

Lima, 25 de enero del 2016

27 ENE 2016

VISTOS:

La Carta N° 106 -GCPD-ESSALUD-2016 y el Informe Técnico N° 065-GOP-GCPD-ESSALUD-2015 de la Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo, y la Carta N° 076-GCAJ-ESSALUD-2016 y el Informe N° 008-GNAA-GCAJ-ESSALUD-2016 de la Gerencia Central de Asesoría Jurídica, y;

CONSIDERANDO:

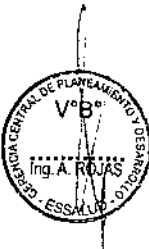
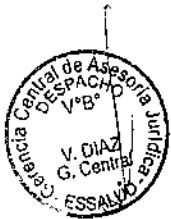
Que, el numeral 1.1 del artículo 1° de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano; asimismo, en su artículo 4° se establece que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos;

Que, por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país;

Que, el numeral 2.3 del Anexo del referido documento señala que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene como objetivo general orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país; asimismo, para su logro plantea objetivos específicos, señalando, entre otros, el de implementar la gestión por procesos y promover la simplificación en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas;

Que, mediante Resolución de Gerencia General N° 737-GG-ESSALUD-2014 se aprobó la Directiva N° 009-GG-ESSALUD-2014, "Lineamientos para la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud - ESSALUD";

Que, en el numeral 6.2.1 de la Directiva N° 009-GG-ESSALUD-2014, considera tener un marco metodológico que permita a través de cuatro fases lograr que los Órganos Centrales y Desconcentrados del Seguro Social de Salud - ESSALUD, apliquen las buenas prácticas de la Gestión por Procesos;



Que, el literal c) del numeral 6.2.3 de la Directiva N° 009-GG-ESSALUD-2014, estableció como segunda fase la "Gestión Estratégica", señalando que las actividades a realizar, los responsables, los formatos y las plantillas a usar en esta fase, se detallan en la Guía N° 2 Gestión Estratégica de Procesos la cual estará disponible en la intranet institucional, después de su aprobación;

Que, en este contexto normativo, resulta necesario aprobar una Guía de Gestión Estratégica de Procesos, conforme lo establece el literal c) del numeral 6.2.3 de la Directiva N° 009-GG-ESSALUD-2014;

Que, de conformidad con lo establecido en los literales c) y h) del artículo 36° del Texto Único Ordenado del Reglamento de Organización y Funciones de ESSALUD, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 767-PE-ESSALUD-2015, es función de la Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo, elaborar, proponer y evaluar las políticas, normas, metodologías y procedimientos relacionados con el planeamiento, el monitoreo y evaluación del desempeño institucional, el diseño de la organización y procesos, el planeamiento y evaluación de la inversión, la obtención de información estadística, el análisis y estudios para el aprendizaje y generación de conocimientos que coadyuven al desarrollo y fortalecimiento institucional; y, proponer y evaluar los modelos de organización, procesos y procedimientos;

Que, asimismo, el literal b) del artículo 45° del citado ROF, señala como función de la Gerencia de Organización y Procesos de la Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo, elaborar, implementar, evaluar y proponer los lineamientos, normas, metodologías y procedimientos relacionados con el diseño organizacional, que comprende estructuras, funciones y procesos, en el marco de los objetivos y estrategias de la institución;

Que, con Carta de Vistos y de acuerdo a su competencia, la Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo propone la Guía N° 2 de Gestión Estratégica de Procesos, conforme lo establece el literal c) del numeral 6.2.3 de la Directiva N° 009-GG-ESSALUD-2014;

Que, con Carta N° 076-GCAJ-ESSALUD-2016 e Informe N° 008-GNAA-GCAJ-ESSALUD-2016, la Gerencia Central de Asesoría Jurídica concluye que resulta viable aprobar la "Guía N° 2 Gestión Estratégica de Procesos".

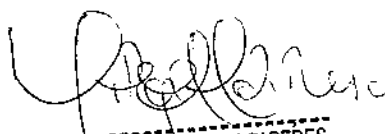
Que, el literal b) del artículo 9° de la Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud, establece que es función de la Gerencia General dirigir el funcionamiento de la Institución, emitir las Directivas y los procedimientos internos necesarios, en concordancia con las políticas, lineamientos y demás disposiciones del Consejo Directivo y del Presidente Ejecutivo;

Estando a lo expuesto y en uso de las facultades conferidas;

SE RESUELVE:

1. **APROBAR** el documento técnico "Guía N°02 Gestión Estratégica de Procesos" del Seguro Social de Salud – ESSALUD, que forma parte de la presente Resolución.
2. **DISPONER** que los Gerentes y/o Jefes de los Órganos Centrales así como los Gerentes y/o Directores de las Gerencias de Redes Desconcentradas, Redes Asistenciales e Institutos Especializados, adopten las medidas necesarias que garanticen la implementación de la Gestión por procesos en ESSALUD, mediante el empleo de la "Guía N°02 Gestión Estratégica de Procesos" del Seguro Social de Salud-ESSALUD.
3. **DISPONER** que la Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo ejecute las acciones de difusión y brinde la asistencia técnica a los Órganos Centrales, Desconcentrados y Prestadores Nacionales del Seguro Social de Salud – ESSALUD, para la implementación del documento técnico aprobado en el numeral 1 de la presente Resolución.
4. **DISPONER** que la Secretaría General notifique la presente Resolución a los Órganos Centrales, Desconcentrados y Prestadores Nacionales del Seguro Social de Salud.
5. **ENCARGAR** a la Gerencia Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones efectúe la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional de la Entidad.
6. **PUBLICAR** en el Compendio Normativo del Seguro Social de Salud – ESSALUD.

REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE.



ECO. MIGUEL LA ROSA PAREDES
GERENTE GENERAL
ESSALUD

Gerencia Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones
 ESSALUD

Lima, **26 ENE. 2016**

Procedimiento: **199**

Procedimiento: **6 mod.**

Acción: **Atención - publicar**

C.C.:

.....

.....

.....

.....

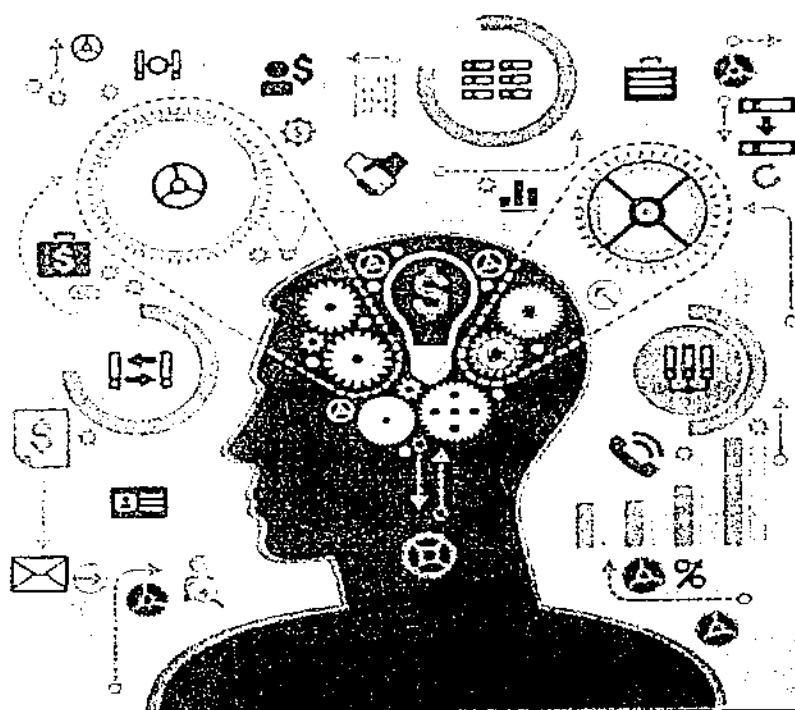
.....

.....

www.essalud.gob.pe

Av. Domingo Cueto N° 120
Jesús María
Lima 11 - Perú
T.: 265-6000 / 265-7000

GUÍA N°2 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS



PRIORIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE PROCESOS

**Gerencia Central de Planeamiento y Desarrollo
Gerencia de Organización y Procesos
Sub Gerencia de Procesos**

2015

Contenido

Índice de Gráficos.....	2
Índice de Tablas	2
Anexos.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1. PRIORIZAR PROCESOS.....	7
1.1 Propósito.....	7
1.2 Objetivos	7
1.3 Roles y Responsabilidades.....	8
1.4 Productos de Entrada.....	8
1.5 Herramientas y Técnicas.....	8
1.6 Productos de Salida	12
1.7 Actividades.....	13
2. EVALUAR PROCESOS	15
2.1 Propósito.....	15
2.2 Objetivos	15
2.3 Roles y Responsabilidades.....	16
2.4 Productos de Entrada.....	16
2.5 Herramientas y Técnicas.....	16
2.6 Productos de Salida	32
2.7 Actividades.....	33
3. DEFINIR INDICADORES	35
3.1 Propósito.....	36
3.2 Objetivos	36
3.3 Roles y Responsabilidades.....	36
3.4 Productos de Entrada.....	36
3.5 Herramientas y Técnicas.....	36
3.6 Productos de Salida	43
3.7 Actividades.....	44
ANEXOS.....	46



Índice de Gráficos

Gráfico 1-1 Metodología de Gestión por Procesos ESSALUD.....	4
Gráfico 1-2 Fase II: Gestión Estratégica de Procesos.....	6
Gráfico 1-3 Priorizar Procesos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.....	7
Gráfico 1-4 Zona de Prioridad de Procesos.....	11
Gráfico 1-5 Priorizar Procesos: Flujo de trabajo.....	13
Gráfico 2-1 Evaluar Proceso: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.....	15
Gráfico 2-2 Proceso Subsidio de Lactancia: Flujo de trabajo.....	20
Gráfico 2-3 Diagrama de Afinidad.....	27
Gráfico 2-4 Diagrama de Relaciones.....	28
Gráfico 2-5 Diagrama de Causa Efecto.....	29
Gráfico 2-6 Evaluar Proceso: Flujo de trabajo.....	33
Gráfico 3-1 Definir Indicadores: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.....	35
Gráfico 3-2 Proceso y Tipo de tiempos.....	38
Gráfico 3-3 Definir Indicadores: Flujo de trabajo.....	44

Índice de Tablas

Tabla 1-1 Priorizar Procesos: Roles y Responsabilidades.....	8
Tabla 1-2 Escala de medición Objetivos Estratégicos.....	9
Tabla 1-3 Factores Críticos y su ponderación.....	9
Tabla 1-4 Matriz de Impacto Estratégicos.....	10
Tabla 1-5 Matriz de Impacto Factores Críticos.....	10
Tabla 1-6 Matriz de Impacto Estratégico y Factores Críticos.....	11
Tabla 2-1 Evaluar Proceso: Roles y Responsabilidades.....	16
Tabla 2-2 Tabla de tiempos: Proceso de Subsidio de Lactancia.....	21
Tabla 2-3 Tabla de Costos: Proceso de Compras.....	23
Tabla 2-4 Matriz de Síntomas del Problema.....	24
Tabla 2-5 Matriz de Oportunidades de mejora.....	24
Tabla 2-6 Lluvia de ideas.....	26
Tabla 2-7 Técnicas de 5 por que.....	30
Tabla 2-8 Soluciones recomendadas: criterio.....	31
Tabla 2-9 Matriz de Solución Propuesta.....	32
Tabla 3-1 Definir Indicadores: Roles y Responsabilidades.....	36
Tabla 3-2 Tipo de Tiempos.....	37
Tabla 3-3 Tiempos y Procesos : Administrar reclamos.....	38
Tabla 3-4 Costos por Actividad.....	39
Tabla 3-5 Matriz de Procesos – Intención.....	41
Tabla 3-6 Matriz de Procesos - Indicador.....	42
Tabla 3-7 Ficha de Indicador de Proceso.....	43



Anexos

ANEXO 1 Documento de análisis del proceso.....	46
ANEXO 2 Matriz de procesos-intención.....	47
ANEXO 3 Matriz de procesos – indicador.....	48
ANEXO 4 Ficha de indicador de proceso.....	49



INTRODUCCIÓN

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, EsSalud ha iniciado la implementación de la gestión por procesos a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos, que impacten en el bienestar del Asegurado.

En diciembre del año 2014, se aprobaron mediante Resolución de Gerencia General N°737-GG-ESSALUD-2014, la Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014 "Lineamientos para la gestión por procesos del Seguro Social de Salud - ESSALUD" y la Guía N° 1 Diseño y Modelado de Procesos, en las que se detalla la metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en ESSALUD, acorde a la Política Nacional de Modernización y orientando la gestión hacia resultados.

La metodología compuesta por cuatro fases, desarrolla en forma sistemática las acciones, herramientas y técnicas a utilizar por los Órganos Centrales y Desconcentrados. Dichas fases se muestran en el Gráfico 1-1.



Gráfico 1-1 Metodología de Gestión por Procesos ESSALUD

La I Fase, se detalla y explica en la Guía N° 1 Diseño y Modelado de Procesos, con la finalidad de lograr la identificación, diseño y modelado de los procesos en EsSalud.

La II Fase, que forma parte de la presente Guía N° 2 Gestión Estratégica de Procesos, tiene por finalidad lograr la priorización, análisis de procesos e identificación de indicadores de desempeño de procesos.

Esta fase tiene por objetivos:

- a. Alinear los procesos con la estrategia de la institución, para priorizarlos en base a factores críticos, los objetivos estratégicos, e iniciar el análisis en aquellos procesos que tengan mayor impacto en el asegurado.
- b. Analizar procesos priorizados, con la finalidad de medir su desempeño, detectar brechas y servir de base para la mejora y rediseño de los mismos. Para ello se deben definir Indicadores de desempeño por cada proceso, como el tiempo de ciclo, costos, capacidad y calidad.

La fase II, comprende las siguientes etapas:

- a. Priorizar Procesos.
- b. Evaluar Procesos.
- c. Identificar Indicadores de Procesos.

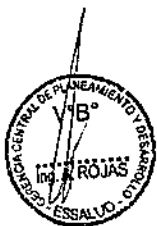
Las entradas, salidas y las relaciones entre estos procesos se observa en el gráfico 1-2.

La etapa "Priorizar Procesos", permite seleccionar aquellos procesos en los cuales se debe iniciar su análisis y su posterior mejora. Se trata de tener una lista de procesos priorizados, para lo cual se debe considerar el mapa de macroprocesos (inventario de procesos), los objetivos estratégicos de la institución y factores críticos que el equipo de procesos determine. El mapa de macroprocesos se obtiene del proceso *Identificar Procesos* de la Fase 1 Diseño y Modelado de Procesos. Los objetivos estratégicos se pueden obtener del plan estratégico institucional.

Una vez priorizado los procesos se inicia la etapa "Evaluar Procesos", que consiste en realizar el análisis del proceso, a través de la medición de su desempeño, el análisis de problemas, sus causas y un primer planteamiento de soluciones recomendadas. Para ello se necesita el modelado del proceso y la ficha de los procesos que se obtienen de la Fase 1 Diseño y Modelado de Procesos. Para la medición del desempeño del proceso, se necesita haber identificado los indicadores del proceso.

La etapa "Identificar Indicadores" permite definir los indicadores de desempeño del proceso, los mismos que servirán para el análisis de procesos y poder identificar las brechas existentes. Para ello se necesita el mapa de macroprocesos y el modelado del proceso, ambos productos provienen de la Fase 1 Diseño y Modelado de Procesos.

Existe una relación estrecha entre la evaluación del proceso y la definición de los indicadores.



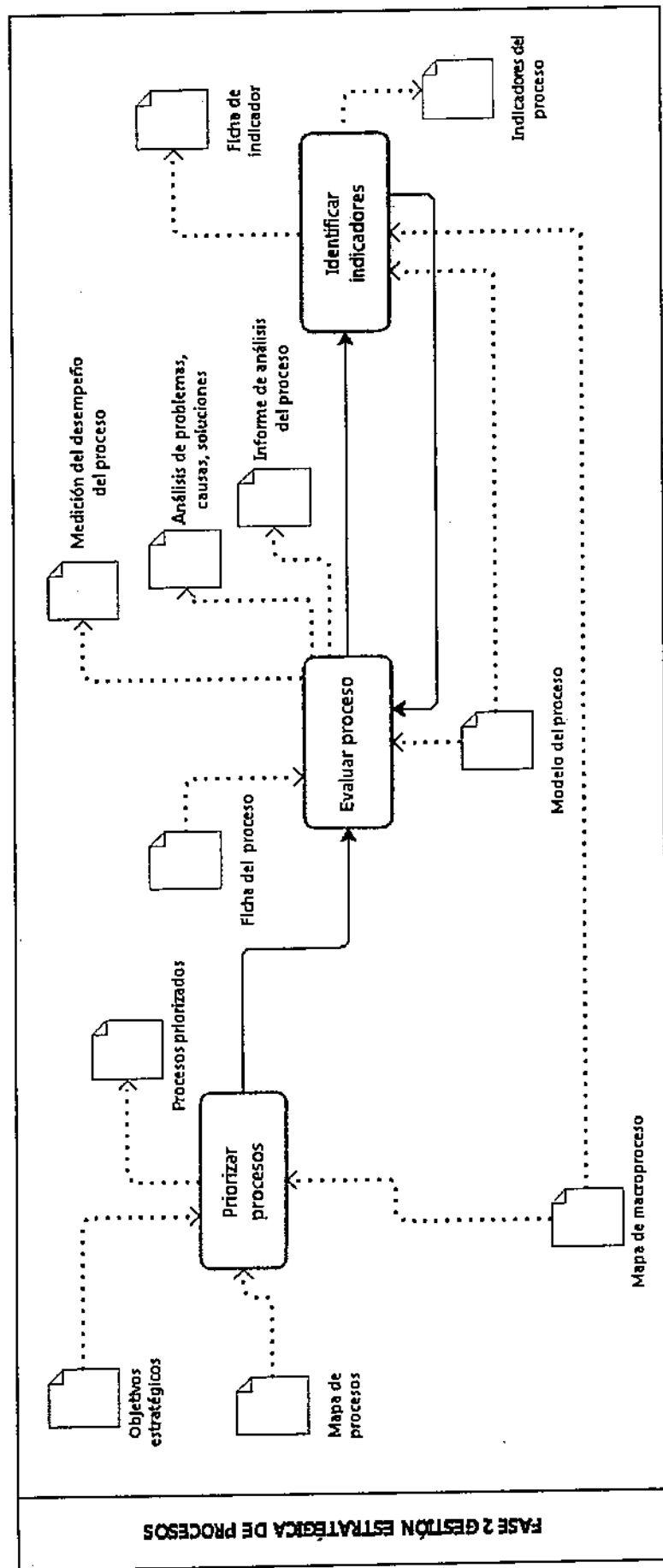


Gráfico 1-2 Fase II: Gestión Estratégica de Procesos

1. PRIORIZAR PROCESOS

La priorización de los procesos consiste en seleccionar aquellos procesos más significativos o importantes para la gestión institucional que deben iniciar su análisis y su posterior mejora. Se trata de tener una lista de procesos priorizados, para lo cual se debe considerar los objetivos estratégicos de la institución, así como factores críticos de éxito (variables esenciales que se requieren controlar para obtener procesos con resultados óptimos) que el equipo de procesos determine.

Otro aspecto a considerar es la información interna y externa sobre la institución. Esta información pueden ser encuestas, reclamos de los asegurados, informes de control interno u otros documentos externos como por ejemplo el informe sobre reorganización del Seguro Social de Salud – Diagnostico y Propuestas, desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y el Ministerio de Salud (MINSA)

El Gráfico 1-3 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de esta etapa

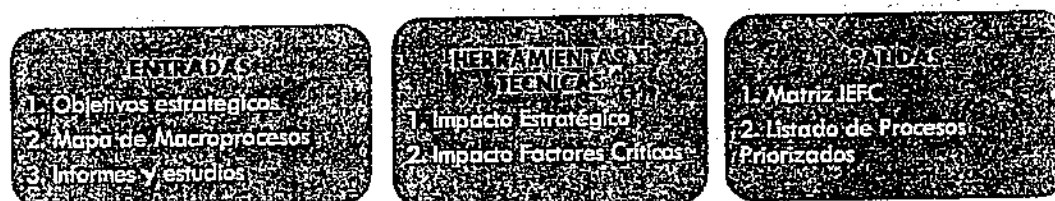


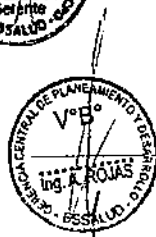
Gráfico 1-3 Priorizar Procesos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

1.1 Propósito

Alinear los procesos con las estrategias institucionales, de tal forma que se identifiquen aquellos que tengan un impacto positivo en los resultados institucionales, reputación institucional y satisfacción de los asegurados y ciudadanía en general.

1.2 Objetivos

- Seleccionar procesos para su análisis y posterior mejora, considerando criterios basados en la estrategia de la institución.
- Identificar factores críticos y decidir cursos de acción para procesos seleccionados.



1.3 Roles y Responsabilidades

En la tabla 1-1 se detalla los roles de los involucrados y sus responsabilidades en la priorización de procesos.

ROLES	RESPONSABILIDAD
Análisis de Procesos (GEPD)	Determinar Escala de medición para Objetivos Estratégicos. Determinar Escala de medición para Factores Críticos de éxito.
Elaboración de Matrices de Impacto	Elaborar Matriz Impacto Estratégico. Elaborar Matriz Impacto Factores Críticos. Elaborar Matriz final de Impacto Estratégico y Factores Críticos (IEFC)
Responsable de Matrices de Impacto	Aprobar Procesos priorizados.

Tabla 1-1 Priorizar Procesos: Roles y Responsabilidades

1.4 Productos de Entrada

- Objetivos Estratégicos.
- Mapa de Macroprocesos.
- Informes y estudios.

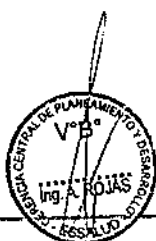
1.5 Herramientas y Técnicas

Para priorizar los procesos se considerarán dos aspectos:

- Impacto estratégico
- Impacto en factores críticos

El impacto estratégico se refiere a los cambios logrados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, los cuales pueden estar asociados a los roles de la administración del fondo de aseguramiento de la seguridad social y los prestacionales, u otros; aspectos relacionados con el ambiente interno o externo de la organización.

El impacto en factores críticos se relaciona con la importancia para entregar valor a los Asegurados y que impactan en los resultados de la organización, se relaciona con los procesos organizacionales que son responsables de lograr incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos.



1.5.1 Escala de medición del Impacto Estratégico y los Factores Críticos.

Se debe establecer el grado del impacto en cada objetivo estratégico, asignando el nivel correspondiente de acuerdo a la siguiente tabla:

Escala	Puntaje	Descripción
I	5	Alto impacto en el objetivo estratégico. Determina el logro.
II	4	Impacto importante en la Objetivo Estratégico. Influye en el logro en un grado significativo aunque no determinante.
III	3	Impacto medio en el logro. Influye en un grado moderado.
IV	2	Impacto bajo en el Objetivo Estratégico. No tiene influencia significativa, pero sí un efecto medible.
V	1	Impacto mínimo o nulo en el Objetivo Estratégico.

Tabla 1-2 Escala de medición Objetivos Estratégicos

Para la medición de los factores críticos, el equipo primero debe determinar cuáles son dichos factores críticos y asignar una ponderación a cada factor, esta es una valoración porcentual que indica su grado de influencia en la priorización. A continuación se muestra como ejemplo una tabla de factores críticos y su ponderación. La tabla puede variar según decisión del equipo de trabajo.

Factor Crítico	Palabra Clave	Ponderación
Proceso de cara al Asegurado.	Asegurado	40%
Alto impacto en los ingresos	Ingresos	20%
Importancia en la generación de productos clave	Productos	15%
Nivel de riesgo del proceso	Riesgo	15%
Impacto en funciones cruzadas	Funciones	10%

Tabla 1-3 Factores Críticos y su ponderación

1.5.2 Matrices de asignación de puntajes para el Impacto Estratégico y Factores Críticos

La Matriz de impacto estratégico relaciona los procesos con los objetivos estratégicos (OE), basándose en el impacto de cada proceso sobre todos los objetivos estratégicos, facilitando la identificación de procesos críticos por su impacto positivo o porque de no atenderse debidamente debilitan el logro de estrategia institucional.

En este parte se procede a llenar la matriz de impacto estratégico (Tabla 1-4), colocando el puntaje para cada proceso, según la escala para medición de impacto por objetivo estratégico. Luego se calcula el promedio por cada proceso y el promedio IE.

Objetivo Estratégico(OEj)→ Proceso (Pi)	OE1	OE2		OE _n	Promedio
Proceso 1					
Proceso 2					
:					
Proceso n					
Promedio IE					$\sum Xi/n$

Tabla 1-4 Matriz de Impacto Estratégicos.

La Matriz de Impacto Estratégico puede construirse por cada macroproceso, considerando los procesos identificados en el mapa de macroprocesos institucional.

Para obtener la matriz de factores críticos, el método consiste en el llenado de la matriz Procesos vs Factores de Críticos (Tabla 1-5), efectuando lo siguiente:

Se debe evaluar cada proceso con un valor de 1 a 5 en cada factor crítico (1 es baja prioridad y 5 es alta prioridad). Luego se calcula el promedio por cada proceso y el promedio FC.

- Asignar un valor a cada proceso por cada factor de decisión, siendo este valor asignado por el equipo de procesos.
- Obtener una matriz con los resultados de la evaluación de Procesos vs Factores de Decisión.

Proceso (Pi)	Asegurados (0.4)	Ingresos (0.2)	Productos (0.15)	Riesgo (0.15)	Funciones (0.10)	Promedio por proceso
Proceso 1						
Proceso 2						
:						
m						
Promedio FC						$\sum Yi/m$

Tabla 1-5 Matriz de Impacto Factores Críticos

$$\text{Promedio por proceso} = \sum (\text{valor del factor por peso del factor})$$



1.5.3 Matriz Final de asignación de puntajes impacto estratégico y factores críticos - IEFC

La información de las dos matrices anteriores, se consolidan en la siguiente matriz:

Procesos	Promedio IE por proceso	Promedio FC por proceso
Proceso 1		
Proceso 2		
:		
m		
Promedio de dimensiones	IE Prom = $\sum X_i/m$	FC Prom = $\sum Y_i/m$

Tabla 1-6 Matriz de Impacto Estratégico y Factores Críticos

1.5.4 Determinación de Prioridad

Para determinar la prioridad, finalmente se calculará el índice de prioridad IP, el cual es la suma de los puntajes de impacto en objetivos Estratégico y Factores críticos, por cada proceso "i".

$$\text{Índice de prioridad (IP)} = X_i + Y_i \quad \text{para } i = 0, 1, \dots, m$$

Se priorizan los procesos cuyo puntaje de impacto estratégico X_i y su impacto en factores críticos Y_i , son ambos mayores o iguales al promedio de sus dimensiones:

$$X_i \geq \text{IEprom} \text{ y } Y_i \geq \text{FCprom}$$

Gráficamente, se construye un gráfico cartesiano con dos ejes con las dimensiones de IE (eje vertical) y FC (eje horizontal). Se generan cuatro cuadrantes en base a ejes divisorios horizontal y vertical, calculados con el promedio IE y el promedio FC, respectivamente. La zona de "alto IE y alto FC", correspondiente al cuadrante superior derecho, es la zona de prioridad.

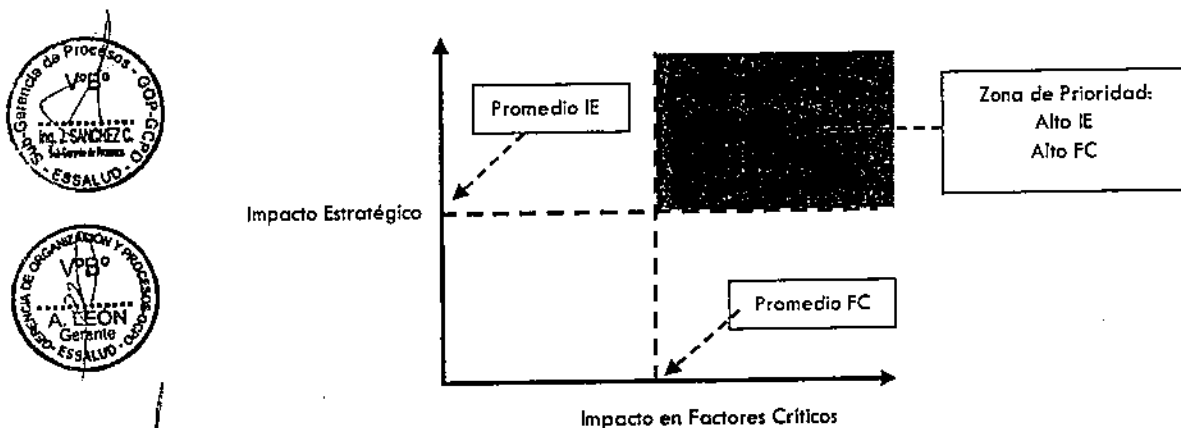


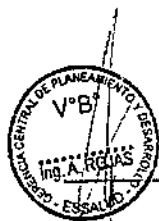
Gráfico 1-4 Zona de Prioridad de Procesos

Gráficamente, los procesos (X_i^*, Y_i^*) de mayor impacto son los que se encuentran en la zona de prioridad, cuadrante superior-derecho del plano cartesiano.

Finalmente se puede elaborar un listado ordenado de mayor a menor en función al índice de prioridad.

1.6 Productos de Salida

- Matriz Final de Asignación de puntajes para Impacto Estratégico y Factores Críticos (IEFC).
- Listado de procesos priorizados.



1.7 Actividades

1.7.1 Flujo de trabajo

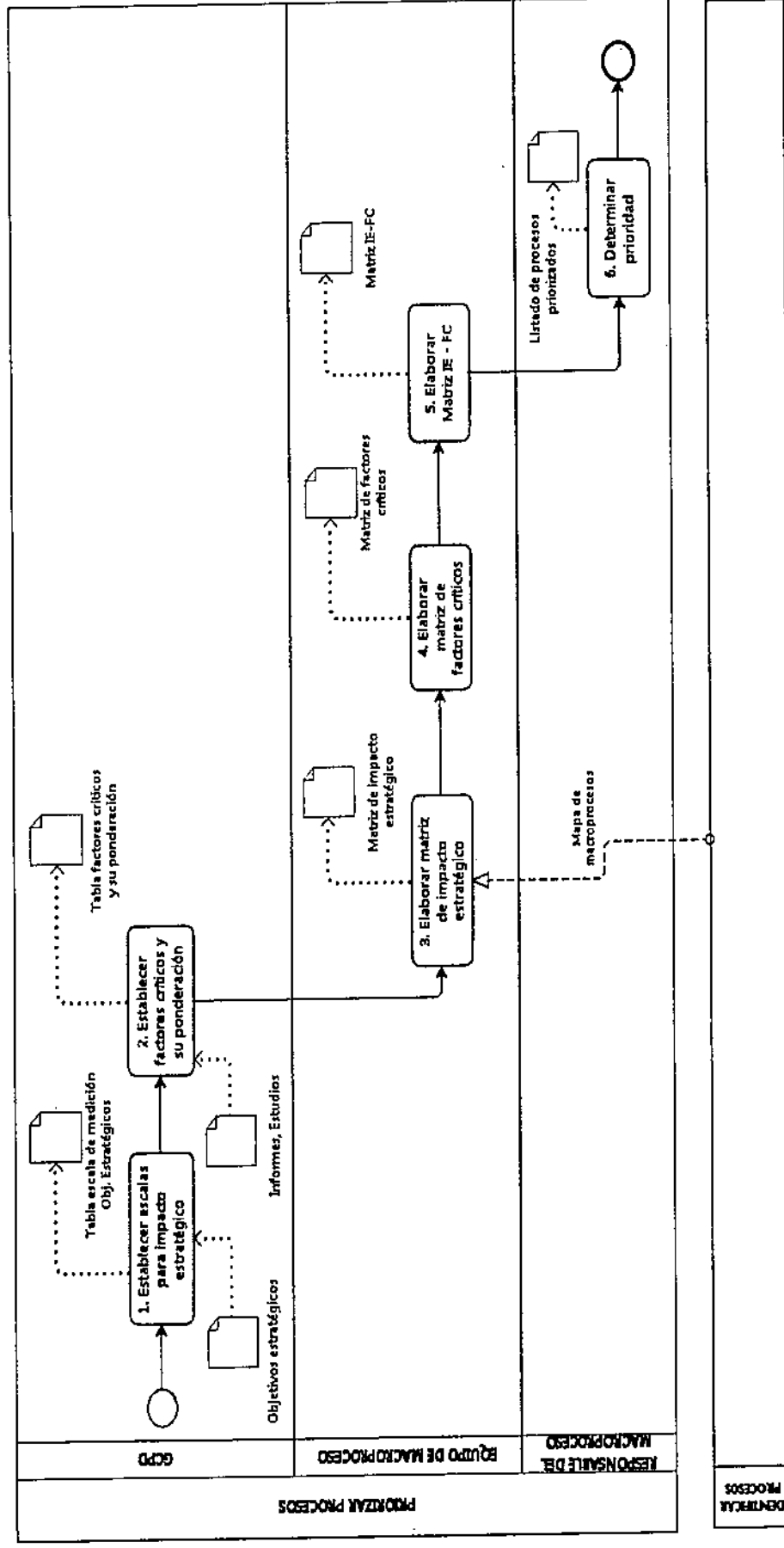


Gráfico 1-5 Priorizar Procesos: Flujo de trabajo

1.7.2 Descripción de Actividades

1. Establecer escalas para Impacto Estratégico

La GCPD establece el grado de impacto en cada proceso respecto a los Objetivos Estratégicos, asignando el nivel correspondiente.

2. Establecer Factores Críticos y su ponderación

La GCPD establece y selecciona los factores críticos, considerando informes y estudios realizados sobre la institución.

3. Elaborar Matriz de Impacto Estratégico

El equipo de macroproceso, procede a llenar la matriz colocando el puntaje para cada proceso, según la escala para medición de impacto por Objetivo Estratégico. Luego se calcula el promedio por cada proceso y el promedio IE.

4. Elaborar Matriz de Factores Críticos

El equipo de macroproceso, procede a llenar la matriz colocando el puntaje para cada proceso, según la escala para medición de factores críticos. Luego se calcula el promedio por proceso y el promedio FC.

5. Elaborar Matriz IE – FC

El equipo de macroproceso, procede a consolidar la información de las matrices, en una única matriz, de tal forma que permita la priorización de los procesos.

6. Determinar Prioridad

El responsable del macroproceso, procede a elaborar el listado de procesos priorizados, considerando la matriz IE-FC.



2. EVALUAR PROCESOS

La evaluación de un proceso (Análisis de Procesos) nos proporciona una comprensión de las actividades y el desempeño del proceso.

El Análisis de procesos es una herramienta esencial para evaluar la eficiencia en la institución está trabajando para cumplir con sus objetivos. El principal beneficio de analizar la "situación actual" del proceso es una comprensión compartida de la forma en que el trabajo se hace en la actualidad. Mediante la creación de una evaluación cuantitativa y cualitativa, basada en hechos documentados y validados, se logrará la mejora de procesos. Para ello es necesario identificar los tipos de problemas y los tipos de preguntas que se debe responder. Luego de recoger la información necesaria, se debe realizar un análisis para proporcionar una clara comprensión de la operación del negocio y sus problemas. Este análisis debe considerar la medición de indicadores de desempeño del proceso. A partir de este análisis se pueden establecer conclusiones, soluciones de mejora y recomendar cambios.

El Gráfico 2-1 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

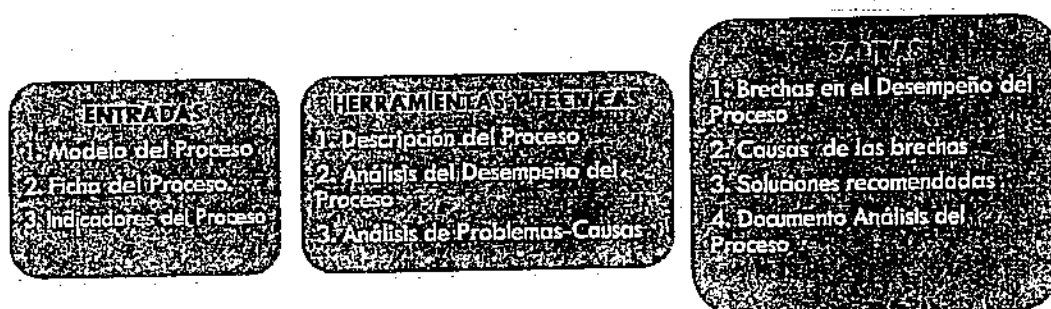


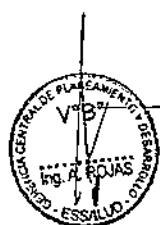
Gráfico 2-1 Evaluar Proceso: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

2.1 Propósito

Establecer las herramientas, técnicas y pasos a seguir para el análisis y evaluación de procesos, de tal forma de crear una comprensión común de la situación actual, desempeño del proceso y cómo el proceso puede lograr los objetivos de la institución.

2.2 Objetivos

- Comprender el entorno empresarial y el contexto del proceso (por qué existe el proceso).
- Identificar entradas y salidas del proceso, incluidos los proveedores y los clientes internos y externos, los roles y las transferencias de área en el proceso.
- Evaluar la utilización de recursos y la escalabilidad del proceso.
- Comprender el proceso, considerando la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Comprender las reglas de negocio que controlan el proceso.



- f) Obtener indicadores de desempeño que se pueden utilizar para supervisar el proceso.
- g) Identificar oportunidades para aumentar la calidad, la eficiencia, o la capacidad del proceso.
- h) Generar la información necesaria para tomar decisiones informadas, que evalúan las actividades de la institución.
- i) Comprender el estado actual del proceso con el fin de lograr una mejora en el estado futuro.

2.3 Roles y Responsabilidades

En la tabla 2-1 se detalla los roles de los involucrados y sus responsabilidades en la evaluación de un proceso.

ROLES	RESPONSABILIDAD
Analista de Proceso (EAP)	Decidir la profundidad y el alcance del análisis, la forma en que se procederá a realizar el análisis. Gestionar el proyecto. Proporcionar la documentación y los informes finales de las partes interesadas y el responsable del proceso.
Responsable del Proceso	Liderar el Equipos de análisis del proceso. Facilitar de manera imparcial, para que el grupo descubra el camino a través de las técnicas analíticas elegidas. Manejar las dinámicas de grupo
Equipo de Proceso	Proporcionar información sobre el proceso de negocio. Proporcionar información sobre el negocio y la infraestructura

Tabla 2-1 Evaluar Proceso: Roles y Responsabilidades

2.4 Productos de Entrada

- a) Modelo del Proceso.
- b) Ficha del Proceso.
- c) Indicadores del Proceso.

2.5 Herramientas y Técnicas

Un punto clave a recordar es que el análisis debe abarcar una variedad de técnicas y temas para lograr una comprensión completa y cabal del proceso.

2.5.1 Descripción del Proceso

A continuación se describen las actividades que pueden efectuarse durante la descripción del proceso. Para la revisión del proceso es necesario identificar algunos aspectos.

1. Descripción del Contexto del Negocio

Objetivo. Lograr una comprensión general de la razón por la cual el proceso debe existir dentro del entorno empresarial. Es importante describir:

- a. La relación del proceso con la cadena de valor de la organización.
- b. Alineamiento del proceso con los objetivos estratégicos de la organización.
- c. Los Sistemas que soportan el proceso.
- d. Los Riesgos para el proceso (externos, ambiental o interna). Si el proceso puede adaptarse para sobrevivir esos riesgos.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0



2. Descripción del Contexto Organizacional

Objetivo. Entender la cultura de la organización y las reglas no escritas que determinan cómo y por quién el trabajo se logra. Esta comprensión es fundamental para la gestión de la organización a través del cambio. Cada organización tiene una cultura que influye en los procesos internos y externos de esa organización. Esa cultura incluye cómo se realiza el trabajo y lo que motiva a los miembros de la organización para hacer el trabajo. La interacción entre la cultura, los procesos y el programa de cambio requiere un seguimiento continuo. Es importante describir:

- La identificación de líderes de la organización responsables del éxito de los resultados del proceso. Compromiso con los cambios.
- Los Factores de motivación para los resultados de calidad del proceso.
- Los Incentivos que recompensan la producción de trabajo. Cómo el proceso los incorpora.
- Unidades organizacionales que intervienen en el proceso.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

3. Controles de procesos

Objetivo. Identificar los Controles de procesos que se ponen en marcha para garantizar el cumplimiento legal, reglamentario o restricciones financieras u obligaciones. Es importante describir:

- Los controles legales o riesgos regulatorios que deben ser considerados en relación con el proceso.
- Los organismos reguladores o de gobierno que regularán el proceso y qué necesitan ser informados sobre cambios de procesos.
- Competencias y funciones que existen para ejecutar y supervisar el control del proceso.
- Documentación de las estructuras y procedimientos de control de procesos.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

4. Interacciones de los Clientes

Objetivo. Comprender las interacciones del cliente con el proceso para saber si el proceso es un factor positivo en el éxito de la cadena de valor de la organización. En general, menos interacciones necesarias entre el cliente y un determinado servicio, implica un cliente más satisfecho. Es importante describir:

- El cliente. Razones de su participación.
- Sugerencias de los clientes para mejorar el proceso.
- Número de veces que un cliente interactúa con el proceso.
- Indicadores de satisfacción del cliente

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

5. Participación Humana

Objetivo. Identificar y diferenciar actividades automatizadas o actividades realizadas por personas. Las actividades automatizadas generalmente corren constantemente, y cuando no lo hacen es posible encontrar y corregir la situación que está causando el problema. Las actividades realizadas por las personas son más complejas porque implican juicio y habilidad que no puede ser automatizado. Las personas no siempre hacen la misma tarea de la misma manera. Es importante describir:

- Variabilidad que introduce el elemento humano.
- Complejidad de la tarea. Habilidades que se requiere.



- c. Manera que el ejecutante sabe si la tarea se hace bien. Sistemas de retroalimentación.
- d. Si es un Proceso ad-hoc. Si se tiene que recurrir a actos heroicos con el fin de hacer trabajos críticos.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

6. Sistemas de Información

A menudo en los procesos automatizados encontrará que las principales causas de la ineficiencia incluyen una variabilidad significativa del proceso, debido a diferentes usuarios, reinicios de procesos, reproceso, y errores.

Es importante que el analista descubra cómo se están utilizando los Sistemas de Software. No se puede dar por sentado que los sistemas que actualmente se usan son la mejor solución para el trabajo. Los usuarios pueden ver el sistema como un impedimento en lugar de un apoyo; o es posible que los usuarios estén implementando soluciones y pasos manuales para compensar las insuficiencias del sistema. El analista debe entender cómo los usuarios se relacionan con sus herramientas automatizadas, para identificar retrasos en los procesos.

Análisis del Flujo de Datos.

El análisis de flujo de datos busca entender cómo los datos fluyen a través del sistema y cómo interactúan. Este análisis de datos y sus transacciones, darán una idea del volumen y complejidad de las transacciones. Permitirá tener una visión de lo que ocurre con los datos durante el proceso. Este tipo de análisis ayuda al analista a descubrir cuellos de botella, colas, y las interacciones que no agregan valor.

7. Reglas de Negocio

Objetivo. Identificar las reglas de negocio que imponen restricciones y conducen las decisiones que afectan la naturaleza y el desempeño del proceso. Es importante describir:

- a. Las reglas existentes que cubren de forma exhaustiva todos los escenarios.
- b. Ambigüedades o contradicciones en las reglas que rigen un área de proceso.
- c. Alineamiento de las reglas de negocio con los objetivos de la organización.
- d. Obstáculos causados por las reglas de negocio al exigir aprobaciones innecesarias, pasos, u otras limitaciones que deben ser eliminados.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

2.5.2 Análisis del Desempeño del Proceso

El análisis del desempeño del proceso tiene por objetivo identificar las métricas que indican con precisión el desempeño del proceso. Estas métricas proveerán indicadores en cuanto a dónde y cómo un proceso se debe ajustar. Los problemas de desempeño pueden ser definidos como la brecha entre cómo un proceso se encuentra actualmente realizando en relación con la forma en que se debe realizar para cumplir con los objetivos de la organización.

Es importante analizar:

- a. Si el proceso está cumpliendo con sus objetivos de desempeño.
- b. El nivel de servicio aceptado para el proceso. Analizar los tiempos de respuesta, verificar si están por debajo de los objetivos aceptables.
- c. Si el proceso ha mejorado. Si el tiempo es la medición del proceso, puede el costo ser ignorado. O si el costo es la medición del proceso, puede ser ignorado el tiempo.



- d. La gestión o el monitoreo del proceso, si existen métricas claves y cómo se tratan las desviaciones.

Fuente: BPM CBOK

Las siguientes herramientas de análisis se utilizan a menudo para obtener el desempeño del proceso. El equipo de procesos debe seleccionar las herramientas que mejor se adapten al tipo de datos para analizar el proceso.

1. Análisis de Tiempo de ciclo

Un indicador clave del desempeño del proceso es el Tiempo de ciclo, pues está muy relacionados con la eficiencia y la agilidad de negocio que tiene una organización. Si la organización logra disminuir los tiempos y logra adaptarse más rápido a los cambios del entorno, podrá alcanzar mayor satisfacción en el asegurado. La definición y la explicación de este indicador de desempeño se detallan en el *Proceso 3 Definir Indicadores de Procesos*.

A continuación se muestra ejemplo relacionado al proceso Subsidio de Lactancia. En el Gráfico 2-2 se puede apreciar el flujo de trabajo del proceso y sus actividades. En la tabla 2-2 se tiene el análisis de tiempo de ciclo.



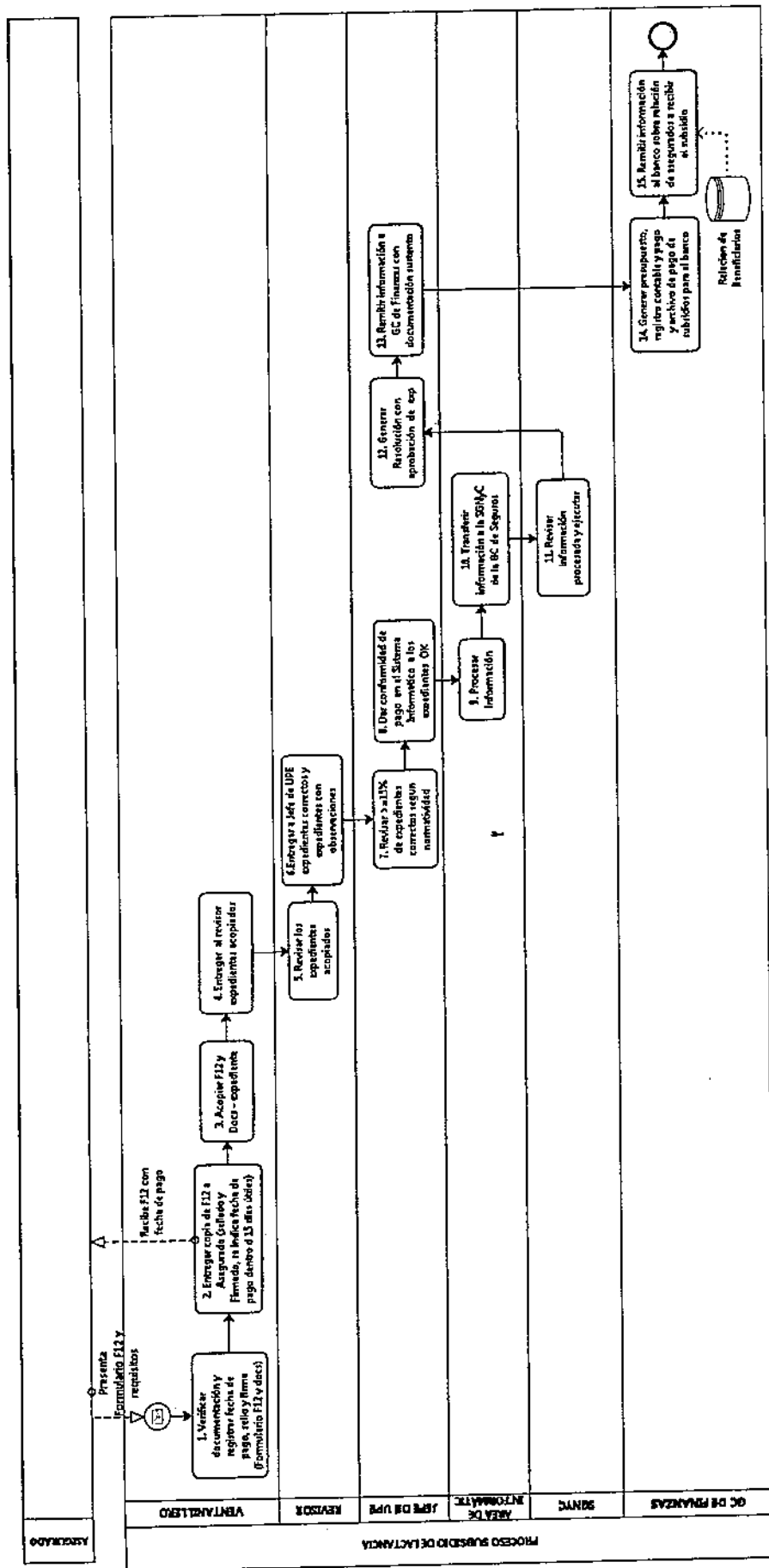


Gráfico 2-2 Proceso Subsidio de Lactancia: Flujo de trabajo

ACTIVIDADES	TIEMPO DE ESPERA EN MINUTOS	TIEMPO DE PROCESAMIENTO (TP)
Recibir Verificación de documentación (Formulario N° 2)	8	5
documentos y registro fecha de pago	0	1
Entrega Contador N° 20 Asignación y de indicaciones	0	0,5
Asignación y de indicaciones	30	1,5
Entrega de carta Expediente asignada	0	30
Entrega de carta	0	5
Entrega de carta del PLE mediante navegador	0	5
Entrega de carta de asignación familiar por correo electrónico	240	30
Declaración de pago del sistema informático	0	15
Declaración de pago informático	10,050	30
Transferencia de información procesada a BONYC	0	5
Seguros	0	180
Transferencia de información procesada a BONYC	0	180
Generación de un control por día de expedientes	30	30
Remite información a Cédula de Emisión con BonyC	0	10
Generación de un control por día de expedientes	0	30
Remite información a BonyC	0	10
Remite información a BonyC	0	10
tiempo de pago: 10,043 minutos, 177 horas aproximadas		
tiempo de espera: 10,351 minutos, 172 horas aproximadas		
tiempo de proceso: 285 minutos, 4 horas aproximadas		

Tabla 2-2 Tabla de tiempos: Proceso de Subsidio de Lactancia.

2. Capacidad

Al analizar la Capacidad del proceso, se explora los límites superior e inferior y se determinan si los factores de producción pueden escalar/cambiar adecuadamente para satisfacer las necesidades. La definición y la explicación de este indicador de desempeño se detallan en el Proceso 3 Definir Indicadores de Procesos.

Es importante analizar:

- Si se aumentan los volúmenes de entradas, en qué momento el proceso dejará de funcionar.
- El costo del proceso de cuando está en reposo.
- Qué sucede con el proceso cuando los suministros y materiales se retrasan o no están disponibles.
- Si el proceso se acelera o desacelera, que sucede con los procesos posteriores.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

3. Cuellos de botella

Los cuellos de botella limitan la capacidad o crean un atraso. Es necesario analizar:

- Factores que contribuyen a los cuellos de botella, identificar si estos factores son personas, sistemas, o de organización.
- Si se produce el cuello de botella en torno a transferencias (handoffs)
- Si el cuello de botella el resultado de una restricción interna o externa
- Si hay innecesario roles de especialización o silos organizacionales.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

4. Handoffs (Transferencias)

Las transferencias corresponden a cualquier punto en un proceso en el que el flujo de trabajo o la información pasa de un sistema, una persona, o un grupo a otro. Estas transferencias son muy vulnerables para la desconexión del proceso. Para ello debemos analizar:

- Las transferencias que retrasan el proceso.
- Si existen cuellos de botella de la información o servicios como resultado de transferencias que estén sucediendo demasiado rápido, o si la creación de retrasos es bajo
- Si se puede eliminar cualquier retraso.
- Los medios que existen para gestionar la secuenciación, el tiempo y dependencias a través de transferencias.

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

5. Variación

Las variaciones retrasan el proceso y requerirán más recursos para escalar correctamente. Si la naturaleza del negocio requiere variación como su estrategia de negocio, entonces, se debe buscar lugares donde alguna variación puede ser reducida, lo que podría ahorrar en el tiempo del ciclo global del proceso, mejorar la satisfacción del asegurado y del cliente interno. Es importante analizar:

- Cuánta variación es tolerable para el proceso.
- Los puntos donde es más probable que se produzca variación. Preguntar si pueden ser eliminados, y si es así, cuáles son algunas de las recomendaciones.
- Si la automatización ayuda a eliminar la variación

Fuente: BPM CBOK versión 3.0

6. Costos

Entender el costo de la ejecución del proceso, además de su impacto en el asegurado, ayuda al equipo a priorizar procesos que merecen atención temprana.

También se le conoce como costeo basado en actividades; este análisis es una lista de los costos por actividad, totalizado para comprender el costo del proceso. Se utiliza para obtener una comprensión y apreciación del verdadero costo asociado con un producto o servicio. Este análisis es importante para el analista de procesos con el fin de comprender el verdadero costo de lo invertido en el proceso y luego comparar con el valor en el nuevo proceso. Este tipo de análisis puede descubrir ineficiencias, desperdicios y cuellos de botella en los procesos de negocio. La definición y la explicación de este indicador de desempeño se detallan en el Proceso 3 Definir Indicadores de Procesos.

A continuación se muestra un ejemplo para un proceso de compras.



Actividad	Personal	Material Fungible	Servicios de terceros identificables	Material no fungible	Servicios de terceros no identificables	Depreciación y Amortización	Filos	Total
Personal	37.44	7				26	26	96.44
Material Fungible	78	9.5		4			0	91.5
Servicios de terceros identificables	3.12	4		0.35		0	39	46.47
Servicios de terceros no identificables	8.19	7				0	20	35.19
Depreciación y Amortización	54.5	4.2		0.5	52	0	33	144.2
Total	136.5	9		2		0	37	184.5
Personal	819	14				0	25	858
Material Fungible	332.15	46.1				0	0	378.25
Servicios de terceros identificables	147.5					0	0	147.5
Servicios de terceros no identificables	16.38			0.45	39	0	14	69.83
Depreciación y Amortización	39					0	0	39
Total	21.74	46.1		0.5		0	35	103.34
Personal	78					0	0	78
Material Fungible	604.5	21		0.25	2.6	0	13	641.35
Servicios de terceros identificables	18.33	21		0.45		0	41	80.78
Servicios de terceros no identificables	56.16					0	25	81.16
Depreciación y Amortización	205.92	21		0.4		0	20	247.32
Total	273	30		2		0	0	305
Personal	584.2	28				5.34	26	643.54
Material Fungible	3513.63	267.9		10.9	93.6	31.34	354	4271.37

Tabla 2-3 Tabla de Costos: Proceso de Compras.

2.5.3 Análisis del Problema y Causas Raíz

Los problemas deben también estar claramente identificados, definidos y relacionados a las funciones de negocio que afecta. Se puede crear una Matriz de Síntomas del Problema para mostrar resultados del análisis. Durante el levantamiento de información, la revisión de documentación o el análisis del modelo, se pueden identificar los síntomas del problema y las Oportunidades de mejora del negocio.

Estas relaciones se pueden mostrar en la Tabla 2-4 y Tabla 2-5.

Matriz de Síntomas del Problema			
Síntoma	Actividad	Actividad	Actividad
Síntoma 1			
Síntoma 2			
Síntoma 3			
Síntoma 4			
Síntoma 5			

Tabla 2-4 Matriz de Síntomas del Problema

Matriz de Oportunidades de mejora			
Oportunidad de mejora	Actividad	Actividad	Actividad
Oportunidad de mejora 1			
Oportunidad de mejora 2			
Oportunidad de mejora 3			
Oportunidad de mejora 4			
Oportunidad de mejora 5			

Tabla 2-5 Matriz de Oportunidades de mejora



A continuación se muestra un ejemplo, para el proceso de Atención de Paciente Quirúrgico

Matriz de Síntomas de Problemas			
Síntoma	Referenciar Origen/Destino	Hospitalizar	Realizar IQx
No haber un hospital de destino	✓		
No haber un hospital de destino que se pueda para hospitalización		✓	
Se posterga la intervención quirúrgica			✓



Matriz de Oportunidades de mejora			
Oportunidades de mejora	Referenciar Origen/Destino	Hospitalizar	Realizar IQx
Origen: Técnica hospital destino: Atención ambulatoria	✓		
Origen: Hospitalización destino: Atención ambulatoria		✓	
Origen: procedimientos quirúrgicos			✓

Un Problema es cualquier suceso no deseado que generalmente no se conoce hasta que comienza a causar rechazos y requiere una solución. Un problema es, por lo tanto, una oportunidad de mejora que la empresa no debe dejar pasar. De forma simplificada podemos definir un problema como una desviación de lo normal (Brecha). La brecha es la distancia entre dónde estamos y dónde queremos estar en la medición de la variable crítica o indicador crítico.

La redacción de los enunciado de problemas busca reflejar la totalidad de lo que representan los **síntomas encontrados**. Se puede proponer varios enunciados del problema hasta encontrar los más apropiados. El enunciado debe validarse tantas veces sea necesario hasta obtener el enunciado final del problema. Se puede validar realizando algunas preguntas: ¿Cuánto tiempo existe el problema?, ¿Se ha intentado resolver antes?, ¿Por qué el problema no se ha solucionado todavía?, etc.

El enunciado del problema debe basarse en cifras concretas y no en conjeturas ni juicios de valor tal como por ejemplo: el proceso de atención de reclamos toma demasiado tiempo. Sino más bien por ejemplo, *el proceso de atención de pedidos tiene demoras de más del 60% del tiempo definido por el cliente.*

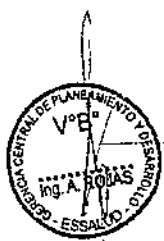
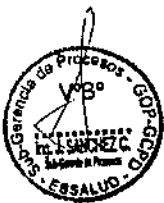
Además de lo primero el enunciado del problema debería reflejar su relación con la estrategia. Siguiendo el ejemplo anterior: *el proceso de atención de pedidos tiene demoras de más del 60% del tiempo definido por el cliente lo cual impide la mejora en la atención del cliente (siendo este último un objetivo estratégico).* Para el Proceso de Atención de Paciente Quirúrgico, podemos tener el siguiente enunciado de problema: *"Tiempo de ciclo excesivo en la atención del Paciente Quirúrgico".*

En este punto del análisis, se puede investigar las causas de los problemas y lógicamente profundizar en el sentido de ir más allá e investigar las causas de las causas. Algunas de las causas se pueden relacionar directamente a los subprocesos del modelo y otras están más relacionadas con el proceso en general.

Análisis de Causa Raíz.

Un análisis de las causas es una técnica utilizada para descubrir lo que realmente causó un resultado dado. La intención del análisis es evitar resultados indeseables o que se vuelvan a suceder. El proceso de encontrar la causa raíz incluye la recopilación de datos, la investigación, y la diagramación de la relación de causa y efecto para eliminar el resultado. Se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Lluvia de ideas.
- Diagrama de afinidad.
- Diagrama de relaciones.



- Diagrama de causa-efecto.
- Técnica de 5 porque.

a) Técnica de Lluvia de Ideas.

Esta técnica sirve para determinar posibles causas de un problema o para encontrar soluciones a la misma. La tormenta de ideas es una técnica de grupo que estimula el desarrollo de la creatividad, permitiendo la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado tema. Consiste en aportar al máximo de ideas en torno a un tema determinado, pudiendo cada integrante del grupo apoyar en las ideas de los demás. Las ideas no se valoran ni se critican mientras aparecen, únicamente hay que generar una lista de ellas.

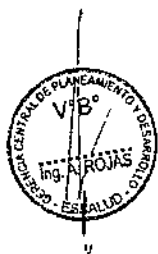
Alguna Reglas:

- Asegurarse que todos comprenden cual es el problema. Se escribe en la parte central del rotafolio o pizarra, o usar posit.
- Cada participante aporta una idea en cada intervención y si no se le ocurre nada "pasa" de tal manera que no genera ansiedad en los participantes.
- Hacer tantas rondas como sea necesario.
- El proceso de generar ideas debe ser relativamente corto de 5 a 20 minutos dependiendo de la complejidad del tema, luego viene las otras fases
- Exponer libremente lo que a cada uno se le ocurra sin temor al ridículo.
- Ninguna idea se critica. Nunca!
- Colocar la idea con las mismas palabras del participante.
- Respetar el derecho de palabra

El siguiente ejemplo, para el problema "Tiempo de ciclo excesivo en la atención del Paciente Quirúrgico", se muestra un ejemplo de lluvia de ideas.

LLUVIA DE IDEAS	
1	Entrega de insumos a destiempo
2	Bajar el histórico para la adquisición de materiales
3	No optimizar el uso de salas de operaciones
4	Falta de material quirúrgico
5	Uso inadecuado del SGH
6	Falta de trabajo en equipo
7	Personal no capacitado
8	Desmotivación del personal
9	Falta portabilidad del sistema
10	Centros asistenciales no están interconectados
11	Limitaciones burocráticas
12	Falta estandarizar los procesos de atención
13	Mala gestión del hospital
14	Poca cantidad de citas
15	Pago poco atractivo a personal
16	Demasiada demanda
17	Demora entre intervenciones quirúrgicas

Tabla 2-6 Lluvia de ideas.



b) Diagrama de Afinidad

Es similar a las técnicas de mapas mentales, se utilizan para generar ideas que se pueden enlazar para formar grupos organizados de pensamiento sobre un problema.

Forma de organizar el trabajo:

- Establecimiento del problema.
- Selección del equipo de trabajo correcto (por proceso)
- Trabajo individual: escribir cada idea en papel adhesivo (acción-sujeto-lugar) asociada al problema.
- Trabajo grupal: estratificar todas las ideas de los participantes por grupos afines.
- Crear un título jerárquico superior para cada agrupación.
- Revisión y validación de los grupos de ideas.
- Dibujar el diagrama de afinidad terminado.

A continuación se muestra un ejemplo de Diagrama de Afinidad, para el problema "Tiempo de ciclo excesivo en la atención del Paciente Quirúrgico".



Gráfico 2-3 Diagrama de Afinidad.



c) Diagrama de Relaciones

El diagrama de relaciones es una representación gráfica de las posibles relaciones cualitativas causa-efecto entre diversos factores y un problema determinado y como se relacionan entre sí los diferentes conjuntos de causas y efectos. Se aplica a todos aquellos estudios en los que se necesita obtener una visión global de problemas o situaciones complejas, identificar los factores involucrados en los mismos y sus interrelaciones.

A continuación se muestra un ejemplo relacionado al problema de Atención de Paciente Quirúrgico:

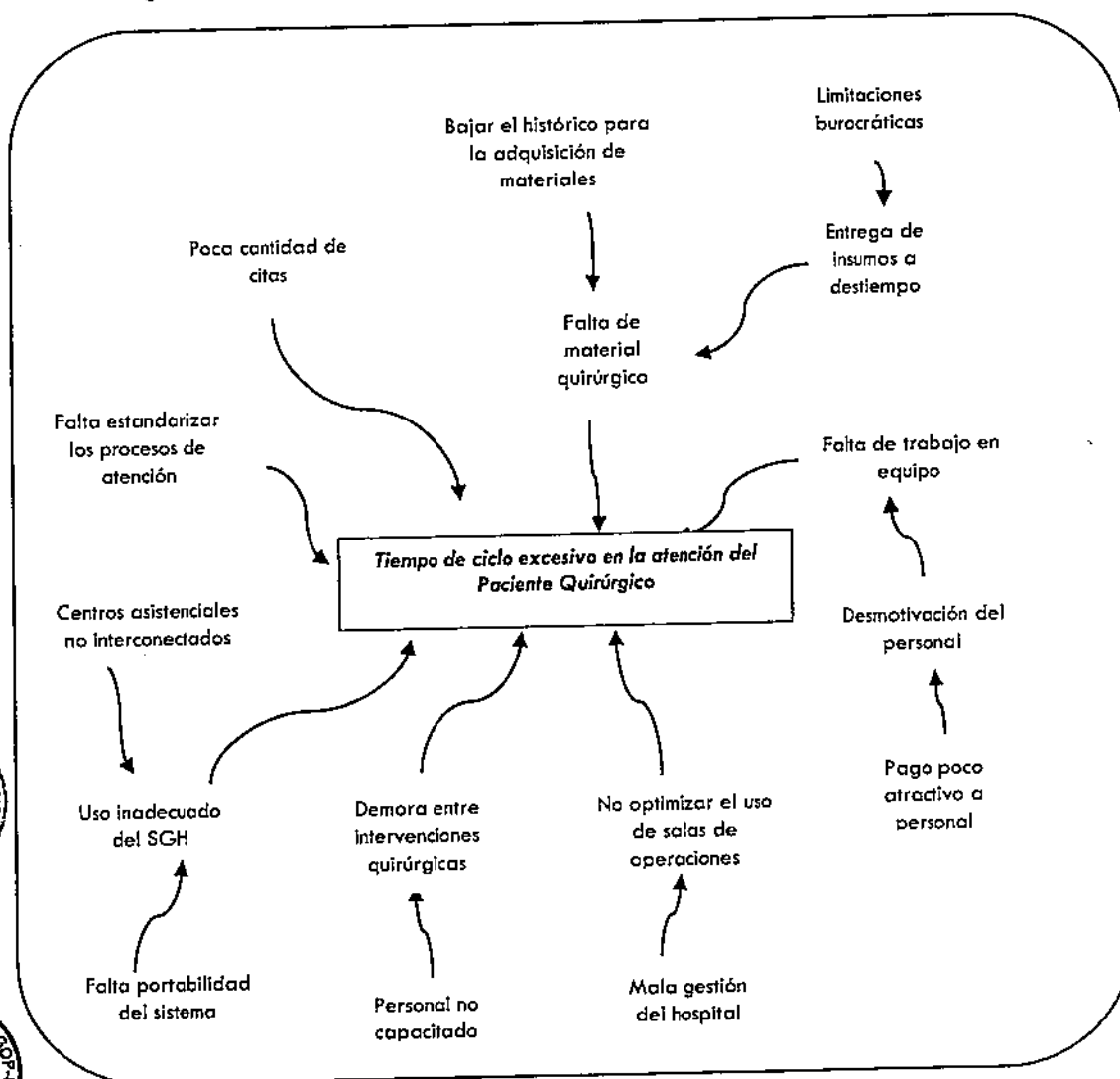


Gráfico 2-4 Diagrama de Relaciones

d) Diagrama de Causa-Efecto

Este paso es muy importante, debemos identificar claramente las causas, porque si no lo hacemos probablemente se pierda el tiempo y dinero tratando de utilizar planteamientos inefectivos al momento de considerar e implementar las soluciones o contramedidas.

Secuencia del Causa-Efecto

- Definir el problema y escribirlo encerrado en un rectángulo.
- Trazar una línea horizontal hacia la izquierda a partir de la cara izquierda del rectángulo.
- Escribir las causas en rectángulos y unirlos con líneas a la línea principal.
- Efectuar una tormenta de ideas para ir añadiendo factores a cada causa.
- Someter el diagrama al análisis grupal.
- Determinar las causas más probables

"El Diagrama Espina de Pescado" sirve para este fin. Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

Ejemplo:

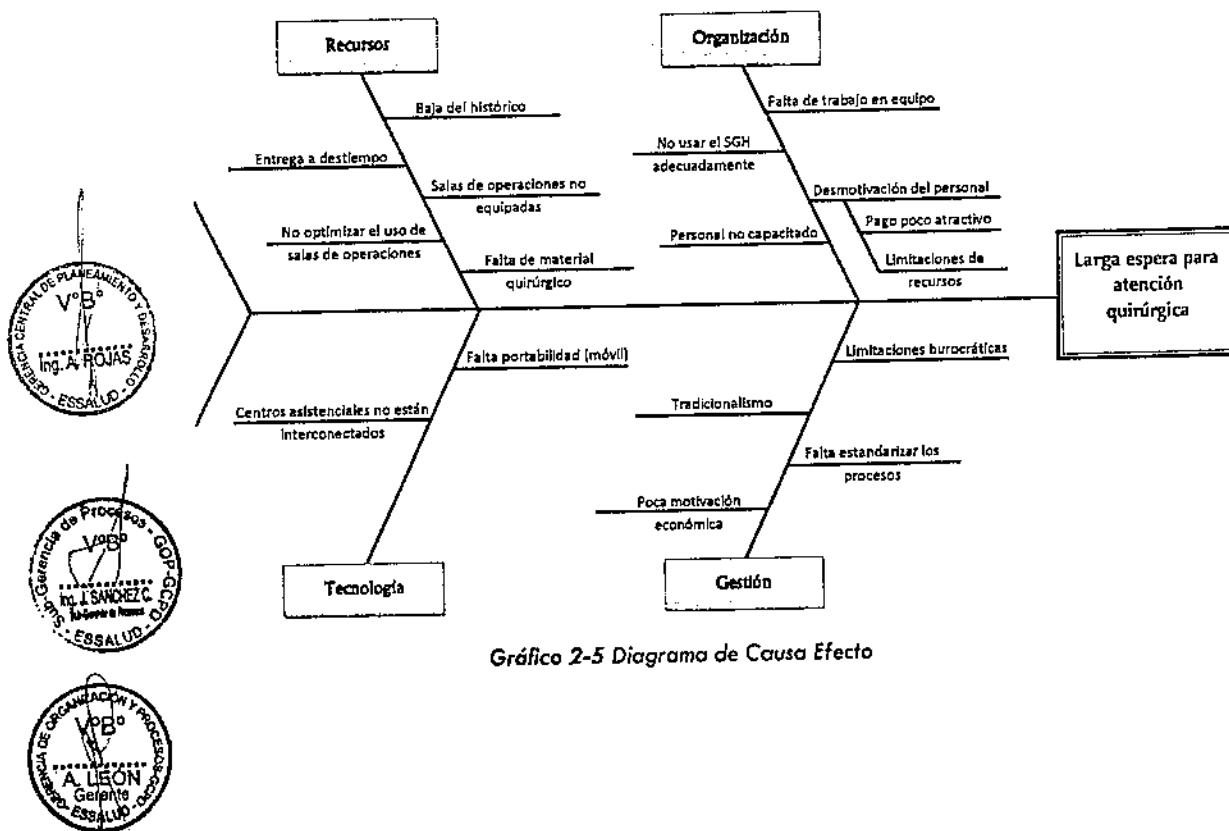


Gráfico 2-5 Diagrama de Causa Efecto

e) Técnicas de 5 por qué

Esta técnica sirve para encontrar la(s) causa(s) raíz de un problema, consiste en preguntar 5 veces ¿por qué?, se elaborará una tabla organizando la forma de pensar del equipo de procesos para la resolución de problemas e ilustrar una cadena de síntomas que conducen a la verdadera causa de un problema.

La tabla se inicia con el enunciado del problema. Las respuestas deben ser el enunciado de las causas que, según el grupo, contribuyen al problema en discusión. Podría haber sólo una causa o podrían ser varias. Las causas pueden ser independientes o estar relacionadas.

Sin que importe el número de causas, estas se deben escribir en la tabla en un enunciado sencillo y claro. Los enunciados ¿por qué? deben respaldarse con hechos y no con rumores. Al final, este proceso conduce a una red de razones por las cuales ocurrieron los problemas originales. Los puntos finales indican áreas que requieren ser atendidas para resolver el problema original. Estas serán acciones que debemos emprender para resolver la situación.

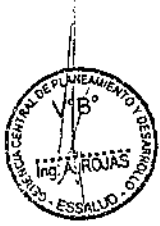
A continuación, se muestran algunos ejemplos:

Problema sintomático :		Se entregan medicamentos distintos a los prescritos en la receta médica
1°	¿Porque?	El personal de farmacia interpreta mal parte de las recetas prescritas manualmente
2°	¿Porque?	La caligrafía utilizada por los médicos es imperceptible para el profesional de farmacia en varios casos

Problema sintomático :		La atención al paciente en consultorio no se da en la hora programada
1°	¿Porque?	El personal médico llega al centro laboral con retraso
2°	¿Porque?	El registro de ingreso del personal médico está a cargo del mismo personal así como puede registrar la hora que considera pertinente.
3°	¿Porque?	La directiva de control de personal no contempla mecanismos para registrar la fecha exacta que el personal ingresa al centro laboral.

Tabla 2-7 Técnica de 5 por qué.

No es necesario preguntarse 5 veces si antes de ellos se encuentra el problema raíz, así como es recomendable que los enunciados ¿por qué? deben respaldarse con hechos y no con rumores.



2.5.4 Soluciones recomendadas

Una vez descrito y analizado el problema, se debe recomendar algunas soluciones. Aunque no hay una única manera de analizar la información, la revisión se puede utilizar para crear una especie de marco que permite al equipo alinear la información y las actividades del negocio. Se debe tener cuidado en esta alineación para buscar oportunidades obvias e inmediatas para mejorar la operación, tales como actividades redundantes, actividades que están fuera de control, actividades que simplemente ofrecen poco o ningún valor real al proceso o al cliente, transferencias innecesarias a otras áreas funcionales o retención para su aprobación. También es apropiado analizar los productos/servicios de una función del negocio o sub-proceso. Todo el trabajo debe contribuir a uno o más de estos productos/servicios. Si no contribuye, debe ser revisada y analizada para que aporte valor.

Con esta revisión de los datos surgirán algunas soluciones recomendadas, lo que es la base para los cambios que se recomiendan en la etapa de mejora o rediseño. Generalmente estos cambios se dividen en dos categorías:

- Mejoras inmediatas, (quick wins) rápidos y económicos.
- Mejoras más invasivos, de larga duración y de mayor costo.

El equipo de procesos debe proponer respuestas para los problemas que enfrentan y deben facilitar la acción. Al examinar un rango de potenciales "soluciones", se descubrirá una base más amplia para el diálogo, el análisis y el acuerdo.

Con la finalidad de priorizar las Soluciones, se puede usar una matriz de criterios, donde a cada uno se le puede asignar un factor de ponderación. Los criterios a considerar pueden ser:

- Criterio 1° Facilidad para solucionar el problema.
- Criterio 2° Afecta a otras áreas su implementación.
- Criterio 3° La Calidad se mejora.
- Criterio 4° Tiempo que implica solucionarlo.
- Criterio 5° Inversión requerida.

a) Criterios de Selección

	Criterio de Selección	Factor de Ponderación
Criterio 1	Factibilidad para solucionarlo 1: Difícil 2: Fácil 3: Muy Fácil	20%
Criterio 2	Afecta a otras áreas su implementación 1: Nada 2: Medio 3: Si	25%
Criterio 3	Mejora la Calidad 1: Poco 2: Medio 3: Mucho	25%
Criterio 4	Tiempo que implica solucionarlo 1: Largo 2: Medio 3: Costo	15%
Criterio 5	Inversión requerida 1: Alta 2: Medio 3: Baja	15%
		100%

Tabla 2-8 Soluciones Recomendadas: Criterios de selección.

b) Determinación de la Solución Propuesta

Finalmente la tabla 2-9 puede utilizarse para priorizar las Soluciones.

Criterios		Solución 1		Solución 2		Solución 3	
	Pond	Criterio Selección [1/2/3]	Sub Total	Criterio Selección [1/2/3]	Sub Total	Criterio Selección [1/2/3]	Sub Total
Factor 1	20%						
Factor 2	25%						
Factor 3	25%						
Factor 4	15%						
Factor 5	15%						
		Total		Total		Total	

Tabla 2-9 Matriz Soluciones Propuestas.

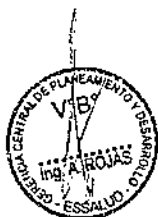
Pond = Ponderación de los criterios de selección

Criterio Selección = Valor seleccionado entre 1/ 2 / 3

Sub Total = Pond * Criterio Selección

2.6 Productos de Salida

- Brechas en el desempeño del Proceso.
- Razones y causas de las deficiencias en el desempeño del proceso.
- Soluciones recomendadas
- Documento de Análisis del Proceso (Anexo 1)



2.7 Actividades

2.7.1 Flujo de trabajo

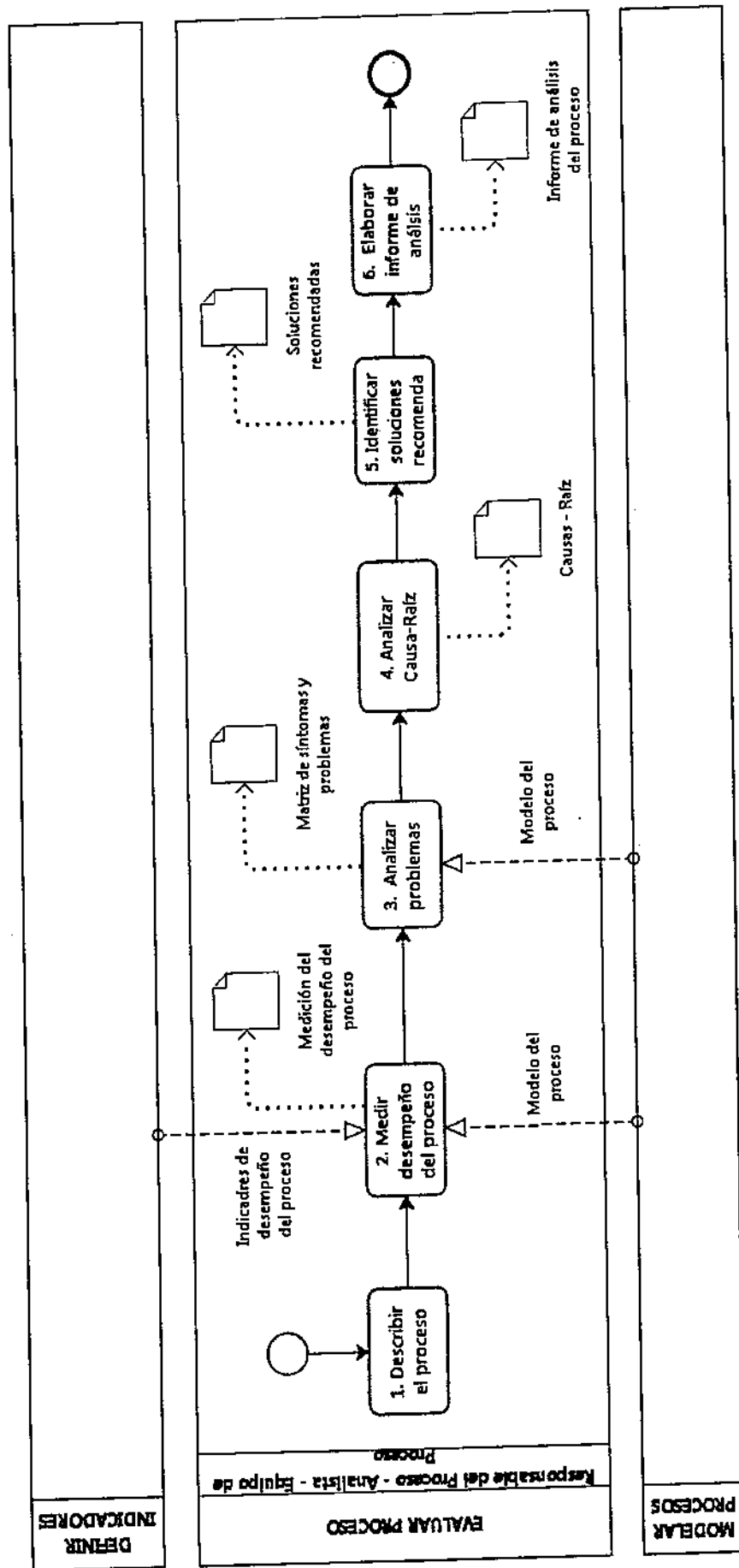


Gráfico 2-6 Evaluar Proceso: Flujo de trabajo

2.7.2 Descripción de actividades

1. Describir el proceso

El equipo de procesos realiza la revisión del proceso, identificando información que les permita comprender el proceso, la información puede estar relacionada a los aspectos tecnológicos, personas, estructura y organización, y estrategias.

2. Medir desempeño del proceso

El equipo de procesos, mide el desempeño del proceso, utilizando los indicadores de desempeño definidos en el proceso Identificar Indicadores.

3. Analizar problemas

El equipo de procesos, con la información cualitativa y cuantitativa obtenido en las actividades anteriores, identifica síntomas y problemas del proceso, para ello elabora la matriz de síntomas y problemas.

4. Analizar Causa-Raíz

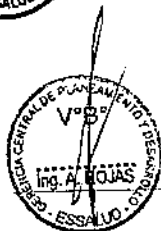
Luego de identificado los problemas, el equipo de procesos procede con aplicar las herramientas y técnicas para encontrar sus causas raíz. Para ello usa diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, causa-efecto y la técnica de los 5 porque.

5. Identificar Soluciones Recomendadas

A partir de la identificación de las causa raíz de los problemas, el equipo de procesos, debe recomendar soluciones, considerando algunos criterios de priorización. Elabora la matriz de soluciones propuestas.

6. Elaborar Informe de Análisis de Procesos.

Finalmente el equipo de procesos elabora el informe de análisis de procesos



3. DEFINIR INDICADORES

Medir el desempeño de un proceso a través de indicadores, es muy importante para la gestión de procesos. W. Edwards Deming y Peter Drucker, al respecto declaran "Si no se puede medir, no se puede gestionar". La medición es la base para identificar las brechas en el desempeño del proceso, este desempeño se puede medir por los atributos de producto/servicio que el proceso produce, como la fiabilidad, la capacidad, tiempo de respuesta; o los atributos del proceso en sí mismo, tales como la eficacia, el tiempo de ciclo, costo del proceso.

Con la finalidad de entender la importancia de la medición del desempeño, veamos el siguiente ejemplo: una organización tiene una cuota de mercado del 68%, pero su objetivo es tener una participación del 80%, por lo que se puede decir que está perdiendo cuota de mercado. Podemos hacer la siguiente pregunta ¿cuál es la razón, en términos de proceso, por qué la organización está teniendo dificultad? Si el proceso de atención de pedidos se revisa, vemos que se ha producido una caída en la satisfacción del cliente, pero ¿por qué? Después de un proceso de análisis, se descubre que el tiempo de ciclo de atención de pedidos actual es de 9 días. En otras palabras, la organización toma 9 días para aceptar, compromete, ordena, y luego envía al cliente, lo cual no es aceptable. La siguiente pregunta es, ¿qué está causando un retraso en el tiempo de ciclo de atención de pedidos? Después un análisis más detallado del proceso, se descubre que el personal de ventas está registrando órdenes de clientes tarde y hay una gran cantidad de errores o formas incompletas de órdenes de clientes.

Es frecuente encontrar que no todos en la organización tienen una única visión de lo que está sucediendo. El gerente de marketing considera este tema como un problema de cuota de mercado. El gerente de abastecimiento ve el problema como el tiempo de ciclo. El gerente de ventas ve esto como un problema de exactitud en los formularios de pedido. El Gerente General sólo sabe que los ingresos no están creciendo, ni las ganancias.

Si bien cada uno tiene una métrica de lo que es responsable, es poco probable que entiendan la magnitud de las funciones cruzadas del proceso (cross-functional process), que los une a todos desde una perspectiva del desempeño del proceso. Si sólo se tiene una perspectiva centrada en sus funciones, sólo van a atacar los síntomas independientemente.

El Gráfico 3-1 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

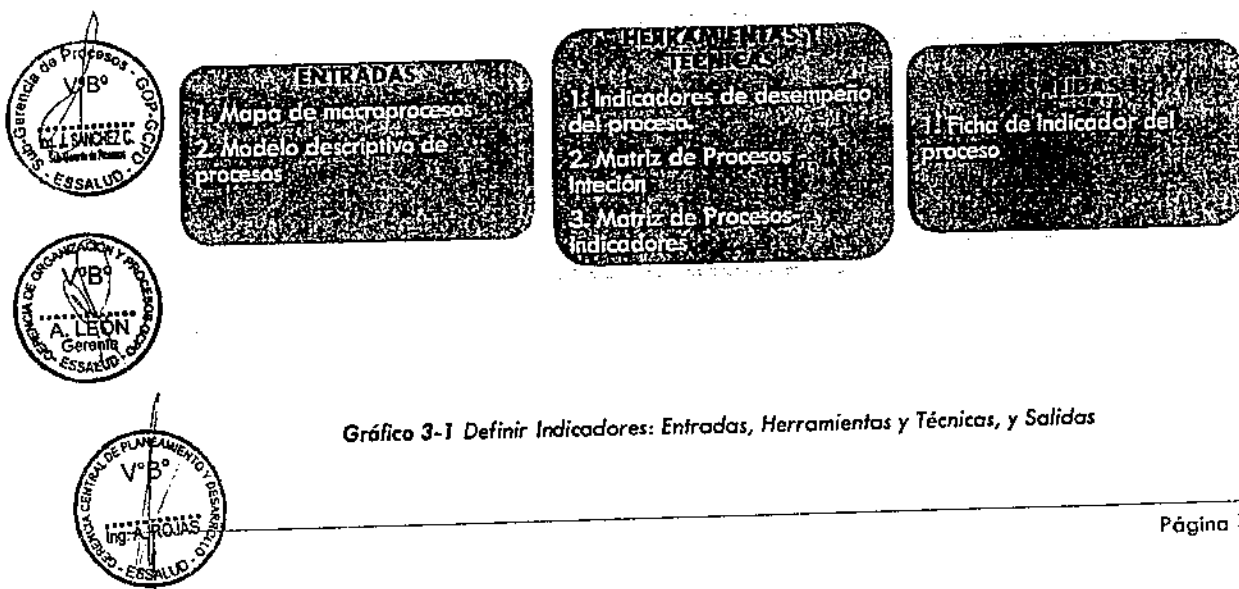


Gráfico 3-1 Definir Indicadores: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

3.1 Propósito

Establecer una secuencia de pasos a seguir para la correcta identificación de indicadores de desempeño de procesos, empleando las herramientas que se detallarán.

3.2 Objetivos

Definir un conjunto de indicadores de desempeño del proceso para el control y optimización de los procesos. Estos valores cuantitativos nos ayudarán a una mejor toma de decisiones en EsSalud.

3.3 Roles y Responsabilidades

En la tabla 3-1 se detalla los roles de los involucrados y sus responsabilidades en la definición de indicadores de desempeño del proceso.

Rol	Responsabilidad
Representativa Proceso	Aprobar Matriz de procesos/intención. Aprobar Matriz de procesos/indicadores. Aprobar la ficha del indicador.
Equipo de Proceso	Definir intención por proceso Definir los indicadores por cada intención Analizar indicadores candidatos Establecer los sistemas de información Definir semaforización Formular el indicador
Análisis de Procesos (GCED)	Convocar al equipo de proceso Revisar ficha de indicadores

Tabla 3-1 Definir Indicadores: Roles y Responsabilidades

3.4 Productos de Entrada

- Mapa de Macroprocesos.
- Modelo Descriptivo de Procesos.

3.5 Herramientas y Técnicas

A continuación se describen las herramientas y técnicas que el equipo de proceso puede usar para definir los indicadores de desempeño del proceso.

3.5.1 Indicadores de desempeño del Proceso

Es importante aclarar la diferencia entre los siguientes términos: Medición, Métrica, y el indicador, dado que a menudo son usados erróneamente. A continuación tomaremos las definiciones del BPM CBOK, para entender los términos.

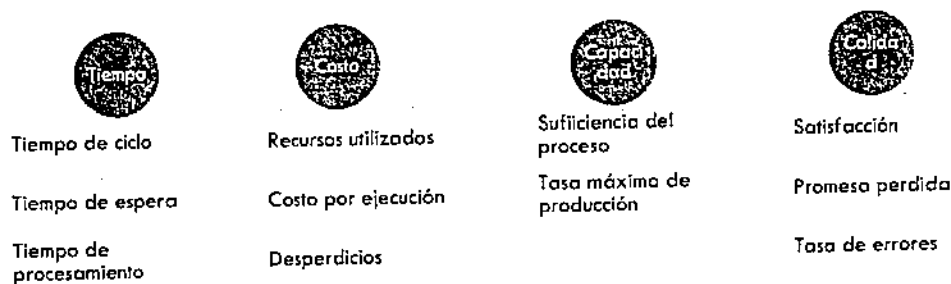
Medición está directamente relacionada con la cuantificación de los datos (o conjunto de datos) en un estándar y calidad aceptable (exactitud, integridad, consistencia y oportunidad). Si tomamos como ejemplo "diez pulgadas", Pulgadas son el estándar y "diez" identifica cuántos múltiplos o fracciones de la norma.

Métrica es una medida cuantitativa que un sistema, componente o proceso tiene de un atributo dado. Métricas representa una extrapolación o un cálculo matemático de las mediciones, lo que resulta en un valor derivado. Por ejemplo, el número de productos defectuosos por el número total de productos producido (número de defectos / producción total). Cuando hablamos de eficiencia y eficacia, son generalmente una función de uno o más de los cuatro mediciones fundamentales (tiempo, coste, capacidad y calidad), por lo que son más relacionada con las métricas que a medidas.

Indicador es una representación de una medición o métrica de una manera sencilla o intuitiva para facilitar su interpretación contra una referencia o meta. Un ejemplo de indicador sería "indicador verde es bueno, indicador rojo es malo."

Los Indicadores de desempeño de procesos (IDP), son indicadores cuantificables que permitan la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos. Pueden ser medidos directamente por los datos que se generan en el flujo del proceso y son útiles para el control y la mejora continua del proceso.

Todos los procesos pueden tener una medida asociada con el trabajo o la salida del proceso que es su desempeño. Estas mediciones se basan en cuatro dimensiones fundamentales: tiempo, coste, capacidad y calidad.



1. Tiempo

El tiempo se asocia con la duración del proceso. El Tiempo de ciclo mide el tiempo que toma desde el inicio de un proceso hasta su terminación en términos de la salida. Por ejemplo:

- +Rendimiento Entrega, Fecha de solicitud.
- +Solicitar Cumplimiento, Plazo de ejecución.
- +Desarrollo de Productos, Plazo de ejecución.

Los tiempos de ciclo de los procesos están muy relacionados con la eficiencia y la agilidad de negocio que tiene una organización. Si la organización logra disminuir los tiempos para introducir nuevos productos y servicios al mercado o adaptarse más rápido que la competencia y a los cambios del entorno, podrá alcanzar mayores utilidades y por ende lograr un retorno de la inversión rápido. El tiempo de ciclo de un proceso es igual a la suma de todos los tiempos parciales de los subprocesos o actividades del proceso.

En la mayoría de procesos el tiempo es la variable crítica, en consecuencia es importante considerar tres tipos de tiempos, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tiempo de Espera (TE)	Es el tiempo que No se hace nada con la transacción
Tiempo de Procesamiento (TP)	Es el tiempo que una actividad o evento necesita para procesar una entidad
Duración del ciclo (DC)	Es la sumatoria de los tiempos de duración de cada actividad o evento del proceso.

Tabla 3-2 Tipo de tiempos

En el gráfico 3-2 se muestra un proceso considerando los tipos de tiempos para poder calcular el tiempo de ciclo. Se puede apreciar: Tiempo de Espera (TE), tiempo de procesamiento (TP), tiempo del ciclo (TC) y probabilidades.

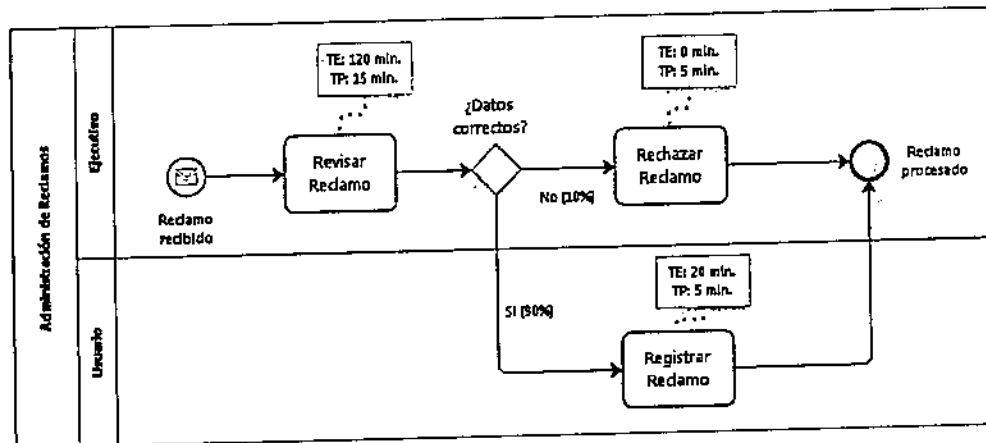


Gráfico 3-2 Proceso y Tipo de tiempos

En el proceso se puede apreciar que si entra un reclamo, en promedio no será revisado antes de 2 horas. El ejecutivo se demora por lo general 15 minutos en revisar el reclamo y debe tomar como resultado de este procedimiento la decisión si va rechazar el reclamo o lo va a aprobar para que la ingresen en el sistema de administración de Reclamos. En 90 % de los casos, los datos están correctos y los formularios son aprobados. Si queremos saber cuánto se demora en promedio (TC) hasta que un reclamo sea aprobado o rechazado, para nuestro ejemplo tendríamos una duración de ciclo de 160 minutos para que el reclamo haya sido aceptado o de 140 minutos para los casos en que sea rechazado. Si consideramos las probabilidades, obtenemos una duración promedio de ciclo general de 158 minutos.

Una herramienta que ayuda en la medición de tiempos es la Tabla de Tiempos, la cual detalla la duración de actividades, además de los tiempos de espera cuando corresponda.

Para el proceso anterior, tenemos la siguiente tabla de tiempos.

Tabla de Tiempos del Proceso: Administración de reclamos		
Actividad	Tiempo de Espera (TE)	Tiempo de Procesamiento (TP)
Revisar reclamo	120 min.	15 min.
Registrar reclamo	20 min.	5 min.
Tiempo de ciclo	140 min.	20 min.

Notas:

El Tiempo del ciclo es de 160 min

El Tiempo de espera es de 140 min.

El Tiempo de procesamiento es de 20 min.

Tabla 3-3 Tabla de tiempos para el Proceso Administrar reclamos:

El concepto de tiempo de ciclo nos dice el tiempo que toma el proceso en ejecutar una instancia, desde su inicio hasta el fin del proceso. Es importante considerar que las esperas o detenciones en el flujo no agregan valor para el Asegurado y clientes internos, toda vez que no se está efectuando trabajo efectivo sobre la instancia. Por lo tanto, para obtener mejoras en el tiempo de ciclo se debe poner atención en las esperas o detenciones que afectan a la instancia.

Debemos tener en cuenta que los tiempos de duración de las actividades son variables aleatorias, usualmente con distribución de probabilidades exponencial, por lo que cuando se indica el tiempo de la actividad en realidad es un tiempo promedio observado de duración de la actividad o el cual es brindado por los actores del proceso. También es recomendable obtener este mediante sistemas de información confiables para hacer el cruce con la información que brindan los actores del proceso.

En el diagrama BPMN, resultará interesante además de consignar los tiempos mencionados, consignar los tiempos de espera de las instancias, entendidos estos como aquellos tiempos entre la ejecución de un proceso y otro, los cuales no agregan valor al proceso.

2. Costo

El coste es un valor (normalmente monetaria) asociado con un proceso. Los procesos durante su ejecución consumen actividades y las actividades consumen recursos. La idea central es asignar el consumo de recursos a cada subproceso o actividad, por ejemplo: consumo de materiales, mano de obra, energía, tiempo de máquina, etc. Si tenemos el costo de cada actividad podremos obtener el costo de productos o servicios producido por el proceso.

Se utilizará el costo basado en Actividades. Para ello podemos aplicar la Metodología de Determinación de Costos de los procedimientos administrativos y servicios en exclusividad desarrollada por la PCM, aprobado mediante Decreto Supremo N° 064-2010-PCM.

Dicha metodología comprende los siguientes aspectos, los cuales se resumen en la tabla 3-3 Tabla de Costos.

- a) Cálculo del Costo Directo Identificable
 - Cálculo de Costos del Personal Directo
 - Cálculo de Costos de Material Fungible
 - Cálculo de Costos de Servicios Directos Identificables
- b) Cálculo del Costo Directo no Identificable
 - Cálculo de Inductores
 - Cálculo de Costos de Material No Fungible
 - Cálculo de Costos de Servicios de Terceros No Identificables
 - Cálculo de Costos de Depreciación de Activos y Amortización de Intangibles
 - Cálculo de Costos Fijos
- c) Cálculo del Resumen de Costos

Actividad	Cantidad de Prestaciones	Costos Unitarios por prestación (S/.)							Costo Unitario (S/.)
		Personal Paso 1	Material Fungible Paso 2	Servicios de terceros identificables Paso 3	Material no fungible Paso 4	Servicios de terceros no identificables Paso 5	Depreciación y Amortización Paso 6	Fijos Paso 7	
Actividad 1	200	25.49	0.40	5.0	5.09	3.07	5.48	5.64	50.1
Actividad 2	150	28.54	1.70	0.0	1.39	3.98	3.80	3.91	43.3

Tabla 3-4 Tabla de Costos por Actividad

3. Capacidad

Es la suficiencia del proceso, para lograr su propósito durante un periodo determinado. También se define como la tasa máxima de producción o cuántas unidades en un intervalo de tiempo puede producir.

La capacidad se puede considerar en una de dos formas:

- + Como el índice máximo de producción por unidad de tiempo
- + Como unidades de la disponibilidad del recurso

Por ejemplo, La capacidad de una planta automotriz se podría medir como el número de automóviles que puede producir por semana. En el caso de servicios hospitalarios serían la cantidad de pacientes que se puede atender en un día. Como una medida de la disponibilidad de un recurso, la capacidad de una instalación de manufactura a menudo se expresa en horas disponibles; para un almacén, podría ser el espacio disponible en metros cúbicos. En servicios hospitalarios por ejemplo sería el número de camas disponibles.

La capacidad también puede estar asociada a ingresos o al rendimiento. Por ejemplo si una línea de fabricación mejora su rendimiento, puede mejorar el número de productos buenos producidos, lo que genera un aumento en los ingresos para el fabricante. En cuanto a la capacidad relacionada al rendimiento, sería cuando un proceso manual se automatiza y por lo tanto en número de pedidos procesados se incrementa, por ejemplo: La tasa de crecimiento de clientes, la cuota de mercado.

Para el cálculo de la capacidad, podemos usar el tiempo de ciclo del proceso. Por ejemplo, si el tiempo de ciclo es de 15 min/unidad, la capacidad del proceso es el recíproco del tiempo de ciclo, es decir, $1/15$ unidad/min o su equivalente a 4 unidades/hora (que se obtiene de multiplicar $1/15$ unidades/min x 60 min/hora).

4. Calidad

La calidad se expresa generalmente como un porcentaje entre lo real y lo óptimo o máximo; en términos de proceso, sin embargo, pueden tomar muchas formas. Por ejemplo, la variación es una métrica de calidad de la cantidad, medida, tasa o el grado de cambio y se expresa generalmente como la diferencia entre lo real y el objetivo o resultado esperado. Los errores o tasa de defectos es un ejemplo de variación en la medición de errores asociados con la salida de un proceso.

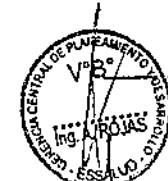
También se puede definir la calidad como el grado de conformidad entre lo prometido y lo efectivamente recibido por el cliente.

El grado de satisfacción del cliente es un ~~para muchas organizaciones~~ el indicador más importante para medir el desempeño de los procesos de negocio. El grado de satisfacción del cliente puede estar asociado a dos requerimientos previos:

- + Conocer los requerimientos del cliente.
- + Servicios que satisfacen las demandas y requerimientos de los clientes.

La Satisfacción, por lo tanto es una medición de la calidad, por lo general asociados con una expectativa del nivel de servicio por parte del cliente. Los clientes internos o externos (el asegurado) tienen algunas expectativas sobre el grado de satisfacción que tendrán. Es difícil mejorar la calidad de los servicios si no se recibe opinión de los clientes para mejorar, por tanto es importante conseguirlas y usarlas para determinar la calidad.

La calidad de un proceso se puede medir de forma cuantitativa y de forma cualitativa.



Para medirlo de forma cuantitativa se pueden utilizar indicadores tales como: la cantidad de defectos, el tiempo de espera máximo definido por el cliente. Su modo de cálculo también está asociado a la forma en que el cliente espera recibir el producto y/o servicio. Asimismo existen organizaciones que utilizan un solo indicador, el cual mediante una fórmula que está en función de otros factores calcula la satisfacción del cliente.

De forma cualitativa se pueden utilizar encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente.

Para poder realizar la especificación del Indicador de Desempeño del Proceso, utilizaremos:

- Matriz de Procesos – Intención (Anexo 2)
- Matriz de Procesos – Indicadores (Anexo 3)
- Ficha de Indicador (Anexo 4)

3.5.2 Matriz de Procesos-Intención

Su objetivo es definir las intenciones para cada proceso, cada proceso debe tener sólo una intención (propósito).

Para utilizarla se debe colocar los procesos relacionados a un macroproceso determinado, vinculándolo con su respectivo responsable. Se debe colocar una intención la cual refleja el propósito del proceso. Por ejemplo:

Intención: Reducir el tiempo de espera para intervención quirúrgica.

Intención: Abastecer de medicamentos oportunamente.

Se utilizará la siguiente matriz:

MATRIZ DE PROCESOS - INTENCIÓN			
Código del Macroproceso		Nombre del Macroproceso	
Código de Proceso	Nombre del Proceso	Responsable	Intención (Propósito más relevante del proceso)

Tabla 3-5 Matriz de Proceso-Intención

3.5.3 Matriz de Procesos - Indicador

Es una herramienta la cual contendrá los indicadores de cada intención, estos pueden ser más de uno, en el caso que existen muchos probables indicadores se deberá hacer una selección y priorizar los principales.

Su objetivo es definir los indicadores respecto a una intención, añadiendo sus características, e indicando el responsable del proceso.

Se debe colocar los procesos relacionados a un macroproceso, la parte inicial de esta matriz se extrae de la matriz de Procesos/Intención, luego se definen los indicadores respectivos a cada intención (propósito) de los procesos.

Un indicador es aquella variable la cual nos permite medir de forma objetiva el cumplimiento de cierta intención. Este indicador puede ser de dos tipos:

- **Creciente:** es cuando el aumento de su valor nos indica resultados positivos. Por ejemplo: consultas de urgencia calificada.
- **Decreciente:** es cuando la disminución de su valor nos indica resultados positivos. Por ejemplo: Cirugías suspendidas

Cuando se quiera especificar que el indicador es creciente simplemente se colocará la letra C y en caso sea decreciente se colocará la letra D.

Los indicadores pueden ser expresados de la siguiente manera:

- Porcentual (expresado en %)
- Índice (número decimal)

Se empleará la siguiente matriz:

MATRIZ DE PROCESOS-INDICADOR							
Código del Macroproceso	Nombre del Macroproceso						
Código de Proceso	Nombre Proceso	Intención	Código Indicador	Nombre Indicador	Tip	Unidad	Responsable

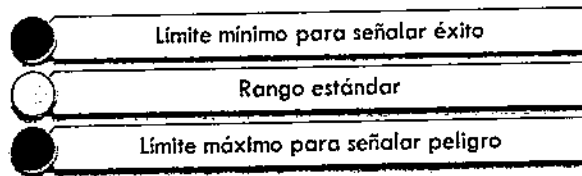
Tabla 3-6 Matriz de Procesos-Indicador

3.5.4 Ficha de Indicador de Proceso

Esta ficha tiene por objetivo definir los indicadores en una plantilla. Se debe seleccionar un indicador que pertenece a un proceso, colocando el responsable del proceso. Para su cálculo se debe tener una fórmula la cual será plasmada en la ficha así como la fuente de donde se obtendrán dichos valores en otras palabras el sistema de información. Se debe indicar la frecuencia con la cual el indicador debe ser medido.

Cada indicador debe desarrollar un semáforo con sus respectivos parámetros los cuales deben estar acorde al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Los parámetros pueden ser:



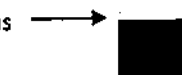
Indicador: Diferimiento de citas

Parámetros:

Éxito = 5 días



Peligro = 10 días



Mes	Valor (días)	Rango
Enero	8	
Febrero	11	
Marzo	4.5	

FICHA DE INDICADOR DE PROCESO				
Macroproceso	Proceso	Unidad		
Nombre de Indicador	Responsable			
Fórmula				
Fuente	Frecuencia	Tipo de Indicador		
Gráfica del indicador			Datos	
			Fecha	Real
			Meta	Amarillo
				Rojo

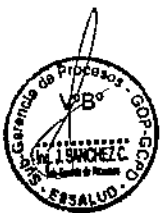


Tabla 3-7 Ficha de Indicador de Proceso.

3.6 Productos de Salida

a) Ficha de indicador de Proceso



3.7 Actividades

3.7.1 Flujo de trabajo

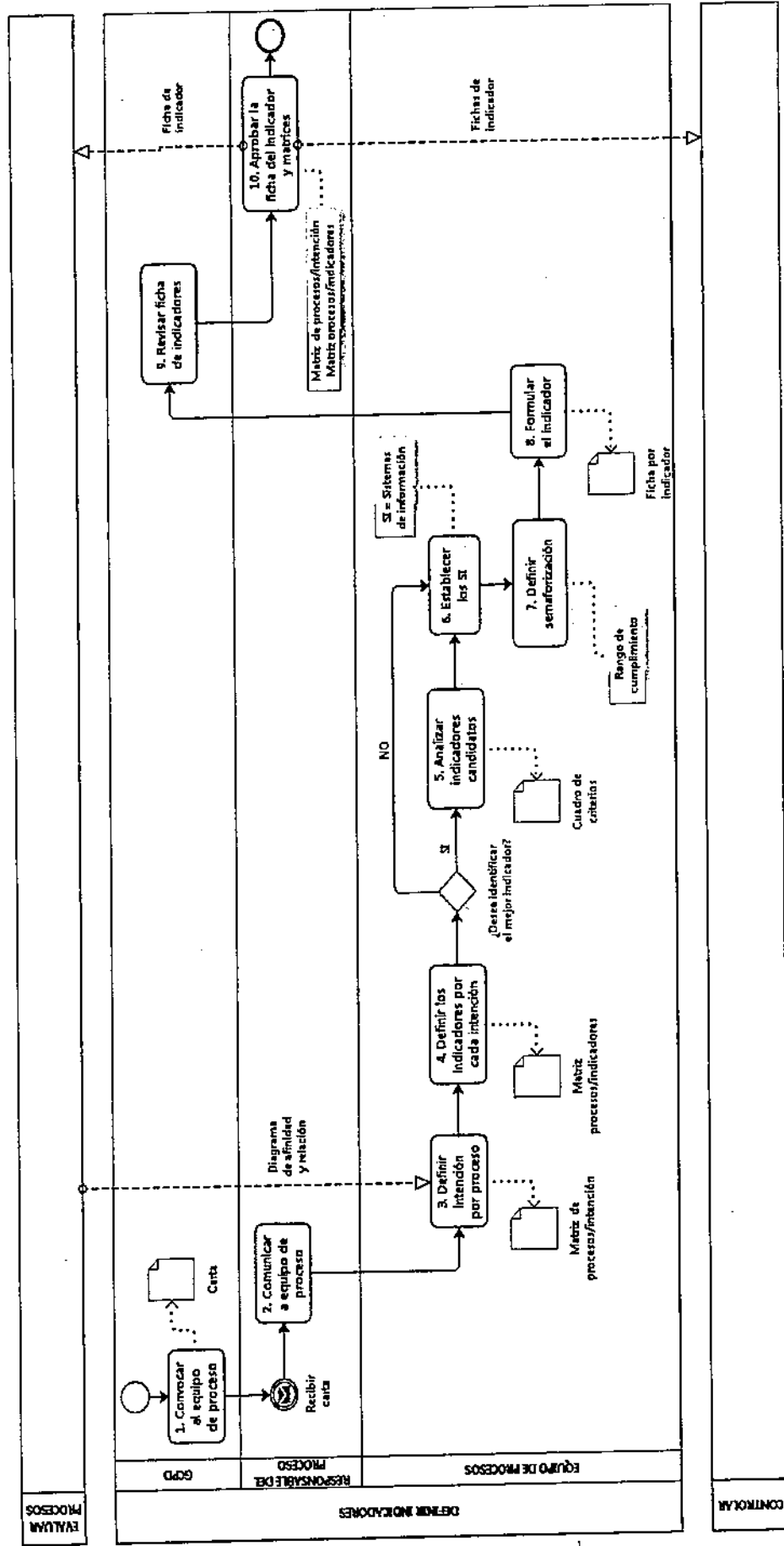


Gráfico 3-3 Definir Indicadores: Flujo de trabajo

3.7.2 Descripción de actividades

1. Convocar al equipo de proceso mediante una carta dirigida al responsable del proceso.
2. Comunicar a los miembros del equipo de proceso para la definición de indicadores.
3. El equipo de proceso iniciará definiendo la intención por proceso haciendo uso de la matriz de procesos/intención
4. Se deberá definir los indicadores por cada intención definida anteriormente y para esto debe utilizar la matriz de procesos/indicadores.
5. Establecer los sistemas de información de los cuales podremos extraer los datos relacionados a cada indicador.
6. Determinar las acciones de acuerdo a un rango de cumplimiento, para ello se debe definir la semaforización y de acuerdo a ello se estable los parámetros por cada color y la acción correspondiente.
7. Formular cada indicador en una ficha.
8. Visar las fichas de indicadores para luego derivarlo al responsable del proceso.
9. Aprobar las fichas de indicadores y sus respectivas matrices tanto como de procesos/intención y procesos/indicadores.



ANEXOS

ANEXO 1: DOCUMENTO DE ANÁLISIS DEL PROCESO

El último paso en el análisis es la generación de informes y demás documentación con respecto a los hallazgos. La documentación del análisis sirve como acuerdo formal entre las personas que participaron y la exactitud del análisis.

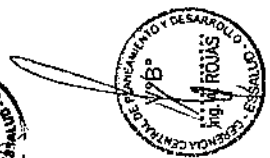
Esta documentación puede incluir los siguientes elementos, según corresponda al proceso que se analiza:

1. Información general sobre el contexto y organización.
2. Finalidad y descripción del proceso.
3. Modelo de proceso, incluyendo entradas a y salidas del proceso.
4. Las brechas en el rendimiento del proceso.
5. Razones y causas de las deficiencias en el desempeño de los procesos.
6. Soluciones recomendadas u otras consideraciones.



ANEXO 2: MATRIZ DE PROCESOS-INTENCIÓN

MATRIZ DE PROCESOS-INTENCIÓN			
CÓDIGO DE MACROPROCESO	NOMBRE DEL MACROPROCESO	NOMBRE DE PROCESO	INTENCIÓN
CÓDIGO DE PROCESO	RESPONSABLE		



ANEXO 4: FICHA DE INDICADOR DE PROCESO

FICHA DE INDICADOR DE PROCESO						
MACROPROCESO	PROCESO					
NOMBRE DE INDICADOR	RESPONSABLE	TIPO DE IND.	UNIDAD			
FÓRMULA						
FUENTE	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR				
GRÁFICA DEL INDICADOR		DATOS				

14
12
10
8
6
4
2
0

Categoría 1 Categoría 2 Categoría 3 Categoría 4

— Serie 3
— Serie 2
— Serie 1

Fecha	Real	Meta	Amarillo	Rajo

