

# Diseño de una Estrategia de Seguimiento de Procesos

Carlos Rafael Robles Núñez

Junio 22/2017

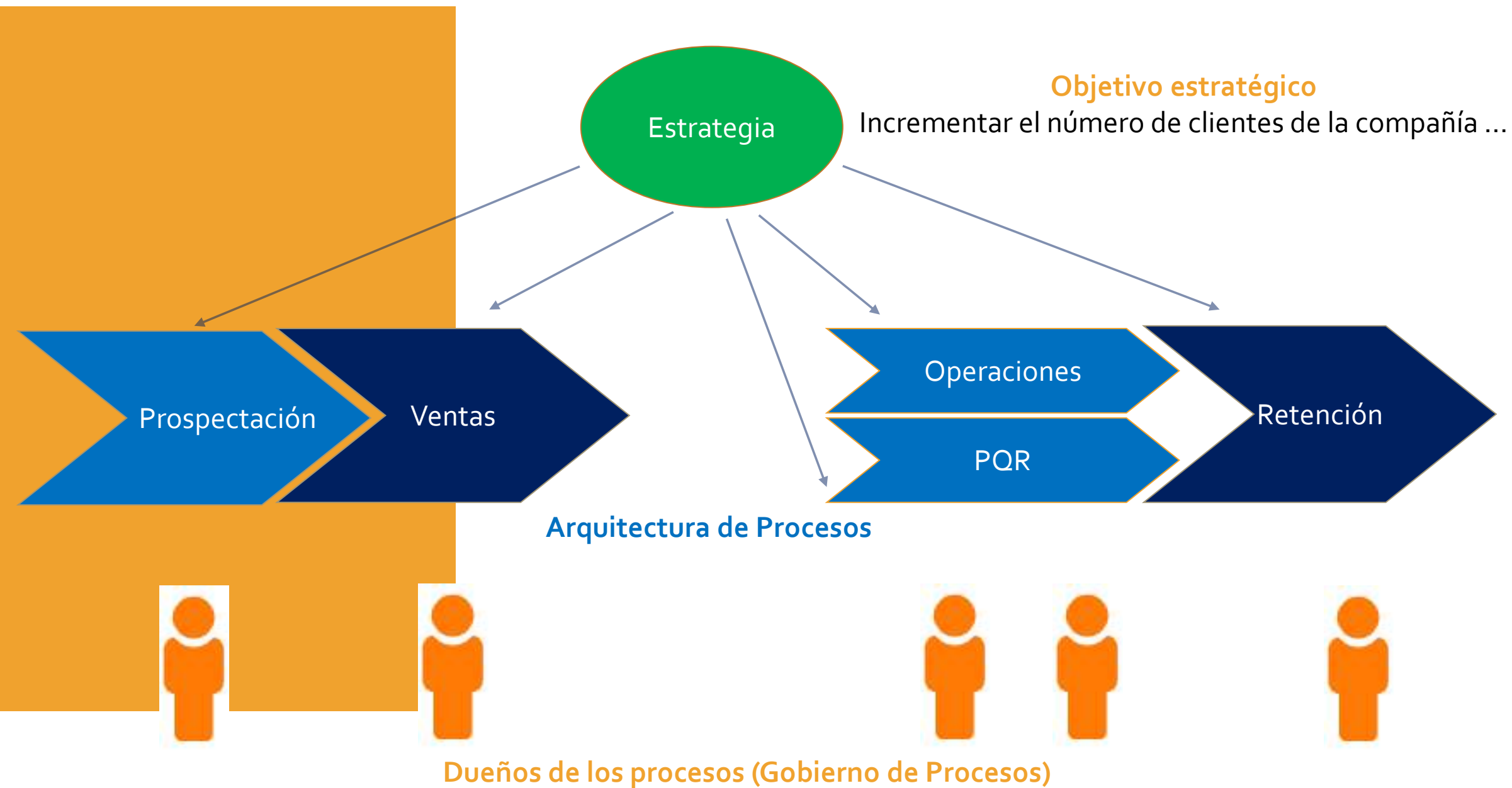
# De la estrategia a los procesos

## 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) =

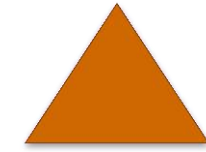
Versión 1 + (Six Sigma + Robotics + Minería + Mejoras de Negocio) =

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

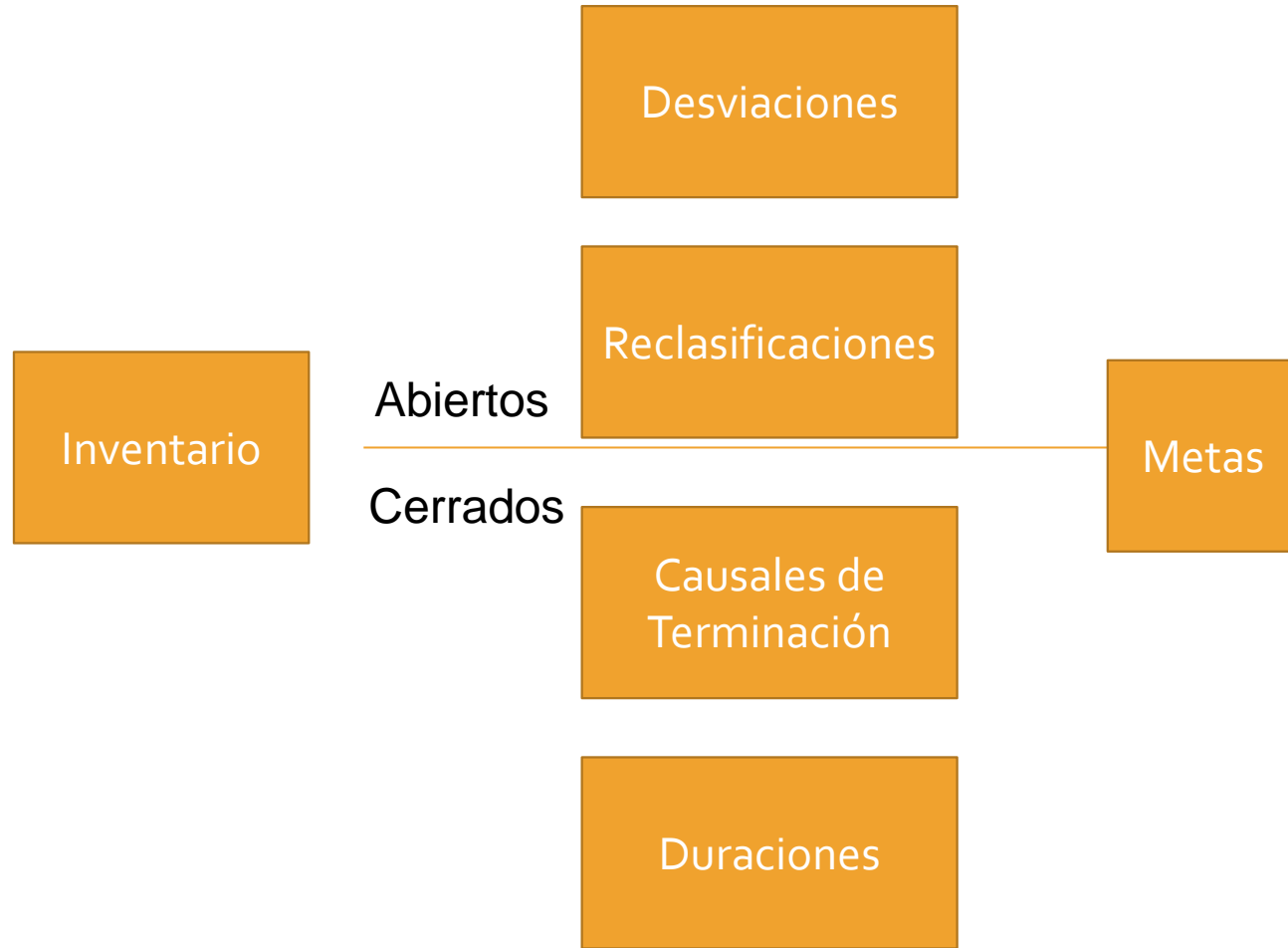
Versión 3 + Mejoras de Negocio (2) + Otras mejoras (2 pasada) =



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

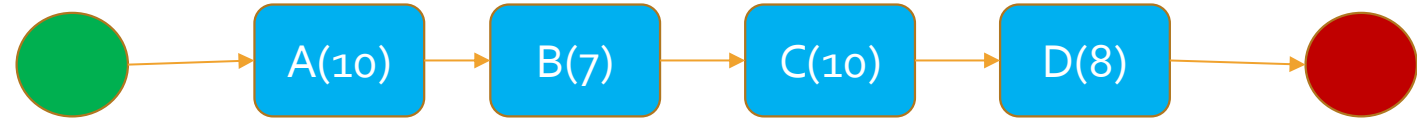
# Informe de Reclasificación

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