

## LOS POTENCIALES DE LA RESILIENCIA 2 EL POTENCIAL DE MONITOREAR\*

Una organización no puede tener un desempeño resiliente si no es capaz de monitorear de manera flexible lo que está ocurriendo dentro de ella (su propio desempeño) y en su ambiente operativo (afuera de la organización). El monitoreo mejora el potencial de afrontar futuros eventos en el corto plazo, ya se trate de amenazas o de oportunidades.

Responder cuando algo sucede, cuando hay un evento o cambio de situación inconfundible, no es difícil. Después de todo, es fácil darse cuenta de que "algo" está ocurriendo y de que ese "algo" amerita una respuesta. Pero cuando tenemos que responder a algo que ya pasó, la respuesta puede no alcanzar o llegar muy tarde. Si una situación se desarrolló de manera irreversible, la respuesta tardía será muy diferente a una respuesta temprana (probablemente de mayor costo y duración).

Para gestionar cualquier proceso o actividad de manera efectiva, se requiere la capacidad de poder reaccionar o responder aún ante cambios menores; de reconocer tendencias que, si bien no representan un cambio significativo en las

operaciones, pueden llegar a tener consecuencias serias. En otras palabras, un monitoreo efectivo debe ser proactivo; debe ser capaz de reconocer las distintas situaciones que surgen y hacer uso de indicadores prospectivos.

Si bien todas las organizaciones reconocen que se debe desarrollar el potencial de responder, muchas no le dan al potencial de monitorear la misma importancia. En algunos casos, puede llegar a entenderse y hasta justificarse que las organizaciones no le asignen mucho valor al monitoreo. Este podría ser el caso de sistemas que, a) cambian muy raramente (ej: ambiente geológicos estables); b) que cambian de una manera muy regular (lo que los hace predecibles), o c) en donde las consecuencias de una alteración son tan menores que pueden ser ignoradas sin que se afecte la seguridad (básicamente si los sistemas están desacoplados o acoplados de manera muy indirecta). Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, el monitoreo continuo es importante.

Los siguientes ejemplos ilustran la importancia del potencial de monitorear:

### **El derrame de petróleo en la Bahía Prudhoe (Alaska)**

El 2 de marzo de 2006, se descubrió una filtración en un oleoducto perteneciente a British Petroleum (BP) en la Bahía Prudhoe, Alaska. Durante los cinco días que costó resolver el problema, se derramaron más de 800 mil litros de petróleo sobre un área de 8 hectáreas. El origen del derrame fue un agujero de 0,64 cm en un tubo que tenía un diámetro de 86 cm. La inspección posterior al derrame mostró que, debido a la corrosión, el grosor de la pared del oleoducto había reducido más del 70%.

La corrosión de los oleoductos es un fenómeno bien conocido, y el nivel de corrosión puede ser monitoreado. Un oleoducto comparable al de BP, operado por la compañía Alyeska Pipeline Company, era monitoreado de la siguiente manera: Cada dos semanas, el interior de las tuberías era revisado por un “scraperpig” (elemento limpiador que se envía por el interior de las líneas); un “smartpig”, otro elemento que además de limpiar es capaz de medir los niveles de corrosión, era utilizado cada tres años; se realizaban inspecciones visuales aéreas todas las semanas; se realizaba a su vez una inspección visual en auto cada 3 meses. Finalmente, se realizaban todos los años inspecciones manuales, lo que obligaba a los inspectores a caminar los 1287 km de longitud del oleoducto.

El contraste entre el monitoreo del estado de la pared de los tubos entre las dos compañías era notable. British Petroleum hacía muy pocos controles. La empresa había determinado que el riesgo de corrosión era muy bajo y que por lo tanto no era necesario utilizar los “pigs”. De hecho, dos líneas no habían sido limpiadas con estos dispositivos internos por 8 y 14 años respectivamente. El monitoreo era realizado en

cambio mediante controles de puntos de corrosión en cupones de metal insertados en la tubería complementados por pruebas de ultrasonido externo. Por lo tanto, la compañía no podía estar al tanto del real estado de las paredes, asumiendo que estaban bien.

Durante las investigaciones parlamentarias que siguieron al derrame de petróleo, el presidente de BP Alaska sostuvo que la compañía creía que el programa de control de corrosión que tenían era adecuado. “Nos esforzamos por conocer el estado de nuestras líneas en todo momento.... Claramente, en retrospectiva, esto fue algo que se nos pasó por alto.”

### **El Índice de Precios al Consumidor (IPC) para medir inflación**

Un objetivo común de los gobiernos de todo el mundo consiste en garantizar la salud de sus economías, buscando particularmente que la inflación esté bajo control. Esta preocupación está plenamente justificada por los ejemplos de inflación descontrolada y de hiperinflación de los que hemos sido testigos a lo largo del siglo XX. Los gobiernos buscan mantener baja la inflación para reducir la necesidad de realizar ajustes en el costo de vida. Para poder hacerlo, es importante que sean capaces de monitorear la inflación.

Uno de los indicadores más utilizados para medir la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). El IPC es una estimación estadística basada en una muestra de bienes y servicios representativos cuyos precios son revisados periódicamente. Al ser un solo número y medirse/reportarse regularmente (ej.: todos los meses), resulta un indicador muy atractivo. Sin embargo, tiene algunas deficiencias graves. Un problema es que el IPC mezcla diferentes elementos que van desde alimentos y otros bienes fungibles hasta gastos en artículos importantes

como automóviles y viviendas. Algunos de estos artículos se compran claramente a diario y se consumen rápidamente, mientras que otros se compran raramente, o muy raramente, y se utilizan durante largos períodos de tiempo. Otro problema es que el IPC asume un conjunto constante de hábitos de compra y no tiene en cuenta cómo éstos pueden cambiar con el tiempo; además el IPC está sujeto a fluctuaciones que tienen más que ver con acontecimientos geopolíticos, por ejemplo, que con la economía nacional. Por otra parte, las distintas partidas que componen el IPC tienen diferentes ponderaciones o niveles de importancia. La determinación de estas ponderaciones, y además la decisión de cómo cambiarlas para que se correspondan con la situación real, es difícil y a veces controvertida.

Por último, aunque el IPC fuera generalmente aceptado como una medida "verdadera" de la inflación, no hay acuerdo sobre cuál debería ser la respuesta, sobre cuál es la mejor manera de controlar la inflación. Algunos países dependen de una política monetaria, otros del control de los salarios y los precios y otros de la devaluación de su moneda.

### Características del potencial de monitorear

El propósito del monitoreo es vigilar lo que sucede en el entorno operativo y en la propia organización. La mayoría de las organizaciones monitorean lo que les rodea porque necesitan conservar su propia existencia, para mantenerse vivas, por así decirlo, en su entorno operativo. Como ya se ha dicho, el mejor y más simple argumento para monitorear es que sin controles todo lo que suceda será una sorpresa. Esto claramente no es sostenible para una organización a largo plazo y probablemente ni siquiera en el corto. En la práctica, una organización debe estar lo más preparada posible para lo que pueda suceder y eso obliga a estar continuamente monitoreando.

Si bien la supervisión del entorno operativo (de lo que sucede fuera de una organización) es necesaria, no es suficiente. También es necesario monitorear el estado de la propia organización vigilando lo que sucede internamente. La falta de conocimiento de lo que sucede dentro y fuera de la organización, el desconocimiento del estado o la preparación de una organización, impedirá el potencial para responder.

El conocimiento de lo que sucede internamente, sin embargo, es muchas veces descuidado o visto como irrelevante. El 13 de junio de 2006, Airbus admitió que los "cuellos de botella" en la producción del A380 los obligaba a posponer las entregas a los clientes hasta 7 meses. El presidente de la compañía dijo que no tenía conocimiento de los problemas de producción del A380 hasta que Airbus hizo el anuncio ese martes. En una reunión celebrada el 19 de junio, según un comunicado de prensa, "La dirección discutió el problema al que nos enfrentamos con el A380 y analizó los cambios estructurales en la empresa que ayuden a evitar que tal problema se repita en el futuro". En otras palabras, no había vigilancia, ni planes de contingencia ni disposición para responder, ni un esfuerzo serio por aprender.

El monitoreo, independientemente de si es del exterior o del interior, puede basarse en indicadores o en tendencias. Un indicador (de la palabra latina *indicó* que significa "señalar") es una señal, un signo o un símbolo que representa el valor, la magnitud o la dirección actual de algo. Una tendencia nos marca la dirección general de un curso de acontecimientos medidos en el tiempo; nos dice, por ejemplo, que un valor está creciendo o disminuyendo. Los indicadores nos marcan que se ha alcanzado un determinado umbral, mientras que las tendencias nos indican que se puede alcanzar o se alcanzará un umbral en un futuro (próximo) si la evolución subyacente continúa de la manera actual.

El resultado o la consecuencia del monitoreo no consiste sólo en el valor específico del indicador o de la tendencia, sino en la interpretación que se realiza a partir de los mismos. Esta interpretación puede tomar la forma de una alarma o una alerta, siendo la primera una llamada directa a la acción, mientras que la segunda puede iniciar los preparativos de una respuesta, pero no la respuesta en sí. Un ejemplo actual son los estados de alerta máxima luego de acontecimientos que son vistos como una amenaza potencial o de algo que puede resultar crítico para el funcionamiento de una organización. El propósito de la vigilancia es claramente activar una respuesta o hacer que una organización cambie de un estado de *"alerta máxima"* a otro, de *"operación o de respuesta"*. Ejemplos desafortunados pero demasiado vivos en el recuerdo son los ataques terroristas en varias capitales europeas o las pandemias repentinas, como la aparición del virus Zika.

A diferencia de los otros tres potenciales (responder, aprender y anticiparse), el monitoreo debe llevarse a cabo todo el tiempo, aunque admite una frecuencia variable. Por supuesto, pueden existir condiciones especiales de alerta que obligan a intensificar la vigilancia. Ejemplos sencillos de esto son el seguimiento de los volcanes en peligro de erupción, el seguimiento de empresas en las que se considera que las finanzas están en un estado precario, el monitoreo de pacientes en terapia intensiva o el seguimiento de las agujas del reloj cuando está por salir nuestro vuelo. Como muestran estos ejemplos, el monitoreo puede cambiar tanto en la frecuencia como en los indicadores que se están monitoreando o, por supuesto, en ambos.

El monitoreo puede requerir a menudo sensores, equipos o tecnología específicos, especialmente cuando se trata de procesos físicos o fisiológicos. La vigilancia puede realizarse a su vez localmente o a distancia; en este último caso, el acceso a las tecnologías de comunicación y a los canales de transmisión resulta esencial. En otros casos, cuando el monitoreo se centra en procesos sociales u organizativos, son las personas las que

se utilizan como sensores o intérpretes. Un ejemplo de esto último son las encuestas de opinión que se realizan antes de las elecciones y las encuestas de satisfacción que se dirigen a los clientes de una organización comercial (que se encuentran ahora en casi todas partes).

El seguimiento debe además ser focalizado. Se debe saber cuál es el objeto u objetivo de la vigilancia y, sobre todo, por qué se realiza. Esto último es crucial, ya que un indicador que no se puede entender o interpretar tiene poco o ningún valor, y consume recursos limitados que podrían destinarse mejor a otros fines. La forma en la que se lleva a cabo el seguimiento, su frecuencia, enfoque (parámetros y valores), sus criterios y umbrales son importantes para que el monitoreo sea eficiente, o al menos eficaz. El control del seguimiento suele basarse en las lecciones aprendidas a partir de los indicadores claves de rendimiento y de los umbrales de operaciones seguras.

El seguimiento no sólo debe ser continuo, sino que debe asignársele también una alta prioridad. Es arriesgado suspender el monitoreo cuando surge una situación crítica que requiere atención. De hecho, se podría argumentar que el monitoreo se vuelve aún más importante en tales condiciones. Para hacerlo bien, debe destinarse al monitoreo el tiempo suficiente. Cuando se considera que el monitoreo agrega poco valor, generalmente se reduce su frecuencia. Si medición tras medición el resultado es siempre el mismo, la organización puede llegar a la conclusión de que estas mediciones son superfluas y, por lo tanto, cambiar la frecuencia del seguimiento. Un ejemplo desafortunado fue el vuelo 261 de Alaska Airlines que se estrelló el 31 de enero de 2000 en el Océano Pacífico al norte de la isla de Anacapa, California, matando a todos a bordo. La causa probable fue la pérdida de control de la inclinación del avión como resultado de la falla en vuelo de las roscas de la tuerca del sistema de ajuste del estabilizador horizontal. La falla de la rosca fue causada por un desgaste excesivo a consecuencia de la insuficiente lubricación de los tornillos del

dispositivo. El principal factor contribuyente al accidente fue la extensión del intervalo de lubricación de Alaska Airlines y la aprobación de la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) de dicha extensión de plazos, lo que aumentó la posibilidad de que una inadecuada lubricación resultara en un desgaste excesivo de las roscas de las tuercas sin que se tuviera la oportunidad de detección.

Un riesgo potencial relacionado con el monitoreo es transformarse en una organización de “gatillo fácil” y responder de manera preventiva antes de que se necesite realmente una respuesta. La ventaja de responder ante la expectativa de un cierto desarrollo futuro es, por supuesto, la posibilidad de actuar cuando la situación no está muy evolucionada y se puede corregir más fácilmente. El posible riesgo es que se gatille una respuesta cuando la misma no resulta necesaria.

Esperar a que todo esté perfecto es, por supuesto, jugar a lo seguro, pero puede tener un costo excesivo. La balanza también puede inclinarse hacia el otro lado, relajando controles y haciendo que una respuesta demorada requiera de esfuerzos que podrían haberse evitado.

### **Indicadores**

El análisis del monitoreo es inseparable del análisis de los indicadores a utilizar. El objetivo principal de los indicadores de desempeño es proporcionar una base para saber cómo funciona una organización o un proceso. A tal fin, es razonable distinguir entre tres tipos de indicadores: (1) indicadores retrospectivos, que hacen referencia a lo que ha ocurrido o a estados organizativos del pasado; (2) indicadores actuales, que hacen referencia a lo que está ocurriendo ahora o a estados organizativos del presente, y (3) indicadores prospectivos, que hacen referencia a lo que puede ocurrir o a posibles estados organizativos del futuro.

- Los indicadores retrospectivos se refieren a datos registrados o recopilados en el pasado, ya sea con fines de seguimiento o con cualquier otro propósito. En este último caso, los datos no se consideraban indicadores al momento de su registro. Estos indicadores se utilizan luego de producidos los hechos para comprender lo que ha ocurrido. También pueden incluir datos agregados que ilustran un desarrollo histórico o documentan una tendencia. Entre los ejemplos de indicadores retrospectivos se pueden mencionar las estadísticas de eventos, tendencias, etc. Son estos indicadores los que suelen utilizarse como justificación para ajustar el funcionamiento tras las perturbaciones o los eventos.
- Los indicadores actuales muestran el estado presente de una organización, el “ahora”. Entre los ejemplos se cuentan las tasas de producción, los niveles de recursos o inventario, el número de aviones en un sector, de pacientes en la sala de espera, las reservas de combustible, los flujos de caja, etc. El monitoreo utiliza indicadores actuales para ajustar el desempeño durante las operaciones. A esto también se lo conoce como feedback (control)
- Los indicadores prospectivos no son, por supuesto, mediciones reales de estados futuros, ya que esto es físicamente imposible. Más bien, son las interpretaciones que se hacen acerca de lo que puede suceder en un futuro en base a las mediciones del pasado y del presente. De esta manera, las mediciones se utilizan como predictores, más que como indicadores de estado o de rendimiento. Son ejemplos de indicadores prospectivos la interpretación combinada de los recursos disponibles, el estado técnico de los componentes críticos para la seguridad y el tiempo disponible.

Como los indicadores prospectivos son la interpretación de una posible evolución futura, existe una incertidumbre irreductible. Si la incertidumbre es demasiado grande, las alertas o los eventos centinela pueden no llevar a la acción. Un buen ejemplo es la diferencia entre las alertas de tsunamis y las alertas de terremotos. En el primer caso, la validez de los indicadores se encuentran bien establecidos, y la gente –y las autoridades-, por lo tanto, responderán cuando sea necesario. En el caso de los terremotos, los indicadores están más abiertos a la interpretación; por lo tanto, las personas –y las autoridades-, pueden optar por ignorarlos. (Además, hay un costo significativo cuando se toman medidas que no son necesarias y viceversa).

### Evaluación del potencial de monitorear

Una organización debe poder responder a eventos y a cambios, ya se traten de amenazas o de oportunidades. Pero esto no resulta suficiente para garantizar su supervivencia en el largo plazo. La razón es simple: una organización que debe estar constantemente respondiendo a sorpresas agotará rápidamente sus recursos y capacidades. Responder a lo inesperado es como combatir incendios forestales o jugar al juego “péguele al topo”. Funciona en la medida que los incendios sean infrecuentes o mientras haya suficiente tiempo entre la aparición de los topos que asoman de sus agujeros... Pero si la frecuencia aumenta de modo tal que el tiempo entre los eventos es más corto que el tiempo que se necesita para orientarse y responder y, -si a estos le agregamos que el inicio de los eventos es impredecible-, las respuestas serán tardías e inefectivas. Por lo tanto, el potencial de responder es de limitado valor si no se desarrolla en forma paralela el potencial de monitorear.

Por el contrario, una organización que sabe o puede suponer lo que va a pasar antes de que pase, estará mejor preparada para responder cuando surja la necesidad. El propósito del monitoreo consiste entonces en mantener una mirada regular y cercana sobre algo o sobre un conjunto de datos con el fin de comprender lo que está pasando en la organización y en su ambiente operativo (dentro y fuera de sus límites) y, en particular, si está ocurriendo algo que amerita una respuesta.

Las preguntas diagnósticas relacionadas con el potencial de monitoreo organización apuntan a saber “*qué*” es lo que la organización mide y “*por qué*” lo hace. En el corazón de estas preguntas está el tema los indicadores a utilizar, algo que se ha debatido ampliamente durante muchos años...

Una cuestión central radica en conocer si se utilizan indicadores retrospectivos o prospectivos o, en otras palabras, si representan lo que ya ha ocurrido o si anticipan lo que sucederá. Otras preguntas apuntan a dilucidar si los indicadores utilizados son los más apropiados, si se realizan las mediciones correctas y si el conjunto de indicadores se evalúa y revisa periódicamente.

Si la organización está convencida de que utiliza los indicadores correctos, la siguiente pregunta es cómo se utilizan estos indicadores y con qué frecuencia se examinan, comprueban o miden. Otra pregunta igualmente importante es si los indicadores son relevantes (significativos) o sólo convenientes (fáciles de medir). En la práctica, se puede decir que, en casi todos los sectores, los indicadores resultan de un balance entre la eficiencia (la facilidad con que pueden ser obtenidos) y el rigor o exhaustividad (su relevancia).

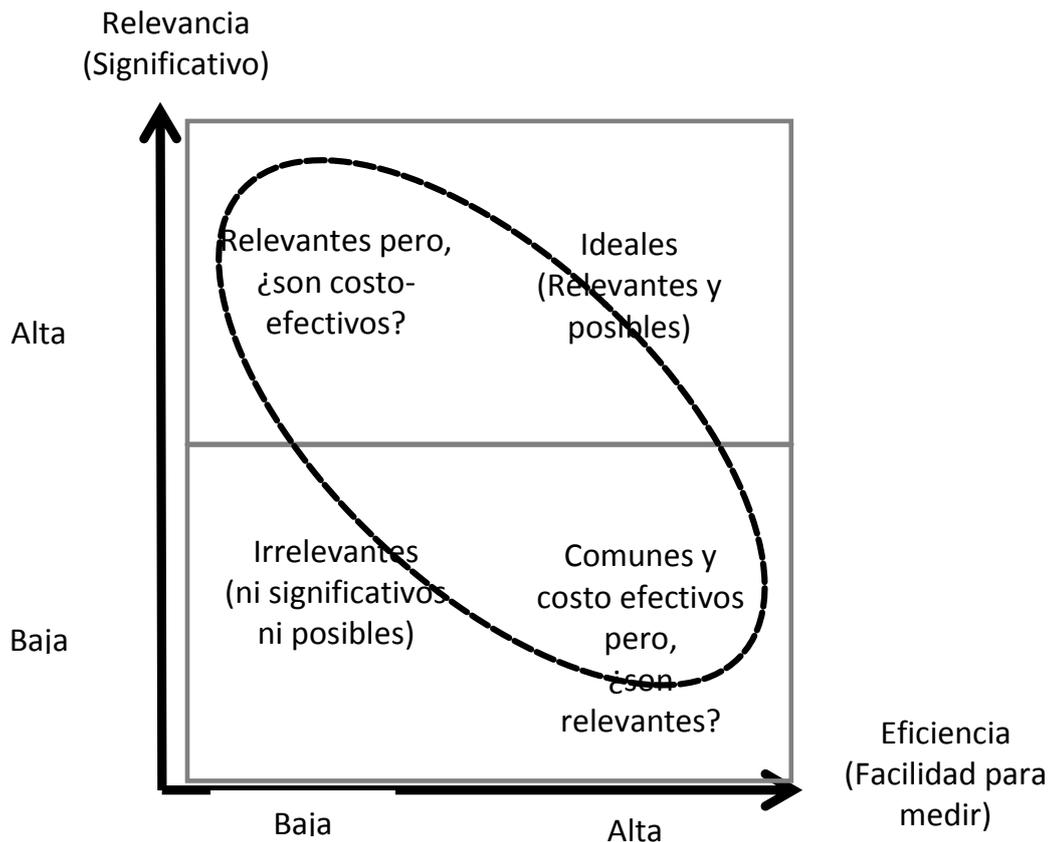
En este contexto, la eficiencia hace referencia a 'cuán fácil resulta medir el indicador', leer su valor y compararlo con otros criterios o indicadores de referencia comúnmente aceptados. La exhaustividad se refiere a cuán relevante o significativo es el indicador, tanto en términos de si es apropiado para la condición o proceso que se quiere monitorear como hasta dónde sirve para apoyar decisiones sobre acciones correctivas o de soporte.

Una simple yuxtaposición de los dos criterios nos lleva a distinguir las siguientes categorías de indicadores:

- Indicadores que son fáciles de medir y significativos. Estos son, por supuesto, los indicadores ideales, aunque es difícil encontrar ejemplos prácticos.
- Indicadores que son fáciles de medir pero que no son muy significativos. Este tipo de indicadores abunda en la literatura y en la práctica industrial. La mayoría de los indicadores de calidad y seguridad –al menos para sistemas socio-técnicos como lo es la atención de la salud-, se encuentran en este grupo. *“No todo lo que cuenta se puede contar, y no todo lo que se puede contar, cuenta”.* Pero poca gente sigue este consejo, atribuido al escritor William Bruce Cameron.
- Indicadores que son difíciles de medir (o costosos), pero significativos. Estos son ese tipo de indicadores que *“cuentan pero que son difíciles de contar”.* Se definen por la necesidad de contar con información específica, aun cuando no haya una forma obvia de obtenerla. Los indicadores en esta categoría resultan generalmente del cálculo de otros indicadores más fáciles de medir y de su agregación. Y es esta agregación la que suele darle relevancia al indicador. Un ejemplo es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), descrito previamente.
- Indicadores irrelevantes que son difíciles de medir (o costosos) y que no son significativos. Si bien es obvio que esta categoría es de poco interés práctico, pueden igualmente encontrarse ejemplos, sobre todo en el mundo de la economía. Algunos indicadores indirectos, como el “Índice de Sentimientos del Consumidor” pueden continuar utilizándose por tradición, aun cuando no hayan evidencias de que funcionen realmente. Otro ejemplo es el “Nivel de Cultura de Seguridad”

Si agrupamos a los indicadores de acuerdo a estas cuatro categorías, el resultado es una elipse oblicua, como se muestra en la Fig.1, con la mayoría de los indicadores ubicados en el cuadrante inferior derecho.

Figura 1. Distribución de indicadores en relación a su eficiencia y relevancia



Otros temas relacionados con el monitoreo son la frecuencia de las mediciones y el tiempo que lleva analizar e interpretar los indicadores. La interpretación de las mediciones debe ser lo suficientemente rápida como para apoyar la toma de decisiones oportuna. Esto puede explicar la preferencia por indicadores simples, particularmente cuando pueden ser expresados cuantitativamente en números. Pero la interpretación debería ser más que el mero reconocimiento de que el valor del indicador en determinado momento es mayor o menor que un valor de referencia, que un umbral o que el valor del mismo indicador en otro momento.

Consideremos, por ejemplo, el número de personas que mueren anualmente en un país en accidentes de tráfico. El foco está puesto en el número absoluto de muertes en el año calendario; pero ¿cómo podemos saber si dos mediciones consecutivas son significativamente diferentes? Y más aún, ¿cómo interpretar esta diferencia de forma tal que sirva de base para intervenciones correctivas?

### **Ejemplo: Índice de Mortalidad Hospitalaria Estandarizado (HSMR)**

El índice de mortalidad hospitalaria estandarizado (HSMR por sus siglas en inglés), es la relación entre el número de muertes observadas en pacientes ingresados en el hospital durante un período de tiempo y el número de muertes esperadas (utilizando un modelo de regresión logística). Es un indicador utilizado mundialmente para evaluar y analizar las tasas de mortalidad con el objetivo de identificar dónde se puede mejorar la seguridad de los pacientes y la calidad de atención. Es un indicador atractivo porque brinda un solo número (el HSMR) que intuitivamente parece tener sentido. Sin embargo, el HSMR ha sido criticado por ser potencialmente engañoso debido a la escasa validez de los criterios y a su imprecisión, con una estabilidad incierta a lo largo del tiempo. Por lo tanto, su simplicidad puede hacernos confundir acerca de su real valor. El HSMR es un ejemplo de un indicador que es fácil de medir pero no muy significativo.

### **Preguntas para evaluar el potencial de monitorear**

La Tabla 1 proporciona como ejemplo un conjunto de preguntas genéricas que pueden ser utilizadas para evaluar el potencial de monitoreo de una organización. En la Tabla 2 se muestra un ejemplo práctico de este tipo de preguntas diagnósticas. Este conjunto de preguntas fue desarrollado por la Compañía Nacional de Ferrocarriles de Francia (SNCF). En este caso, las preguntas de diagnóstico reales se tomaron, en la mayoría de los casos, de las preguntas genéricas, Los franceses agregaron algunas preguntas adicionales (Ej: la preg N° 7). Las preguntas están formuladas como una declaración directa que en principio puede ser confirmada o negada. Sin embargo, las categorías de respuestas reales suelen ser más sutiles.

**Tabla 1. Ejemplos de preguntas detalladas relacionadas con el potencial de seguimiento**

<b>Lista de Indicadores</b>	
<b>Relevancia</b>	¿Tiene la organización una lista de indicadores de desempeño que se utilizan regularmente?
<b>Validez</b>	¿Se verifica y/o revisa regularmente la lista?
<b>Demora</b>	¿Es aceptable el retraso en los indicadores de muestreo?
<b>Sensibilidad</b>	¿Son los indicadores suficientemente sensibles? ¿Pueden detectar los cambios y desarrollos con suficiente antelación?
<b>Frecuencia</b>	¿Se miden los indicadores o se toman muestras con suficiente frecuencia? (Continuamente, regularmente, de vez en cuando?)
<b>Interpretabilidad</b>	¿Son los indicadores/mediciones directamente significativos o requieren algún tipo de análisis?
<b>Apoyo organizacional</b>	¿Existe un esquema o programa de inspección regular? ¿Cuenta con los recursos adecuados? ¿Se comunican los resultados a las personas adecuadas y se ponen en práctica?

**Tabla 2. Un ejemplo real (SNCF) de preguntas para evaluar el potencial de monitorear**

<b>Pregunta</b>	<b>Contenido</b>
1	Los indicadores de desempeño de seguridad son consistentes con la organización
2	Los indicadores se revisan periódica y adecuadamente
3	La organización utiliza indicadores prospectivos
4	La organización utiliza indicadores retrospectivos
5	Los indicadores prospectivos son válidos
6	El período de tiempo cubierto por los indicadores retrospectivos es apropiado
7	El tipo de mediciones (cualitativas o cuantitativas) es adecuado
8	La frecuencia de las mediciones es adecuada
9	La demora entre la medición y el análisis de los resultados es aceptable

---

Próximo mes en el Boletín NOBLE: “El Potencial de Aprender” (Diciembre)