

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS CON UN ENFOQUE DE PROCESOS.

Ing. Reydel R. Plasencia Betancourt

rplasencia@facii.uho.edu.cu

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

RESUMEN

El surgimiento y desarrollo de organizaciones de prestación de servicios sigue su tendencia al crecimiento, gestionar herramientas para la detección de problemas puede resultar la estrategia a seguir en un medio excesivamente competitivo. En el siguiente artículo se presenta un procedimiento para diagnosticar organizaciones de servicios con un enfoque de procesos. El procedimiento permite el análisis de todos los procesos que se desarrollan en la organización determinando las principales deficiencias en cada uno de ellos respectivamente, el mismo está sustentado en el estudio de metodologías propuestas por especialistas en la materia, la revisión bibliográfica de los temas abordados y la utilización de métodos y herramientas propios de las ciencias empresariales.

Palabras Claves: organización, servicio, diagnóstico, proceso.

ABSTRACT

The emergence and development of organizations of benefit of services follows its tendency to the growth, to negotiate tools for the detection of problems can be the strategy to continue in a half excessively competitive one. In the following article a procedure is presented to diagnose organizations of services with a focus of processes. The procedure allows the analysis of all the processes that are developed in the organization determining the main deficiencies respectively in each one of them, the same one it is sustained in the study of methodologies proposed by specialists in the matter, the bibliographical revision of the approached topics and the use of methods and tools characteristic of the managerial sciences.

Key words: organization, service, diagnostic, process.

Código de clasificación: L8 - Industry Studies: Services

Introducción

Desde la revolución industrial hasta la actualidad los diferentes sistemas, técnicas, métodos o conceptos relacionados con la gestión de empresas han evolucionado de forma radical. Durante años la tecnología y la técnica han sido los motores del desarrollo empresarial, dejando poco espacio a los procesos creativos. El desarrollo organizacional vigente necesita de un significativo impulso de la gestión administrativa, resultando esencial la toma de decisiones adecuadas que permitan alcanzar elevados niveles de satisfacción de los clientes en la búsqueda de la excelencia empresarial.

En este material se propone un procedimiento para diagnosticar organizaciones de servicios sobre la base del análisis de los procesos de una organización, permitiendo detectar las principales deficiencias en cada uno de ellos, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento del sistema y lograr la satisfacción de los clientes, elevando el prestigio de la organización. En el desarrollo de esta investigación se aplicaron los siguientes métodos teóricos: Histórico-lógico, para determinar la evolución del proceso de evaluación de la organización de los procesos en particular; análisis-síntesis, permitió realizar un análisis científico a los fundamentos teóricos de los procesos. Asimismo se emplearon métodos empíricos y otros propios de las ciencias técnicas: La observación, la estadística matemática y descriptiva, la entrevista y la encuesta.

Procedimiento para el diagnóstico en organizaciones de servicios.

El siguiente procedimiento está concebido para el diagnóstico de organizaciones de servicios desde el punto de vista del enfoque de procesos, el mismo consta de cuatro fases, cada una con diferentes pasos como se describe a continuación **(anexo 1)**.

Fase I Reunión de apertura

Objetivo: Dar a conocer el objetivo del estudio y quienes serán los participantes y responsables en el mismo, es imprescindible la participación de la ADMI de la organización para el desarrollo de esta fase

Paso 1 Familiarización e involucramiento

Desarrollar actividades para sensibilizar a todo el personal incluyendo la administración de la organización en el proceso que se comienza a desarrollar, así como en el seguimiento que le dará la organización a los resultados del mismo. Desde este paso se presentará el procedimiento que se seguirá para la realización del diagnóstico.

Paso 2 Análisis de la necesidad de desarrollar el diagnóstico en la organización

Se propiciará un debate donde los participantes expresen cuáles son las insuficiencias que más han frenado el desarrollo de las actividades en la entidad, dejando de esta manera en evidencia la necesidad de desarrollar un diagnóstico al sistema inversionista para obtener la información y posibilitar el desempeño de la organización. En este paso se propone analizar las principales fuerzas que determinan el desempeño de la organización, estas fuerzas que funcionan como gestoras de cambios se dividen en dos grandes grupos como se muestra a continuación:

➤ Fuerzas internas:

- Deficiencias en el desempeño general
- Interés de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad
- Interés de Certificar un Sistema de Gestión existente

➤ Fuerzas externas:

- Exigencias de sus clientes
- Oportunidades de nuevos mercados
- Competencia
- Exigencias del gobierno

Para cada una de estas fuerzas se establecerá una comparación plan contra real en iguales períodos de tiempos, tratando siempre de enfocar la comparación hacia la satisfacción de los clientes.

Paso 3 Selección del grupo de expertos

Para la selección del grupo de expertos se recomienda el empleo del método de Campistrous Pérez, 1998. Se debe garantizar que el grupo se conforme por especialistas internos y externos a la organización, ya que la información a gestionar puede estar relacionada con el modo de actuar de los administradores de la organización, por lo que la función de los especialistas externos será garantizar la veracidad de la información.

Paso 4 Solicitud y aprobación de los recursos necesarios

Se listarán los recursos materiales necesarios para la realización del diagnóstico, contemplando el área donde se deben disponer y el tiempo previsto que se necesitarán los mismos. Este listado debe ser de conocimiento de la administración de la organización para su debida aprobación.

Fase II Caracterización de la organización objeto de estudio

Objetivo: Brindar información de todos los elementos del sistema y de los procesos que en él se llevan a cabo, caracterizando la manera en que se desarrollan actualmente. Esta caracterización permitirá al grupo de expertos la familiarización con el objeto de estudio, para conocer con profundidad las interioridades de la organización.

Paso 5 Caracterización de la organización

Se debe realizar una breve reseña histórica de la organización, objeto social, misión, visión, ubicación geográfica de la entidad, dependencias y(o) unidades que la conforman, estructura organizativa, definir si la empresa es pública o privada, entre otros aspectos.

Paso 6 Clasificación del sistema

Sobre la base del estudio de los diferentes criterios existentes se propone clasificar el sistema atendiendo a criterios específicos planteados por los doctores Ana Julia y Acevedo, y el criterio para clasificar procesos o sistema de prestación de servicios de Schmenner (1986).

❖ Criterio de Ana Julia y Acevedo

➤ Relación productor - cliente:

- Contra almacén: Cuando los clientes reciben sus solicitudes a partir de las existencias en almacén
- De entrega directa: Cuando los clientes reciben las cantidades demandadas en los plazos acordados. El mismo se puede presentar de dos formas: con cobertura o sin cobertura en el ciclo de entrega, en dependencia de la fiabilidad del proceso productivo

➤ Forma de ejecutar la producción:

- Por ritmo: Cuando se efectúa durante todo el año la misma cantidad y frecuencia de producción
- Programado: Cuando se conocen los niveles de demanda y su comportamiento. Se puede programar a:

- Cantidad fija: Se fija la misma cantidad de producción en cada lanzamiento
- Frecuencia fija: Se fija la frecuencia de lanzamiento, pudiendo variar la cantidad a lanzar
- Irregular: Cuando varía tanto la cantidad como la frecuencia de lanzamiento
- Por pedidos: Cuando no se conoce la demanda ni su comportamiento y se organiza el proceso a partir de la solicitud del cliente
- Elemento a optimizar: Duración del ciclo, utilización de la energía, utilización de la fuerza de trabajo, utilización de la capacidad, utilización de la materia prima.

❖ Criterio de Schemenner

Se clasifica atendiendo al nivel de intensidad de la mano de obra y el nivel de interacción y adaptación al cliente. La interacción es alta cuando el cliente puede intervenir en el proceso y requiere un tratamiento especial. La adaptación es alta cuando la empresa proporciona servicios diseñados para el cliente. Sobre esta base las clasificaciones son las siguientes:

➤ Servicios de masas:

Alta intensidad en mano de obra con un bajo nivel de contacto y adaptación al cliente. Ej. Escuelas, educación, banca comercial.

➤ Servicios profesionales:

Alta intensidad en mano de obra con alto nivel de contacto y adaptación al cliente. Ej. Médicos, abogados.

➤ Fábrica de Servicios:

Baja intensidad en la mano de obra con bajo nivel de contacto y adaptación al cliente. Ej. Líneas aéreas, hoteles, transporte por carretera.

➤ Taller de servicios:

Baja intensidad en mano de obra con alto nivel de contacto y adaptación al cliente. Ej. Hospitales, reparación de automóviles.

Fase III Análisis de la situación actual de la organización

Objetivo: Esta fase tiene como objetivo valorar si la posición actual de la entidad es favorable, sobre la base de un grupo de indicadores económicos-financieros y la posición estratégica de la organización a partir de comparar patrones de referencias y (o) niveles planificados con los reales.

Paso 7 Análisis de la situación económica-financiera

Se determinará la posición económica de la organización, tomando los datos del balance general y el estado de resultados, a partir de esta información se propone calcular las razones financieras y los indicadores económicos que se mencionan a continuación:

- Ventas: representa la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa
- Utilidad: constituye el resultado obtenido en el período, es el balance entre los ingresos y egresos

$$Utilidad = Ventas - Gastos \quad (1)$$

- Margen de utilidad: mide la rentabilidad de las ventas

$$Margen \ de \ Utilidad = \frac{Utilidad \ Neta}{Ventas \ Netas} \quad (2)$$

- Rentabilidad económica: mide el rendimiento extraído a los recursos de la empresa

$$Rentabilidad \ económica = \frac{U. \ A. \ I. \ I}{Activo \ Total} \quad (3)$$

- Liquidez inmediata: mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. La tendencia de este indicador es a uno

$$Liquidez \ inmediata = \frac{Activos \ Circulantes - Inventarios}{Pasivos \ circulantes} \quad (4)$$

- Solvencia: Mide la capacidad de solventar las deudas a corto y largo plazo. La tendencia es a dos

$$Solvencia = \frac{Activos \ Circulantes}{Pasivos \ Circulantes} \quad (5)$$

- La dinámica de rendimiento, constituye la posibilidad del proceso de elevar sistemáticamente su eficiencia; se puede evaluar comprobando los resultados de eficiencia económica alcanzados con igual período del año anterior, teniendo en cuenta que la tendencia debe ser a disminuir, mientras que aquellos que caracterizan la productividad deben tender a incrementarse. El cálculo se realiza para cada uno de los indicadores

$$DR = \frac{Valor \ real}{Valor \ plan} \quad \text{ó} \quad DR = \frac{Valor \ real \ actual}{Valor \ real \ anterior} \quad (6)$$

Paso 8 Impacto al medio ambiente

Verificar si en la empresa existe personal responsable de las acciones encaminadas al cuidado del medio ambiente y qué actividades realiza en este sentido. Con el objetivo de realizar una evaluación cuantitativa de los impactos se propone calcular los índices siguientes (citado por Ortiz Chávez, 2012):

- Relación de los impactos

$$\text{Relación Impactos} = \frac{\text{Cantidad de impactos negativos}}{\text{Cantidad de impactos positivos}} \times 100 \quad (7)$$

- Evaluación de los impactos

$$\text{Severidad de los impactos} = \frac{\text{Cantidad de impactos severos}}{\text{Cantidad de impactos negativos}} \times 100 \quad (8)$$

Paso 9 Medición y análisis

En este paso se realizará una breve descripción concentrándose en los aspectos que se relacionan a continuación:

- Satisfacción de los trabajadores de la organización

Estudiar los mecanismos establecidos por la organización para su evaluación.
Realizar un análisis de la satisfacción laboral

- Satisfacción del cliente externo

Analizar cómo la organización mide este aspecto, las principales causas de insatisfacción de los clientes detectadas y su verificación

- Auditoría interna

Analizar cómo la organización realiza las auditorías e inspecciones internas

Fase IV Diagnóstico de los procesos de la organización

Objetivo: Identificar los problemas existentes en el funcionamiento del sistema y de cada uno de sus procesos.

Paso 10 Caracterización de la organización como sistema y sus procesos

Atendiendo a la utilización de los enfoques de sistemas y de procesos se caracterizará el mismo de acuerdo a sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas.

- Entradas:

- Clientes y partes interesadas
- Proveedores, suministros fundamentales que la entidad demanda, así como el cumplimiento del plan de insumos y la oportunidad en el arribo de estos
- Otros aspectos del macroentorno

➤ Procesos: Identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Distinguir los diferentes tipos de procesos:

- Procesos Estratégicos o de Dirección: Aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos. Contribuyen a determinar políticas y desplegar objetivos en el organismo (elaboración de estrategias)
- Procesos Operativos: Tienen un impacto en el cliente creando valor para este. Contribuyen a la realización de los productos desde la identificación de las necesidades del cliente hasta su satisfacción
- Procesos de Apoyo o de Soporte: Contribuyen al desarrollo de los procesos de realización aportándole los recursos necesarios (humanos, financieros, instalaciones y su mantenimiento, información)

Para listar los procesos y actividades que se desarrollan en la organización se tiene en cuenta las premisas siguientes:

1. El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar
2. La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados
3. Se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a 10 ni superior a 25. Esto sólo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior (citado por Nogueira Rivera, 2004)
4. La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno

➤ Recursos:

- Humanos: la distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras
- Elementos materiales o de información que el sistema consume o necesita para poder generar la salida
- Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
- Financieros: Fuentes de los recursos financieros, tipo de organización con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa pública o privada)

➤ Salidas:

- Productos y(o) servicios que oferta
- Grado de satisfacción de los clientes y partes interesadas
- Ingresos o aportes al fisco, su comportamiento

Paso 11 Análisis y(o) elaboración del mapa de proceso de la organización

En este paso se mostrará el mapa de proceso que presenta la organización, con el objetivo evaluar el grado de aceptación que presentan sobre el mismo el grupo de expertos, esta evaluación estará abierta a posibles cambios y transformación que se le puedan realizar a dicho mapa de procesos, siempre con el consentimiento y la aprobación de la administración de la organización. En caso de que la organización no tenga elaborado el mapa de proceso se procederá a su elaboración teniendo presente que este es la representación de todas las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías e interrelaciones, para su aplicación se seguirá el criterio según (Zaratiegui, 1999) como se muestra a continuación:

➤ Clasificación genérica de los procesos en tres categorías:

- Procesos Estratégicos o de Dirección
 - Procesos Operativos
 - Procesos de Apoyo o de Soporte
- Análisis del núcleo de actividades, identificación de procesos y colocación en uno de los tres grupos
- Relación de los procesos en secuencias ordenadas
- Despliegue detallado de los procesos

Paso 12 Análisis de los procesos de la organización

Partiendo de la identificación de los procesos realizada en el paso 10 y el mapa de proceso de la organización definido en el paso anterior, se procede a realizar el análisis de los procesos de la organización. En este análisis se propone elaborar y utilizar la ficha de análisis de procesos (**anexo 2**).

Pasos para la elaboración de la ficha de análisis de los procesos:

1. Presentación al grupo de expertos del modelo de la ficha de análisis de los procesos

2. Elaborar el listado inicial de los indicadores relevantes para el diagnóstico de los procesos. Se realizará siguiendo las rondas del método Delphi (citado por Santos, 2001), desarrollando los pasos que se describen a continuación:
 - Los expertos listan los indicadores que consideren relevantes de acuerdo a las características de los procesos de la organización
 - Se erradican las repeticiones y se calcula la concordancia de los expertos después de una segunda ronda para rectificar si estaban de acuerdo con los indicadores inicialmente listados
 - Se consideran aceptables los que resulten con un coeficiente de concordancia ($Cc \geq 60\%$), y los que obtengan valores del coeficiente de concordancia ($Cc < 60\%$) se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos
3. Partiendo del listado inicial de los indicadores que resulten de la aplicación del método Delphi, se aplica el método de concordancia de Kendall para definir los indicadores relevantes para el diagnóstico de los procesos que conformarán la ficha de análisis y establecer el orden de prioridad de los mismos, desarrollando los pasos que se describen a continuación:
 - Se le solicita a cada experto su criterio acerca del ordenamiento en importancia de cada indicador listado. El ordenamiento puede ser:
 - Ascendente: Se le otorga el valor uno al indicador más importante
 - Descendente: Se le otorga el mayor valor al indicador más importante
 - Cálculo del factor de concordancia (W), teniendo en cuenta que si $W \geq 0,5$ la opinión de los expertos concuerda y es confiable. Si $W < 0,5$ la opinión de los expertos no concuerda y no es confiable
 - Selección de los indicadores de evaluación de mayor importancia. En dependencia del ordenamiento que hicieron los expertos:
 - Ascendente: Los aspectos analizados más importantes serán los que queden por debajo del factor de comparación (T)
 - Descendente: Los aspectos analizados más importantes serán los que queden por encima factor de comparación (T)
4. Completamiento de la ficha para analizar los procesos con los indicadores relevantes seleccionados y una descripción de los elementos más significativos que se deberán analizar en cada uno de ellos respectivamente

El diseño de las técnicas de diagnóstico dependerá de las características de la organización y de los procesos definidos en la etapa anterior.

Una vez elaborada la ficha para analizar los procesos se procede a realizar el análisis cumpliendo las reglas siguientes:

1. Se elaborará tanta ficha de análisis como procesos estratégicos, operativos y de apoyo se realicen en la organización, atendiendo a la relación de los procesos identificados en el paso 10 y el mapa de proceso de la organización definido en el paso anterior
2. Los expertos de conjunto en una sesión de trabajo anotarán en la ficha de análisis de forma concisa las principales deficiencias que limitan la ejecución de los procesos para cada indicador de medida
3. Se debe reducir el listado de las deficiencias detectadas con el fin de identificar las que se repiten en todos los procesos y tratar de reducir la lista inicial
4. Se identifican los procesos que están limitando el desarrollo de la organización de acuerdo al número de deficiencias que presentan estableciendo un orden de prioridad de los mismos

Paso 13 Análisis de los resultados del diagnóstico y elaboración del informe

Resumir los principales problemas que están afectando el buen desempeño de la organización y buscar las causas de los mismos, para ello se recomienda utilizar la técnica del árbol de realidad actual (Goldratt, 1995), el que se construye a partir de un listado de los principales problemas que está presentando la organización (no se recomienda que excedan los 25 problemas) para ello se debe identificar los problemas que son de fácil solución y no requieren recursos ni cambios importantes para corregirlos, así como aquellos que sí lo demandan y requieren mayor grado de profundidad en el análisis, luego se busca dentro de este listado una relación causa – efecto entre al menos dos de ellos, comenzando a elaborar a partir de ellos las siguientes relaciones, siempre preguntando el “¿por qué?, ¿por qué?” de cada situación. La aplicación de esta técnica permite conocer cuáles son las causas raíces de un efecto dado.

Finalmente con la información obtenida se prepara el informe del diagnóstico, donde se muestra por cada proceso las deficiencias que se presentan así como los problemas raíces detectados. El informe elaborado se presenta a la administración de la organización para su conforme revisión.

CONCLUSIONES

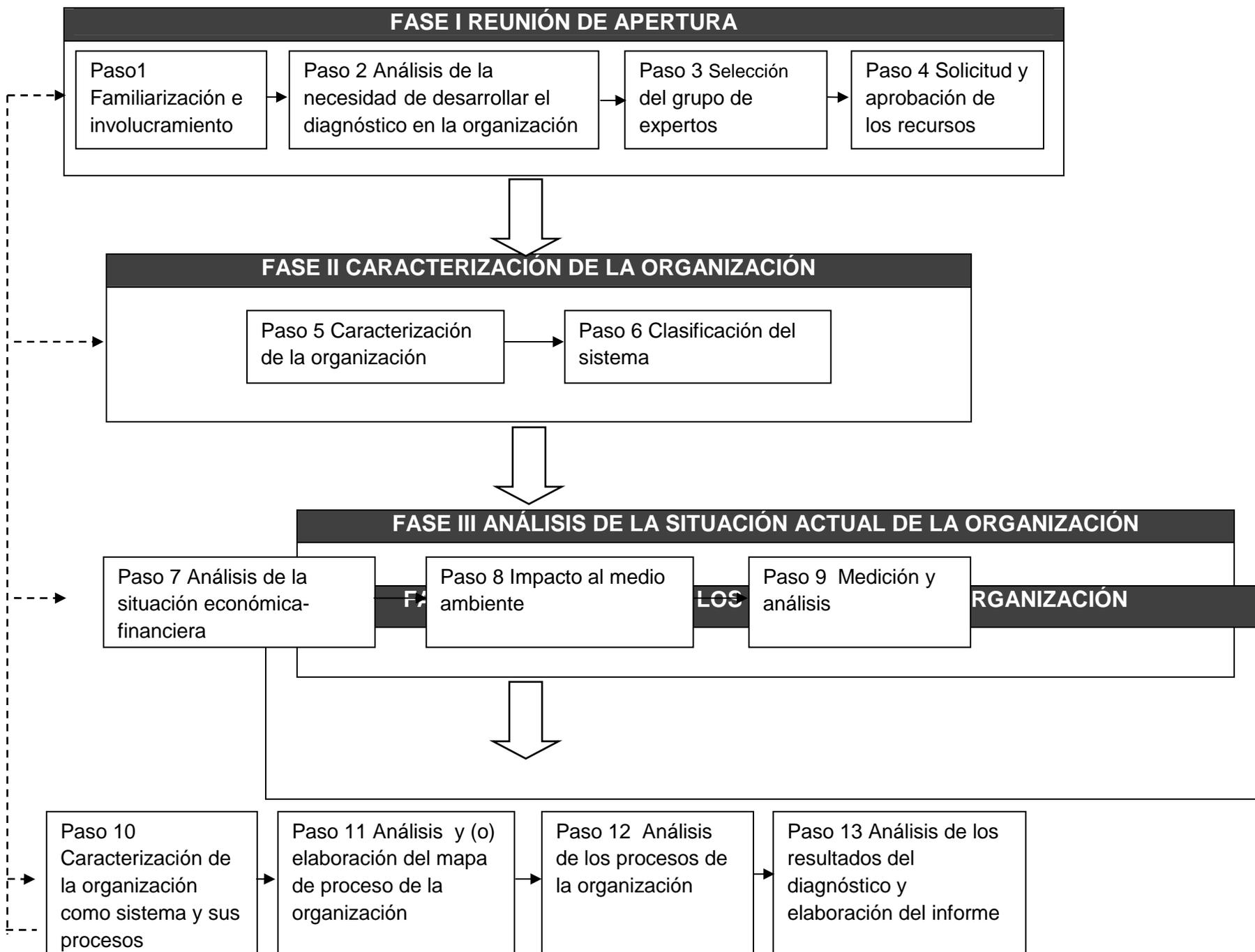
El procedimiento propuesto y presentado en este material está concebido para su aplicación en empresas de servicios, el mismo dota a las administraciones de una herramienta para la identificación de los principales problemas presentes en los procesos de las organizaciones que limitan su desarrollo, contribuyendo a perfeccionar el funcionamiento de las mismas, elevar el prestigio e incrementar la satisfacción de sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Chiavenato, Idalberto.** Introducción a la teoría general de la administración. 3ra edición. México: McGraw Hill. 1993. Drudis, A. Planificación, organización y gestión de proyectos (2ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, Barcelona. 1999.
2. **Chiavenato, Idalberto.** (2006). La administración www.monografias.com/trabajos58/historia-administracion/historia-administracion.shtml
3. **García, Vidal Gelmar; Fermín Munilla** (2002). Una visión cubana de la administración. www.mujeresdeempresa.com/management/management020401.htm
4. **Heredia Scasso, Rafael.** (1995). Dirección integrada de proyectos-DIP-Project management, segunda edición, Madrid, España. 593 p.
5. **Hernández Torres, M. & Acevedo Suárez, J.** El diagnóstico como función del sistema de control de gestión. <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1.htm>. 2001. C.E.C.M, "Guía metodológica para realizar el Diagnóstico Empresarial, La Habana, 1998, 63p.
6. **Noda Hernández, Marcia.** (2004) Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
7. **Nogueira, Dianellis,** etal. Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2004.
8. **Pérez Campaña, Marisol.** (2005) Contribución al desarrollo del control de gestión de la cadena de suministros. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. 234 p.
9. **Rubio Domínguez, Pedro.** Introducción a la Gestión Empresarial, Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas, 2006, Madrid. 284 p.
10. **Stoner, James A. F. Stoner; Freeman, Edward R.** Administración. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.
11. **Woithe, Günter; Hernández Pérez, Gilberto.** (1986) Fundamento de la proyección de fábricas de construcción de maquinarias. Editorial Pueblo y Educación. 296 p.

Anexo 1. Procedimiento para el diagnóstico y la solución de problemas del sistema inversionista en la UPIV de Holguín con un enfoque de procesos

(Fuente: Elaboración propia)



Anexo 2. Ficha de análisis de los procesos

(Fuente: Elaboración propia)

Proceso: (1)

Clasificación: (2)

Factor Relevante (3)	Descripción (4)	Problemas detectados (5)	Evaluación del Factor (6)
Ejecución	<i>- Evaluar si la profesión, experiencia, el cargo y la ocupación del responsable de la ejecución del proceso están acorde con el grado de importancia que posee este proceso para la organización - Verificar si la ejecución del proceso se lleva a cabo acorde a lo planificado y conforme a toda la documentación establecida ya sea norma, resolución, reglamento, procedimiento, registros, etc. - Observar si está creada una herramienta para medir el cumplimiento del proceso</i>		
Recursos	<i>- Comprobar si se disponen todos los recursos necesarios para desarrollar el proceso, incluye recursos materiales, humanos, financieros, información, etc.</i>		
Salidas	<i>- Verificar si para cada una de las salidas, se conoce y se registra el destino del producto y(o) servicio - Realizar un análisis del estado de satisfacción de los clientes con los que guarda relación este proceso</i>		
Responsable	<i>- Evaluar si la profesión, experiencia, el cargo y la ocupación del responsable del cumplimiento del proceso o actividad está acorde con la prioridad y el grado de importancia que posee este proceso para la organización - Observar que el responsable del proceso sea también el encargado de medir el resultado del mismo</i>		

Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar si para cada una de las entradas del proceso, se conoce y se registran de dónde provienen los recursos materiales, humanos, financieros, información, etc. - Realizar un análisis de la relación organización-proveedores, con los que guarda relación el desarrollo de este proceso 		
Documentos legales	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que exista, se conozca y se implemente toda la base legal necesaria para el desarrollo del proceso, como norma, resolución, leyes, instrucción, regulación, reglamento, etc. 		
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar que estén establecidos y se conozcan todos los documentos necesarios para la realización y(o) el control del proceso o parte de él, ya sea procedimiento, diagrama de flujo, plan de calidad , etc. 		
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que estén creados los registros que se generan en cada actividad para su utilización a través del proceso 		
Acciones de control	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar si se desarrollan actividades de control con el objetivo de asegurar el resultado del proceso. Verificar que estas actividades aparezcan recogidas en los procedimientos, instrucciones, normas, regulaciones, etc. 		
Grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar si están definidos y se conocen los grupos de interés con los que el proceso tiene relación, como gobierno, departamentos internos, sindicato, etc. - Realizar un análisis de la relación organización-grupos de interés, con los que guarda relación este proceso 		
Evaluación del proceso (7)			

Leyenda:

1. Nombre del proceso
2. Clasificación genérica del proceso atendiendo a las categorías siguientes:
 - Procesos Estratégicos o de Dirección
 - Procesos Operativos
 - Procesos de Apoyo o de Soporte
3. A partir de las técnicas empleadas para lograr el consenso, los expertos determinarán e incluirán en la ficha, los factores que consideren relevantes para el análisis de los proceso de la organización objeto de estudio
4. De acuerdo a cada factor seleccionado, los expertos describirán los elementos más significativos que se deberán analizar en cada uno de ellos respectivamente
5. Sobre la base de los factores y los elementos descriptos a tener en cuenta, se listarán todos los problemas detectados en el análisis de cada factor respectivamente
6. La evaluación del factor analizado se realizará sobre la base del consenso de los expertos, atendiendo a los criterios de evaluación siguientes:
 - Muy Bien (MB): El factor analizado no presenta problemas
 - Bien (B): El factor analizado presenta problemas que pueden ser solucionadas a corto plazo con la utilización de pocos recursos
 - Regular (R): El factor analizado presenta problemas que no pueden ser solucionadas a corto plazo y requieren la utilización de un importante grupo de recursos
 - Mal (M): Los problemas detectados en el factor analizado provocan que no se pueda ejecutar el proceso. Por lo que se considera que la organización debe concentrar sus esfuerzos para erradicarlos con urgencia
7. La evaluación del proceso analizado se realizará sobre la base del consenso de los expertos, teniendo como referencia la evaluación de cada factor respectivamente y atendiendo a los criterios de evaluación siguientes:
 - Muy Bien (MB): El proceso analizado no presenta problemas

- Bien (B): El proceso analizado presenta problemas que pueden ser solucionadas a corto plazo con la utilización de pocos recursos
- Regular (R): El proceso analizado presenta problemas que no pueden ser solucionadas a corto plazo y requieren la utilización de un importante grupo de recursos
- Mal (M): Los problemas detectados en el proceso analizado están obstaculizando el funcionamiento de la organización. Por lo que se considera que la organización debe concentrar sus esfuerzos para erradicarlos con urgencia