

Te encuentras en Inicio / A fondo / Gestión / legislación /

El diagrama de 'Tortuga': una herramienta para mejorar los sistemas de gestión de procesos

## El diagrama de 'Tortuga': una herramienta para mejorar los sistemas de gestión de procesos

Miércoles, 27 de abril 2016

**La gestión por procesos es claramente un enfoque que ayuda y contribuye de manera sólida y sostenible en el tiempo, a la mejora de un sistema de gestión. A su vez, para controlar y mejorar cada uno de los procesos, es necesario disponer de ciertas soluciones y medios. La Norma ISO 9001 sugiere la necesidad de la aplicación y adaptación de herramientas para medir, controlar y actuar a tiempo sobre los procesos. El diagrama de 'Tortuga' es una poderosa herramienta en ese sentido.**

El diagrama de 'Tortuga' es un esquema que precisamente adopta la forma de este animal. Dispone de un cuerpo, cuatro patas, una cabeza y la cola. En el cuerpo se representan los procesos y sus transformaciones. Las patas están formadas por interrogantes claves qué debemos hacernos: con qué, cuáles son los requerimientos, cómo emplear los recursos, es decir el método. Con quiénes voy a hacer lo que necesitamos, y finalmente cómo voy a medir esas acciones, es decir cuáles son los indicadores que usaré. La cabeza alude a los elementos de entrada de ese proceso en cuestión. Finalmente la cola es el final, es decir cuáles son los resultados que surgen de esos elementos de entrada, una vez que han sido procesados.

Aplicado de manera sistemática y ordenada, este tipo de diagrama permite identificar y definir con precisión cada una de las partes. En ocasiones, y para sorpresa de muchos, identificar y precisar con claridad un proceso es más complejos de lo que supone. También saber dónde comienza y dónde termina, es decir sus límites, pueden resultar confusos.

La aplicación y la elaboración acabada de un diagrama de este tipo 'obliga' a que tengamos que preguntarnos cuáles son exactamente todos los ingredientes o elementos que necesitamos para llevar cabo una determinada acción. Hacerlo de manera planificada y anticipada, ahorra muchas ineficiencias además de varios dolores de cabeza. El análisis sistemático y preciso, es una herramienta muy poderosa en la gestión de proceso.

En resumen y el gran valor del diagrama de 'Tortuga', es que ayuda a determinar las interacciones de los distintos procesos, a una clara identificación de los dueños de dicho procesos y de cuáles son los requisitos para que estos ocurran. También permiten identificar los resultados así como evaluar la conformidad de los mismos, de acuerdo a los estándares establecidos.

### ¿Cómo construir un buen diagrama de 'Tortuga'?

Veamos una forma sencilla pero completa de construir un diagrama de 'Tortuga':

– **Identificar exactamente el proceso.** Comencemos con un proceso determinado. Si por ejemplo, elegimos el proceso de ventas, entonces definamos que entendemos exactamente por ventas. Claramente este paso así como los siguientes deben realizarse en equipo. Cuanto más disciplinario es ¡mucho mejor!

– **Identificar y definir los elementos de entrada.** Debemos preguntarnos ¿qué es todo lo que necesitamos para que ese proceso se lleve a cabo? Esto incluye desde infraestructura, hasta recursos humanos, pasando por compromiso o involucramiento de otros sectores.

En esta parte debemos incluir los documentos, es decir, cuales son todos los procedimientos, instructivos, planillas, etc. que se necesitan para garantizar ciertas condiciones que tengo que controlar.

Una vez que he determinado todo lo que necesito, debo establecer cuál es el método que voy a seguir, es decir el cómo hacer lo que necesito hacer. Como parte de la definición de ese método aparece la necesidad de los indicadores. Esto es, cómo voy a medir y monitorear las acciones que he definido para llevar adelante el proceso. Definir los indicadores adecuados puede ser una tarea muy compleja, por lo que hay que reparar con detenimiento en este aspecto.

– **Definición de los elementos de salida.** Una vez que el proceso se ha llevado a cabo, surgen automáticamente una serie de elementos que debemos controlar y darles seguimientos. Quizás lo más inmediato que sale del proceso es el producto. Bueno, debemos considerar que también saldrá producto no conforme. Nos va a interesar que ese producto no conforme sea el menor posible, por lo que debiera haber planes de acciones correctivas. También las auditorías internas son unos elementos de salida que

permiten monitorear y corregir posibles desviaciones. La revisión por la dirección debe ser una acción mediante la cual se revisen decisiones, recursos y lineamientos generales.

Todos estos elementos de salida formarán parte de lo que será el resultado final. Este resultado es el que nos orienta desde el principio. Dicho con un ejemplo, si nuestro proceso es el de ventas, parece claro que nuestro resultado objetivo sea el de lograr ventas o eventualmente aumentar las ventas, por ejemplo, respecto a años anteriores. Para concretar dicho resultado veremos que serán necesarios algunos de los elementos de salida que vimos anteriormente.

En definitiva, con el diagrama de 'Tortuga', ya tenemos otra nueva herramienta para ayudarnos a mejorar la efectividad de nuestro sistema de gestión de calidad.

**Marifé Montes** es ingeniera agrónoma, dedicada desde hace más de trece años a la formación, consultoría y auditorías de Calidad y Seguridad Alimentaria. Desde hace cuatro años gestiona el blog [Club Responsables De Calidad](#) para ayudar a todos los consultores y responsables de calidad en su labor, a través de los cursos, *ebooks*, *webinar*, artículos, etc. @: [marife@clubresponsablesdecalidad.com](mailto:marife@clubresponsablesdecalidad.com)