

Diseño de una Estrategia de Seguimiento de Procesos

Carlos Rafael Robles Núñez

Junio 22/2017

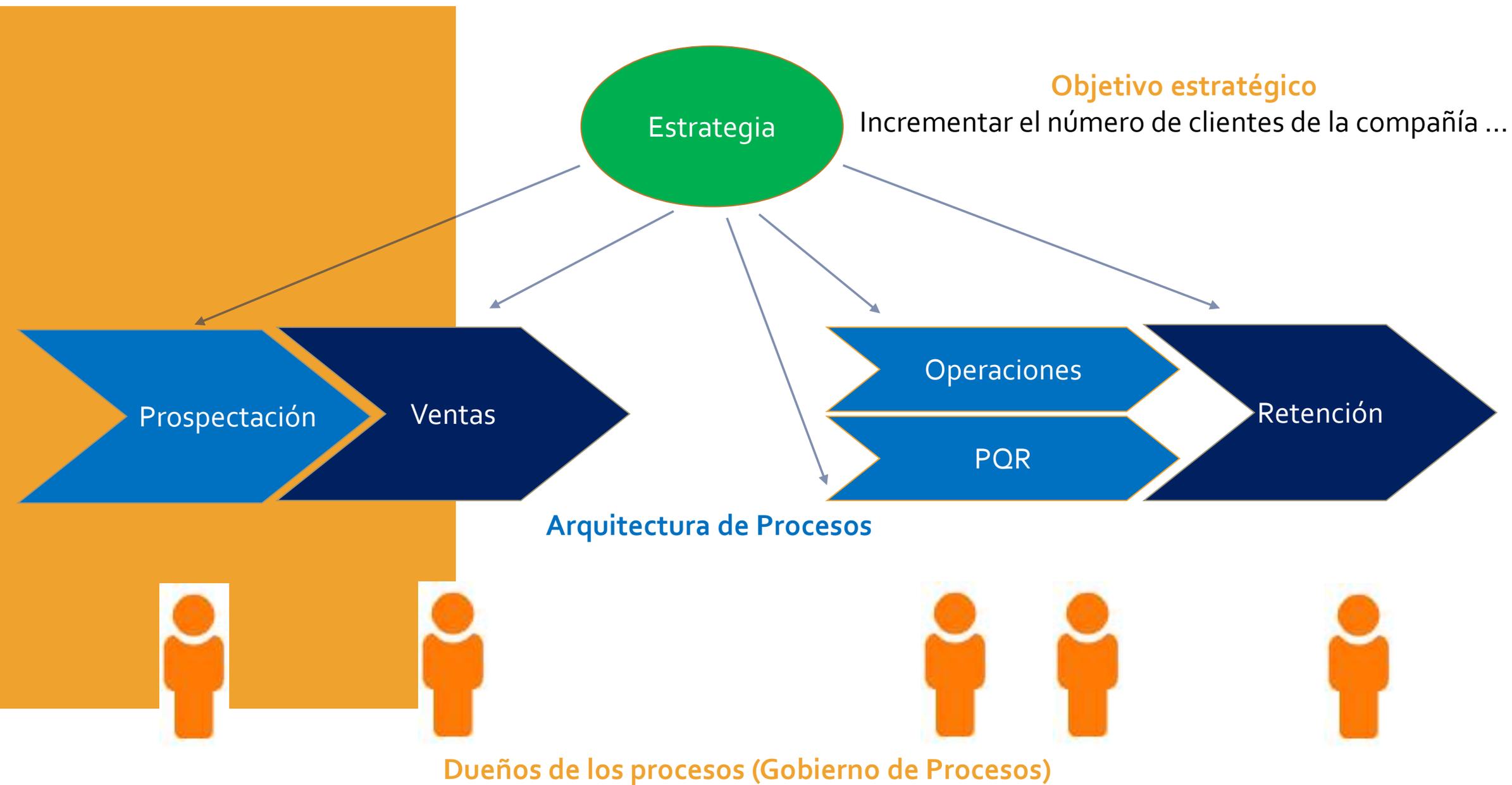
De la estrategia a los procesos

Objetivos estratégicos (Indicadores Estratégicos)



Objetivos operativos (Indicadores Operativos)

Ejemplo: De la estrategia a los procesos



Definiciones

- **Indicador (I)**: relación entre diferentes **métricas** que permiten medir que tan cerca o lejos estoy de cumplir los objetivos.
- **Métrica (M)**: medida numérica, usualmente con un contexto de negocio.

Tipos de Indicadores

- **Indicadores de Resultado (RI):** miden los resultados obtenidos del proceso frente a un objetivo planteado.
- **Indicadores de Desempeño (PI):** miden el desempeño del proceso durante la ejecución del mismo, es decir, el proceso no ha finalizado todavía.
- **Indicadores Claves:** de todos los indicadores tanto de resultados como de procesos, debemos seleccionar los que son realmente representativos para el negocio, estos reciben el nombre de clave (**Key**).
 - **KRI:** Indicador Clave de Resultado
 - **KPI:** Indicador Clave de Desempeño

Dimensión de los Indicadores

Cuatro Dimensiones del BSC

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Conocimiento y Autoaprendizaje

¿Qué se busca medir en un proceso?

- Eficacia: el proceso hace lo que debe hacer
- Eficiencia: uso de recursos, dinero invertido
- Calidad: reprocesos, satisfacción del cliente

- Tiempo de ciclo: duración del proceso
- Costo del proceso
- Productividad
- Tasa de errores
- Capacidades de los procesos
- Confiabilidad

Caracterización de Indicadores operativos

- Código
- Nombre
- Descripción (S)
- Proceso al que pertenece
- Objetivo estratégico al que aporta el indicador (R)
- Objetivo del proceso al que aporta el indicador (R)
- Dimensión del BSC
- Formula (M)
- Unidad de medida
- Meta (A)
- Rango mínimo y máximo
- Alarmas
- Matriz RASCI: Responsable, Aprobador, Soporte, Consulta, Informado
- Periodicidad (T)

Nombre del
Indicador

Disponibilidad

Crecimiento
Variación

Participación

Cobertura

Cumplimiento Barrido

Desviación

Dueño de los
procesos

- Estrategia de Mejoramiento
- Estrategia de Gestión

Ejemplo de Estrategia de Mejoramiento

Versión 0 + (Lean + BPMS + ECM + Mejoras de Negocio) =

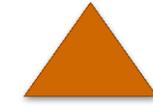
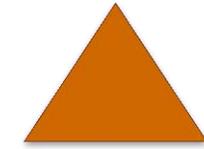
Versión 1 + (Six Sigma + Robotics + Minería + Mejoras de Negocio) =

Versión 2 + Mejoras de Negocio (1) + Otras mejoras =

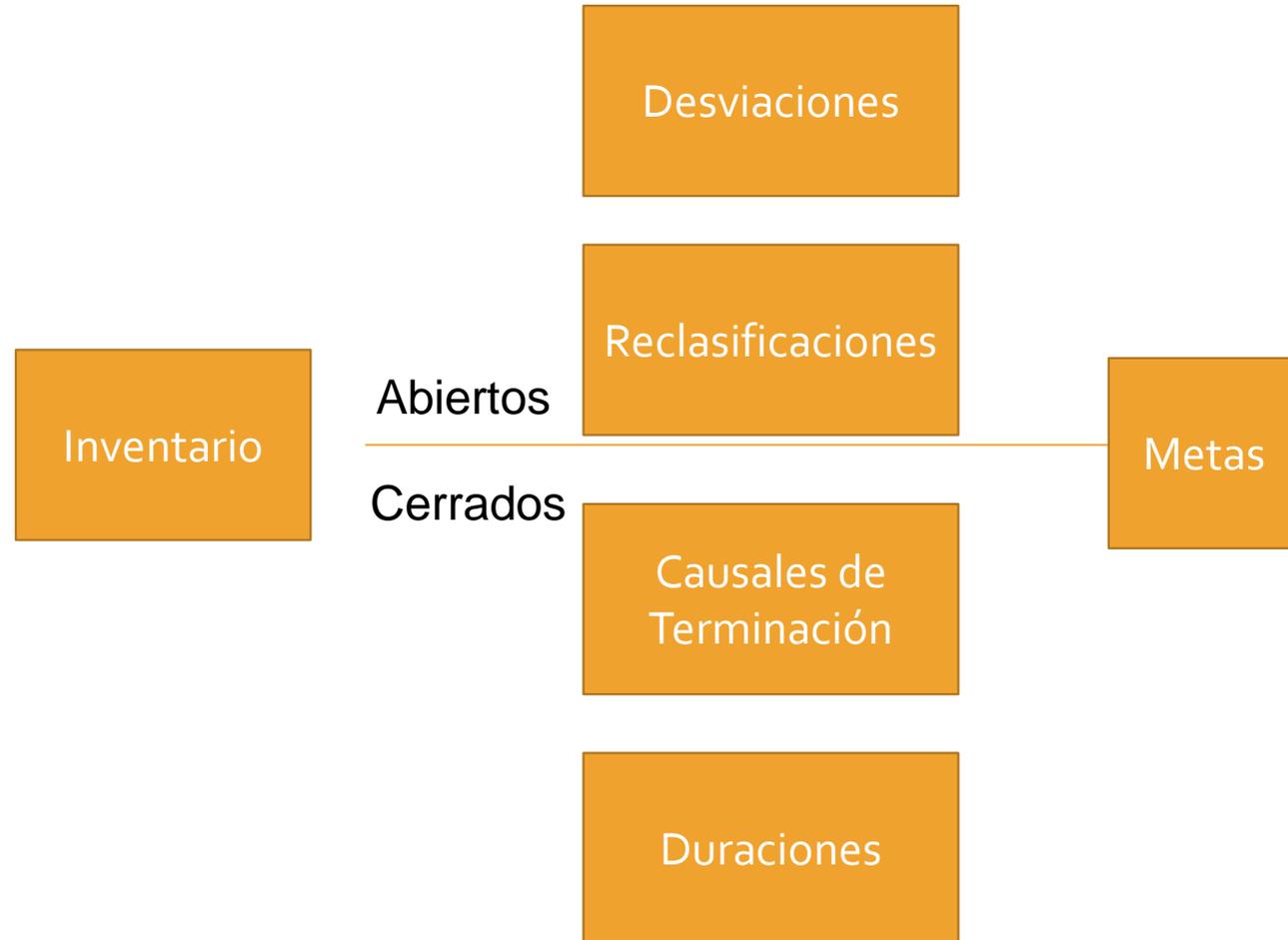
Versión 3 + Mejoras de Negocio (2) + Otras mejoras (2 pasada) =



Delta de Mejora



Estrategia de gestión



Indicador de Flujo

Inventario de casos

Fecha Inicio

Fecha Fin

Dimensión ↓

Dimensión	Saldo Inicial	Entradas	Salidas	Permanecen	Saldo Final	Flujo
Actividad 1	10	2	4		8	0.5
Actividad 2						
...						
Total	10	2	4		8	0.5

Flujo = Entradas/Salidas

Flujo > 1 quiere decir que se me están acumulando los procesos

Flujo =1 quiere decir que el mismo volumen que entra sale

Flujo < 1 quiere decir que estoy sacando mas procesos que los que entran

Indicador de Duraciones

Fecha Inicio Fecha Fin Dimensión ↓

Dimensión	Número	Promedio	Mínima	Máxima	Promedio Pareto (80%)
Actividad 1	10	2.5 días	0.8 día	6.5 días	2.3 días
Actividad 2					
...					
Total	10	2.5 días	0.8 día	6.5 días	2.3 días

Aplica para las actividades cerradas
Puede aplicar percentiles

Indicador de causales de terminación

Fecha Inicio

Fecha Fin

Dimensión 

Casual	Número de Instancias	Participación
Casual 1	3	30%
Casual 2	2	20%
Casual 3	5	50%
Total	10	100%

Aplica para los procesos terminados

Indicador de Desviaciones

Fecha Corte

Dimensión 

Dimensión	Número de casos	A Tiempo	Atraso <25%	Atraso 25-50%	Atraso 50-100%	Atraso >100%
Actividad 1	10	3 (30%)	4 (40%)	2 (20%)	0 (0%)	1 (10%)
Actividad 2						
...						
Total	10	3 (30%)	4 (40%)	2 (20%)	0 (0%)	1 (10%)

Aplica para las actividades abiertas
Puede aplicar percentiles

Informe de Reclasificación

Fecha Inicio

Fecha Fin

Dimensión 

		Corte final					
		Estado 1	Estado 2	Estado 3	Estado 4	...	Estado n
Corte inicial	Estado 1						
	Estado 2						
	Estado 3						
	Estado 4						
	...						
	Estado n						

Informe de Reclasificación

Fecha Inicio

Fecha Fin

Dimensión 

		Corte final					
		Estado 1	Estado 2	Estado 3	Estado 4	...	Estado n
Corte inicial	Estado 1	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
	Estado 2	White	Orange	Green	Green	Green	Green
	Estado 3	White	White	Orange	Green	Green	Green
	Estado 4	White	White	White	Orange	Green	Green
	...	White	White	White	White	Orange	Green
	Estado n	White	White	White	White	White	Orange

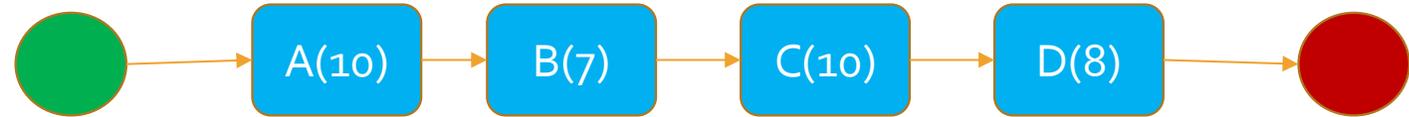
Informe de Reclasificación

Fecha Inicio Fecha Fin Dimensión ↓

		Corte final					
		Estado 1	Estado 2	Estado 3	Estado 4	...	Estado n
Corte inicial	Estado 1	Orange	Green	Green	1	Green	Green
	Estado 2	Red	Orange	Green	Green	Green	Green
	Estado 3	Red	Red	2	Orange	Green	Green
	Estado 4	1	Red	Red	Red	Orange	Green
	...	Red	Red	Red	Red	Orange	Green
	Estado n	Red	Red	Red	Red	Red	Orange

- Indicador de avance + estancamiento + devoluciones =100%

Indicador de Cumplimiento de Metas



- Calculo matemático del potencial
- Ajuste por cumplimiento histórico
- Ajuste por mejor práctica
- Indicador: **Cumplimiento de la meta**

Estrategia de Gestión

Gestor 1

Nro. Caso	Cliente	Actividad	Estado
1	Cliente A	Actividad 1	
2	Cliente B	Actividad 1	
3	Cliente C	Actividad 1	
4	Cliente D	Actividad 1	
5	Cliente E	Actividad 1	
6	Cliente F	Actividad 1	
7	Cliente G	Actividad 1	

Gestor 2

Nro. Caso	Cliente	Actividad	Estado
1	Cliente A	Actividad 1	
2	Cliente B	Actividad 1	
3	Cliente C	Actividad 1	
4	Cliente D	Actividad 1	
5	Cliente E	Actividad 1	
6	Cliente F	Actividad 1	
7	Cliente G	Actividad 1	

...Gestor n

Nro. Caso	Cliente	Actividad	Estado
1	Cliente A	Actividad 1	
2	Cliente B	Actividad 1	
3	Cliente C	Actividad 1	
4	Cliente D	Actividad 1	
5	Cliente E	Actividad 1	
6	Cliente F	Actividad 1	
7	Cliente G	Actividad 1	



Nro. Caso	Cliente	Actividad	Estado
1	Cliente A	Actividad 1	
2	Cliente B	Actividad 1	
3	Cliente C	Actividad 1	
4	Cliente D	Actividad 1	
5	Cliente E	Actividad 1	
6	Cliente F	Actividad 1	
7	Cliente G	Actividad 1	

Gestor 1

Nro. Caso	Cliente	Actividad	Estado
1	Cliente A	Actividad 1	
2	Cliente B	Actividad 1	
3	Cliente C	Actividad 1	
4	Cliente D	Actividad 1	
5	Cliente E	Actividad 1	
6	Cliente F	Actividad 1	
7	Cliente G	Actividad 1	

Gestor 2

Nro. Caso	Cliente	Actividad	Estado
1	Cliente A	Actividad 1	
2	Cliente B	Actividad 1	
3	Cliente C	Actividad 1	
4	Cliente D	Actividad 1	
5	Cliente E	Actividad 1	
6	Cliente F	Actividad 1	
7	Cliente G	Actividad 1	

...Gestor n

Ejemplo de Minería de Procesos



Verificar:
Nivel de endeudamiento
Centrales de Riesgo
Perfiles de cobranzas



 Perfil riesgoso  Perfil Optimo