



## **GESTIÓN BASADA EN PROCESOS**

*Por Minor Arce*

En la actualidad, es una verdad innegable el hecho de que las empresas grandes, medianas y pequeñas, privadas y públicas están inmersas en entornos y mercados sumamente competitivos y globalizados. Por tanto, las organizaciones tienen la necesidad de conseguir buenos resultados empresariales e incorporar en su gestión las mejores prácticas.

Para conseguir estos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus procesos, actividades y recursos con el fin de orientarlos hacia el logro de esos buenos resultados, lo que a su vez ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar su sistema de gestión.

Un Sistema de Gestión (SG) se puede definir por lo tanto como aquel sistema que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos, las metodologías, los recursos y programas para llevar a cabo la gestión de la organización. El establecimiento de un SG es identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema, lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Según la ISO 9000:2000 cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Además, señala que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La gestión basada en procesos se puede definir como la sistemática para identificar y documentar los procesos de una organización, aplicando mediciones de su eficiencia y eficacia y estableciendo planes de mejora continua.

### **Metodología para el enfoque de la organización a una gestión basada en procesos**

Las actividades que debe desarrollar una organización para orientar su gestión a una gestión basada en procesos, se pueden establecer en una metodología de cuatro pasos:

- 1.1. La identificación y determinación de la secuencia de los procesos.
- 1.2. La descripción de cada uno de sus procesos.
- 1.3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados obtenidos.
- 1.4. La mejora de sus procesos basándose en el seguimiento y la medición realizados.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos facilita la comprensión integral y estructurada del tratamiento de los procesos y su alineamiento con la estrategia empresarial.

A continuación se desarrollan cada uno de estos pasos.

### **1.1. *La identificación y determinación de la secuencia de los procesos***

El primer paso es definir cuáles son los procesos que forman la estructura de procesos de la empresa, además de sus interacciones y algún tipo de tipología, categorización o criterios de prioridad. Los procesos ya existen dentro de la organización, de manera que el esfuerzo se tendría que centrar en identificarlos y gestionarlos apropiadamente. Hay que plantearse cuáles procesos son lo suficientemente significativos para que tengan que formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle se tendrían que hacer.

La identificación y selección de los procesos que formarán parte de esta estructura tiene que ser el resultado de una reflexión y trabajo multidisciplinario sobre las actividades que se desarrollan en la organización y sobre su impacto o influencia en el logro de la estrategia, objetivos y resultados.

Puede recurrirse a los siguientes factores para su identificación:

- Influencia en la Misión, Visión y Estrategia
- Influencia en la consecución de los objetivos estratégicos
- Impacto en la satisfacción del cliente
- Efectos en la calidad del producto o servicio
- Riesgos asociados
- Utilización intensiva de recursos.
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas que permitan la identificación de los procesos que componen su estructura. Las más usadas son la aplicación de técnicas de brainstorming, dinámicas de equipos de trabajo y utilización de matrices relacionales.

En cualquier caso, es imprescindible la implicación de los líderes de la organización para coordinar e impulsar la configuración de la estructura de procesos, como para procurar su alineación con la misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos definidos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y representar esta estructura, de manera que facilite la determinación e interpretación de sus interrelaciones.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un **Mapa de Procesos**, que es la representación gráfica de la estructura de procesos de la organización.

Para elaborar un Mapa de Procesos y facilitar su interpretación y uso, se deben definir previamente las posibles agrupaciones en que se incluyan los procesos identificados.

Una de las agrupaciones más usadas es la que sigue los capítulos de la Norma 9001:2000:

- **Procesos de Planificación o de Gestión de la organización:** Son aquellos que están vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos para la gestión de recursos:** Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, de infraestructura y ambiente de trabajo) necesarios para la gestión de la empresa.
- **Procesos de realización:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** Son los que permiten realizar el seguimiento del desempeño de los otros procesos, medir sus resultados, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Las agrupaciones primarias se pueden entender como “macroprocesos”, que incluyen dentro de ellos a otros procesos de nivel inferior, hasta llegar al grado de subprocesos, los cuales a su vez se subdividen en actividades.

Los mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar un alto grado de dificultad para su comprensión, es decir, contener un exceso de información con poco valor o excesivo detalle que dificulte la interpretación.

En el otro extremo, un nivel escaso de despliegue, conduciría a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

El último nivel de despliegue que se debe considerar a la hora de establecer la estructura de los procesos, ha de permitir que cada proceso sea “gestionable”.

La representación y la información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el Mapa de Procesos, sino que a través de la descripción individual de cada uno de estos procesos, se puede aportar información relevante sobre sus interrelaciones.

En resumen, se debe llegar al punto de equilibrio entre la información que contiene el mapa y la facilidad de su interpretación así como su grado de representatividad.

## **1.2. La descripción de cada uno de los procesos**

El Mapa de Procesos brinda una visión integral de los procesos de la organización y sus interrelaciones pero no permite saber como son “por dentro” y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene la finalidad de determinar los criterios y los métodos para asegurar que las actividades que lo componen se llevan de manera eficaz, como por el control del proceso.

Lo anterior implica que la descripción de un proceso se tiene que centrar en las actividades, como también en todas aquellas características relevantes que permitan el control y la gestión. La descripción de un proceso se puede realizar a través de dos herramientas básicas:

- el diagrama de proceso (o diagrama de flujo)
- la ficha del proceso

### **1.2.1. Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso)**

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, en el que se puedan representar sus actividades de una manera gráfica e interrelacionada.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, puesto que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de sus actividades, incluyendo las entradas y las salidas necesarias para el proceso y los límites del proceso. Se trata de un esquema “quién-qué” en donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparece como se realiza la actividad.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y, por lo tanto, de la documentación) con base en la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, de manera que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para que esto se cumpla.

### **1.2.2. Descripción de las características del proceso (ficha de proceso)**

Una ficha de proceso es un soporte de información que pretende reunir todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso, como también para la gestión y mejora del proceso.

La información a incluir en la ficha de proceso debe ser la necesaria para permitir la gestión y servir como base para la mejora del proceso, por ejemplo el objetivo del proceso, el alcance, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, propietario o dueño del proceso, entre otros.

### **1.3. Seguimiento y medición de los procesos**

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto como uno de sus pilares el llevar a cabo un seguimiento y medida del desempeño y de los resultados de los procesos, y si estos resultados coinciden con los objetivos planificados o previstos.

El seguimiento y medida constituyen la base para saber que se está obteniendo, en qué porcentaje se consiguen los resultados deseados y por dónde se han de orientar o enfocar las mejoras.

En este sentido, los indicadores de medida del proceso permiten establecer en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué hace falta medir para determinar la capacidad y la eficiencia del proceso, todo esto necesariamente alineado con su objetivo.

Los conceptos clave para el seguimiento y medición de los procesos son:

- a. **Indicador:** datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Se debe identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores o el paquete de indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer control.

- b. **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
- c. **Capacidad:** aptitud de una organización, un sistema o un proceso para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio
- d. **Eficacia:** extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
- e. **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Los pasos generales para establecer los indicadores de un proceso son:

- Determinar y analizar detalladamente el objetivo o misión definida para el proceso
- Determinar los tipos de resultados que hace falta obtener y las magnitudes que hace falta medir
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que hace falta medir
- Establecer los resultados que se quieren alcanzar para cada indicador definido
- Formalizar los indicadores con los resultados que se quieren alcanzar (objetivos).

Generalmente la formalización de un indicador se soporta mediante una Ficha de indicador cuyas características básicas son: forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables y el resultado esperado, entre otros.

Para conocer el comportamiento estadístico de un proceso repetitivo, se puede recurrir al uso de diversas herramientas estadísticas tales como los gráficos de control, la capacidad del proceso y similares.

En aquellos procesos donde las salidas se obtienen de manera espaciada en el tiempo y, por tanto, son poco numerosos, completan ciclos diferentes o muy largos y no son uniformes (ejecución de proyectos, auditorias, procesos de planificación, seguimiento de clientes, etc.), no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso. La determinación de la capacidad en un proceso no repetitivo implica, por lo tanto, el análisis de este proceso cada vez que se ejecute para un nuevo producto o servicio, basándose en planificaciones anteriores y validando el proceso a través de sus características. El seguimiento y la medición del proceso en ejecución se llevan a cabo por cada fase o etapa que hace falta realizar, basándose en lo planificado o las características que permitan validar el proceso (competencias de las personas, equipos, materiales, etc.).

Como regla general es conveniente seleccionar como máximo entre 4 a 5 indicadores por proceso.

#### **1.4. *La mejora de los procesos***

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados para conocer las características y la evolución del desempeño de dichos procesos. De este análisis se puede determinar:

- a. Qué procesos no logran los resultados planificados
- b. Dónde hay oportunidades de mejora.

Cuándo un proceso no logra sus objetivos, se deben establecer las correcciones y las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso alcancen la conformidad con los requisitos establecidos, hecho que implica actuar sobre las variables de control.

La mejora de un proceso se traduce en un aumento de su capacidad para cumplir los requisitos establecidos, y por tanto, en un aumento de su eficacia y eficiencia.

Es importante contar con una metodología definida para la mejora de procesos. Una de la más utilizada es el ciclo de mejora continua de Deming o círculo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).