aplicación del procedimiento deberá modificarlo según la realidad.

Para el desarrollo de esta herramienta es necesaria la clasificación de los procesos en:

**Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

**Operativos:** Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

**De apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Una vez establecido el listado de los procesos por el equipo de proyecto, se deberá presentar al consejo de dirección para su revisión y aprobación.

***Etapa II: Diagnóstico del Proceso.***

Objetivo: Caracterizar el objeto de aplicación, definir parámetros de salida, evaluar indicadores de desempeño del proceso, mapear el proceso de la forma en que se está desarrollando, identificar las reservas y los elementos limitantes del proceso

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

relacionados con la relaciones externas e internas y los problemas en general que atentan contra la Integración del mismo.

### Tarea 2.1: Seleccionar y caracterizar el proceso a analizar.

*Objetivos:* Seleccionar y caracterizar el proceso a analizar.

El primer criterio para escoger el proceso a estudiar se obtiene a partir de la identificación de las relaciones críticas u oportunidades de mejoras a nivel de organización, trayendo como consecuencia que al estudiar el proceso, identificar los problemas y proponer medidas para mejorar el mismo, se tribute a la mejora del desempeño organizacional.

Delimitar el proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran: Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo.

Posteriormente se identificarán los límites del mismo identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la entidad que tienen alguna relación.

Dentro de los procesos se debe distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Definir como se hacen hoy relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos. (Ver tabla 1.5)

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

**Tabla 1.5: Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de la Ficha de Proceso** (Fuente Fernández Cepa, D y Cubas Álvarez S. (2007))

ASPECTO	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS
<b>Nombre y código</b>	Constituye el modo más simple de identificar el proceso, y debe estar en correspondencia con la labor que realiza. El código podrá efectuarse con números o letras, según se desee.	
<b>Misión</b>	Constituye una formulación, elaborada por la propia entidad, que identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser. Debe singularizar el proceso, hacerlo diferente de otros de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines. Debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).	
<b>Objetivos</b>	Declaración cualitativa o cuantitativa de las aspiraciones del proceso, dado por los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento del mismo. Representan hechos concretos a través de los que se conseguirá el logro de las guías estratégicas y muestran una descripción específica de los resultados que se desean alcanzar en un período determinado. Según el período, estos pueden ser: objetivos a corto plazo (operacional), a mediano plazo y a largo plazo (meta).	Funciones básicas de los objetivos: Orientar, guiar, propiciar y coordinar las decisiones y acciones dentro de la organización. Proporcionar la base para la evaluación y el control de los resultados alcanzados. Motivar e implicar a los miembros de la entidad para el cumplimiento de las metas. Transmitir al exterior las aspiraciones y proyectos de la organización.
<b>Ubicación espacial</b>	Este aspecto indica la posición estructural del proceso en la institución, de modo que se obtenga una rápida ubicación espacial del mismo.	
<b>Responsable</b>	Para poder gestionar los procesos de la institución sanitaria de modo correcto es necesario determinar quién es el propietario del proceso. El cual asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua, por lo que precisa poseer la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados.	Las funciones del propietario del proceso son: Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua. Mantener relación con el resto de los procesos y establecer requerimientos adecuados. Asegurar que el proceso esté debidamente documentado y que la información se distribuya a todas las personas involucradas.
<b>Participantes</b>	Es todo aquel personal involucrado en la ejecución del proceso.	
<b>Clientes</b>	Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios?	
<b>Necesidades de clientes</b>	El fin primario de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. El conocer las necesidades de los clientes constituye una herramienta potente que permite el desarrollo del proceso en aras de lograr la satisfacción de sus	

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

	necesidades.	
<b>Funciones</b>	Encierra el conjunto de tareas o actividades a llevar a cabo en el proceso para lograr cumplimentar su misión y objetivos.	
<b>Documentos normativos</b>	Constituyen aquellos documentos que establecen las reglas para lograr uniformar las acciones y actividades que se realizan en un sistema, para lograr buenas prácticas, imprescindible para la mayor eficacia, eliminando las causas de lo problemas.	
<b>Medios técnicos involucrados</b>	Muestra la disponibilidad tecnológica del proceso, permitiendo conocer el gasto energético involucrado y la dimensión del grado de automatización.	Se conforma con el objetivo de dar a conocer los aspectos generales del proceso para ver su estado de correspondencia con los objetivos estratégicos e identificar las exigencias de los clientes, además de conocer el ámbito de acción del mismo y los recursos humanos y materiales que involucra.
<b>Representación del proceso</b>	La representación del proceso se efectuará a través de los Mapas de Procesos.	
<b>Entradas</b>	Todas las materias primas, materiales, productos, información que el proceso necesita para su funcionamiento. Se incluyen los individuos que hacen uso del mismo.	Para una mayor comprensión de las entradas se ofrecen aspectos a valorar. Naturaleza de la entrada: se contempla solo la clasificación de física, material o informativa. Descripción de la entrada: nombre que posee la entrada, por ejemplo si es una remisión, medicamentos, paciente, lencería, etc. Emisor: proceso o entidad externa al organización que provee alguna entrada. Se entiende como el proveedor. Requisitos de entrada: requerimientos que debe poseer la entrada para el correcto funcionamiento del proceso. Ubicación espacial del emisor. (si es interno): posibilita una rápida ubicación estructural del emisor y del trayecto a recorrer por la entrada.
<b>Salidas</b>	Similar a lo establecido para la entrada.	Naturaleza de la salida (física, material, informativa). Descripción de la salida, Destino, Requisitos de salida. Ubicación espacial del destino.
<b>Representación y descripción de los subprocesos</b>	Los aspectos a tener en cuenta en cada uno de los subprocesos son los mismos que los mencionados para el nivel proceso (entradas, salidas, código, responsable, participantes, resultados a obtener). Se efectúa además una descripción cualitativa para complementar lo que el gráfico no muestra y facilitar la comprensión y la correspondencia con la forma real en que se desarrollan las actividades en cada uno de los subprocesos. Los resultados a obtener son el homólogo de los objetivos en el	Este acápite representativo, visualizará la ocurrencia del proceso, dado por todos los pasos o actividades que se llevan a cabo para su realización, así como los insumos que necesita y lo que provee a otros procesos o al usuario final, permitiendo como las entradas se transforman en servicios y utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

	proceso.	
<b>Control del proceso</b>	<p>Riesgo: expresa los riesgos que suceden en el proceso. Causas de ocurrencia. Frecuencia, Severidad, Impacto: es una medida cuantitativa del nivel de ocurrencia de cada riesgo, la severidad que implica, ya sea económica o de peligro a la vida humana y el impacto, como el múltiplo de los factores ya mencionados. Punto de inspección: muestran la sección del proceso dónde se llevará a cabo la inspección, para prevenir la ocurrencia de riesgos. Inspección: refleja el aspecto a inspeccionar en el proceso. Responsable: lo constituye el personal, departamento o entidad de efectuar la inspección. Criterio aceptar/rechazar: muestra el criterio que define la ocurrencia o no del riesgo en el acto en tanto muestra cuál es el resultado correcto (aceptado), o sea, lo que se ha de obtener en la ejecución del proceso y cuál no (rechazado) que fundamenta el riesgo. Acciones correctoras. Se refiere a las medidas a tomar para la supresión del riesgo o su máxima minimización.</p>	<p>Esta sección de la ficha del proceso tiene la intención de reflejar la presencia de riesgos en el proceso y una vez dados a conocer estos, proceder con el establecimiento de los controles de calidad, para su posterior eliminación o al menos reducción notable.</p>
<b>Evaluación del Desempeño</b>	<p>Indicador: un indicador es una variable que pretende reflejar cierta situación y medir el grado o nivel con que ésta se manifiesta, de manera que resulte útil para evaluar y analizar la realidad del comportamiento de los recursos hospitalarios, utilización adecuada de la infraestructura, desarrollo y logros de las estrategias y programas así como el impacto de las acciones de salud en la población usuaria del hospital. Descripción: expresa qué es lo que se quiere calcular y cómo hacerlo. Expresión de cálculo: muestra la forma de obtener el indicador y los datos que se precisan para ello. Estándar o meta: es la medida o valor que se establece como correcta o aceptable para el indicador que se analiza. Frecuencia de medición: expresa la regularidad o período para evaluar el indicador. Es válido señalar que no todos los indicadores meritan igual frecuencia de medición, es por ello que se establece de modo particular. Análisis: se efectúa en dependencia del resultado del indicador y del estándar establecido para el mismo.</p>	<p>Esta sección permite establecer la mejora de procesos hospitalarios mediante la medición y análisis de su desempeño a través de la relación cuantitativa entre variables que participan en un mismo proceso, es decir con la definición, cálculo y análisis de indicadores o medidas de resultados.</p>
<b>Gastos</b>	<p>Subproceso o actividad: indica el subproceso o la actividad donde se efectuará la medición de gasto. Concepto por gastos: expresa el material u otro aspecto de interés a medir. Normativa de gastos: establece la norma de consumo que posee cada aspecto a medir en términos de la unidad de medida que se establezca para cada uno.</p>	

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

### Tarea 2.2: Representar el Mapa de Proceso (interfuncional) del proceso a analizar.

Objetivo: Mostrar gráficamente la relación entre los procesos de la entidad.

En esta tarea se debe realizar lo mismo que se enuncia en la tarea 1.5, pero para el proceso a analizar.

Se debe elaborar el mapa del proceso y en el caso que la entidad lo tenga elaborado, se debe revisar y comprobar que exista una total coincidencia en la forma en que se estén ejecutando las actividades.

Describir el proceso tal y como se realiza en la actualidad para poder determinar si el modo en que está diseñado o el modo en que se realizan los pasos y actividades está apropiadamente estructurado en virtud de los requerimientos de salida y no dejarse influenciar por la idea de que “*así es como debería hacerse*”, ni por soluciones que se quieran dar a priori a los problemas que se detecten, ya que, como resultado, no se encontrarán deficiencias al proceso y el enfoque fracasaría.

Se propone la elaboración del mapa de proceso interfuncional, el mismo permite clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente es por filas. En las filas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de arriba a abajo. En cada fila, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.

### Tarea 2.3. Definir y evaluar indicadores de desempeño del proceso.

*Objetivo:* Determinar los indicadores de desempeño del proceso y el grado de cumplimiento de los mismos.

Se propone seguir el siguiente procedimiento para definir los indicadores (*Hernández Nariño, A. (2007)*):

1. Recoger indicadores utilizados en el proceso.
2. Registrar indicadores propuestos por especialistas.
3. Registrar indicadores propuestos en la literatura, partir del estudio de referentes internacionales y nacionales.

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

4. Reducir listado de indicadores.
5. Seleccionar indicadores principales que están alineados con los objetivos del proceso.

### Tarea 2.4: Determinar el Nivel de Integración Externo e Interno del Proceso.

*Objetivo:* Determinar el Nivel de Integración del proceso a analizar en función de sus relaciones internas y de sus relaciones externas.

Para la determinación del nivel de integración según el Modelo DEISDE (Alfonso, D. 2007), el procedimiento es el siguiente:

1. Confección de matriz de relaciones externas.

	EE1	EE2	EE3	EE <sub>n</sub>
P1				
P2				
P3				
P <sub>n</sub>				

Fuente: Alfonso Robaina, D. (2007).

#### **Donde:**

*EE<sub>j</sub>:* Entidad Externa *j*; para  $j=1,2, 3...m$ ; siendo *m* el número de entidades externas: Proveedores Externos, Clientes Externos, Entidades administrativas, políticas, jurídicas y sociales.

*P<sub>i</sub>:* Proceso *i* de la empresa; para  $i=1, 2,3...n$ ; siendo *n* el número de procesos de la Empresa: Procesos clave, Procesos funcionales.

En cada celda de la matriz se describe el contenido, la naturaleza y las condiciones de las soluciones que se establecen entre los procesos de la empresa y las entidades del entorno.

2. Valoración de relaciones entre procesos y entidades externas.

#### **Valoración de relaciones entre procesos vs. Entidades Externas**

En cada celda de la matriz, si existe relación, se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice *R<sub>ij</sub>*. Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de la relación expresa el grado de cumplimiento.

$$R_{ij} = I_{ij} * D_{ij}$$

Donde:

*R<sub>ij</sub>:* Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso *i* con la entidad externa *j*.

*I<sub>ij</sub>:* Importancia de la relación del proceso *i* con la entidad externa *j*.

*D<sub>ij</sub>:* Desempeño de la relación del proceso *i* con la entidad externa *j*.

Para  $j=1, 2,3...m$ ; siendo *m* el número de Entidades Externas.

## Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.

---

Para  $i=1, 2, 3...n$ ; siendo  $n$  el número de Procesos de la empresa.

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas (**RC**) y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes (**RI**), la escala se fijará en dependencia del caso de estudio.

### 3. Cálculo del NISDE externo.

**Cálculo del NISDE externo =  $1-RC/RI$**

**Donde:**

**RC:** Relaciones Críticas

**RI:** Relaciones Importantes

### 4. Construcción de matriz de relaciones internas.

	P1	P2	P3	Pz
P1				
P2				
P3				
Pn				

Fuente: Alfonso Robaina, D. (2007).

Donde:

$P_i$ : Procesos  $i$  de la empresa; para  $i=1, 2, 3...n$ ; siendo  $n$  el número de procesos de la empresa.

$P_x$ : Procesos clave  $x$  de la empresa; para  $x=1, 2, 3...z$ ; siendo  $z$  el número de procesos clave de la empresa.

En cada celda se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice  $R_{ij}$

$$R_{ix} = I_{ix} * D_{ix}$$

Donde:

$R_{ix}$ : Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso  $i$  con el proceso  $x$ .

$I_{ix}$ : Importancia de la relación del proceso  $i$  con el proceso  $x$ .

$D_{ix}$ : Desempeño de la relación del proceso  $i$  con el proceso  $x$ .

Para  $i=1, 2, 3...n$ ; siendo  $m$  el número de procesos de la empresa.

Para  $x=1, 2, 3...z$ ; siendo  $n$  el número de procesos clave de la empresa.

### 5. Valoración de relaciones entre los procesos internos.

### 6. Cálculo del NISDE interno.

**NISDE interno =  $1-RC/RI$**

Donde:

**RC:** Relaciones Críticas

**RI:** Relaciones Importantes

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

Para evaluar el desempeño de las relaciones se propone realizar entrevistas al personal capacitado.

### ***Etapas III Rediseño de Proceso.***

#### Tarea 3.1: Desconexiones u oportunidades de mejoras detectadas.

*Objetivos:* Identificar los aspectos que impiden la efectividad y eficiencia del proceso en términos de los resultados de salida y analizar las causas de ocurrencia y como tributan los problemas identificados a nivel de proceso a los identificados en la organización.

A partir de la identificación en etapas anteriores de las relaciones críticas e indicadores deteriorados se estudian los subprocesos/procesos implicados así como las posibles causas de dichos problemas. Se propone emplear la *tabla 2.4*.

**Tabla 1.6: Recopilación de desconexiones u oportunidades de mejoras.** Fuente Confeccionada por el autor.

<b>PROCESO/SUBPROCESO</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>REPERCUSIÓN</b>
<b>B</b>			<i>Demora en el traslado ...</i>

Se propone elaborar un diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, para mostrar de una forma gráfica las causas que dan origen a los problemas planteados.

Esta tarea de cierto modo resumirá las fases anteriores y podrá revelar en donde existen brechas en el proceso actual que estén repercutiendo negativamente en la satisfacción de los usuarios.

#### Tarea 3.2: Propuesta de cambios asociados a las desconexiones detectadas.

*Objetivo:* Proporcionar transformaciones que permitan una mejor forma de funcionamiento, en aras del cumplimiento de los resultados de salida.

Esta tarea supone una propuesta de cambios asociados a las desconexiones detectadas y analizadas. En la confección de alternativas de mejora debe elaborarse una lista de ideas, que puede surgir a medida que se caracterizan los procesos; resulta que en muchas ocasiones las mejores soluciones están en manos de los trabajadores, y esta oportunidad no se puede dejar escapar.

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

Cada propuesta debe contener:

- Una explicación concisa, que exponga lo que se pretende llevar a cabo.
- Implicaciones de las Propuestas en cuanto a tiempo, costo, compromiso tecnológico, impacto esperado.

Al realizar las mejoras al proceso es necesario conocer el impacto que tendrán las mismas en la organización. Este puede incidir en:

- El desempeño del proceso
- Políticas de la organización
- Tecnología
- Tecnología de la información
- Resultados económicos

Se deben determinar los beneficios que aportan las mejoras, estos podrán ser calculados tanto cuantitativa como cualitativamente.

Al determinar los beneficios que traería consigo la adopción de las mejoras realizadas a los procesos, estos servirán para conseguir el apoyo de todos los participantes del proceso, en la implementación de las mismas.

No deben omitirse alternativas, todas aquellas que surjan deben ser sometidas al análisis anterior, para su posterior evaluación. Esto es de gran importancia pues una alternativa que presente barreras para su aplicación actual puede no tenerlas en un futuro cercano, en este hecho radica la obtención de Reservas de Mejora.

### Tarea 3.3: Desarrollar mapa de proceso mejorado.

*Objetivo:* Mostrar los cambios realizados en el proceso.

El Mapa Mejorado del Proceso reflejaría el *cómo* deberían realizarse las tareas o actividades que corregirían las deficiencias encontradas en el proceso, asumiendo un pensamiento creativo y sin obviar ninguna alternativa que aunque no pueda ponerse en práctica en el momento que se efectúa la etapa pudiera ser viable en el futuro

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

Además estos mapas constituyen un medio de comprensión a la hora de la implantación de los cambios realizados.

### **Etapa IV. Implementación de los cambios y evaluación y control**

*Objetivo:* Implementar las mejoras propuestas y evaluar el impacto en términos de incremento en los niveles de integración (interno y externo) e incremento del nivel de enfoque por proceso con la aplicación de las mejoras propuestas en la etapa anterior.

#### Tarea 4.1. Elaborar plan de implementación e implementar cambios.

*Objetivo:* Implementar los cambios y evaluar el efecto de las mejoras.

Una vez confeccionada la Reserva de Mejoras de la instalación y elaboradas las propuestas, el equipo de trabajo tiene la tarea de exponerlas a la alta dirección de la entidad para que teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de las mismas y los costos, sean aprobadas.

Esta fase se puede prolongar en el tiempo, así que se deberá conformar un plan de implementación o de acción (*Ver Tabla 2.5*), en el mismo se debe especificar el encargado de ejecutar cada nueva tarea o la nueva forma de realizarla. Planificar actividades de capacitación si así lo requieren las propuestas de mejoras, definir el tiempo que se estime que requiera la implementación de la propuesta y como se llevará a cabo la retroalimentación de cómo marcha la implementación.

**Tabla 1.7: Plan de implementación.** Fuente: Confeccionado por el autor.

No.	Acciones	Responsable	Tiempo de Implantación	Riesgos	Recursos Necesarios	Evaluación de Factibilidad

#### Tarea 4.2: Medición del efecto de las mejoras (Monitoreo y Control)

##### a) *Evaluar indicadores del proceso.*

*Objetivo:* Evaluar el impacto de las mejoras propuestas en la fase anterior

Se evaluarán nuevamente los indicadores de desempeño del proceso definidos en la tarea 2.3.

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

### b) Determinar el NISDE externo e interno en el proceso.

*Objetivo:* Determinar el NISDE interno y externo para valorar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las mejoras.

Se utilizará el mismo procedimiento descrito en la *etapa 2.4*

### c) Evaluar indicadores de desempeño organizacional.

*Objetivo:* Evaluar el impacto de las mejoras propuestas en la fase anterior

Se evaluarán nuevamente los indicadores de desempeño definidos en la *etapa 1.4*.

### d) Determinar el grado de aplicación del Enfoque por Procesos.

*Objetivo:* Determinar en cuanto varió el nivel de enfoque por proceso en la UEB de Televisión y Monitores luego de implementado los cambios.

Se utilizará la misma lista de chequeo aplicada en el diagnóstico.

### Etapa 4.3: Valorar las mejoras detectadas.

*Objetivo:* Comparar los resultados obtenidos en esta etapa con los obtenidos en la etapa I y evaluar las mejoras.

Se establecerá una comparación de los valores obtenidos en cada uno de los indicadores medidos, tanto del Nivel de Integración, la satisfacción de los usuarios como el nivel de enfoque por proceso después de las mejoras propuestas al proceso.

## **CONCLUSIONES**

1. El procedimiento diseñado tiene como principal aporte dotar a la empresa de una herramienta que permite determinar las desconexiones u oportunidades de mejoras que integra el análisis del comportamiento de los indicadores de desempeño de la entidad y el proceso a estudiar, así como las relaciones internas y externas, lo que permite realizar un análisis integrador generándose acciones que tributan a una mejor gestión del proceso y de la empresa en general.

## *Diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso.*

---

2. El procedimiento para introducir la Gestión por Proceso, así como los procedimientos específicos desarrollados para el diagnóstico del proceso a analizar, la mejora de procesos, la representación gráfica de procesos, así como la determinación de desconexiones u oportunidades de mejoras con sus posibles soluciones constituye un instrumento metodológico útil para la mejora del desempeño organizacional, a través de la integración de herramientas para el análisis, la gestión, la mejora y el control de los procesos.