



Curso Gestión por Procesos

FASE 1
Unidad de Calidad
Junio 2005

INDICE GENERAL

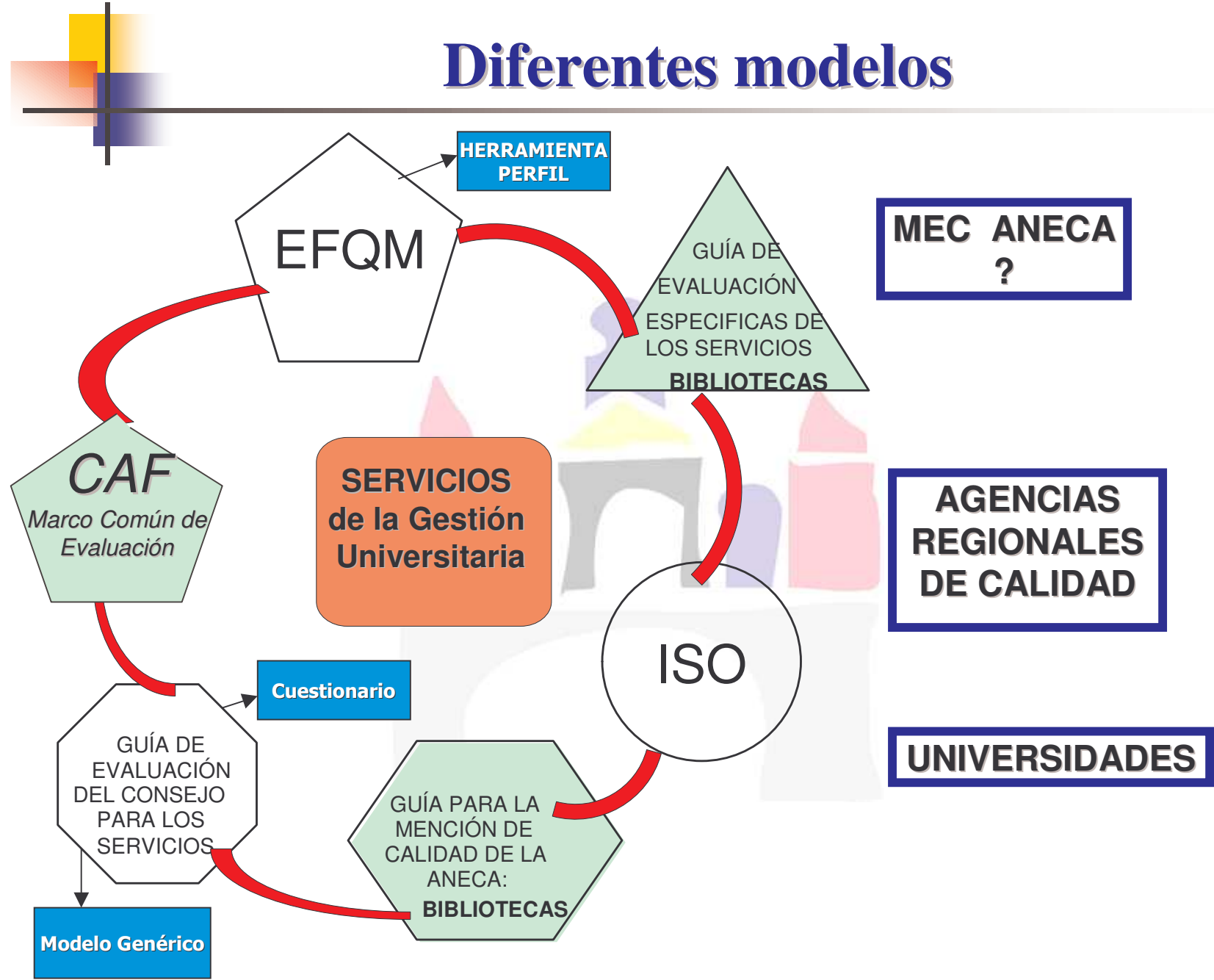
1. El enfoque basado en procesos: norma ISO 9001:2000 y el modelo EFQM.
2. Enfoque de un sistema de gestión por procesos.
3. Mapa de procesos.
4. Documentación de procesos.
5. Seguimiento, medición y mejora de procesos.



1. El enfoque basado en procesos

- n Respuesta al Plan Estratégico de la Organización
 - n Norma ISO 9001:2000
 - n Modelo EFQM
- 

Diferentes modelos





n **Proceso:**

n "SECUENCIA DE ACTIVIDADES MUTUAMENTE RELACIONADAS QUE TRANSFORMAN ELEMENTOS DE ENTRADA EN RESULTADOS". (UNE-EN ISO 9000-2000)

n ORIENTADOS A:

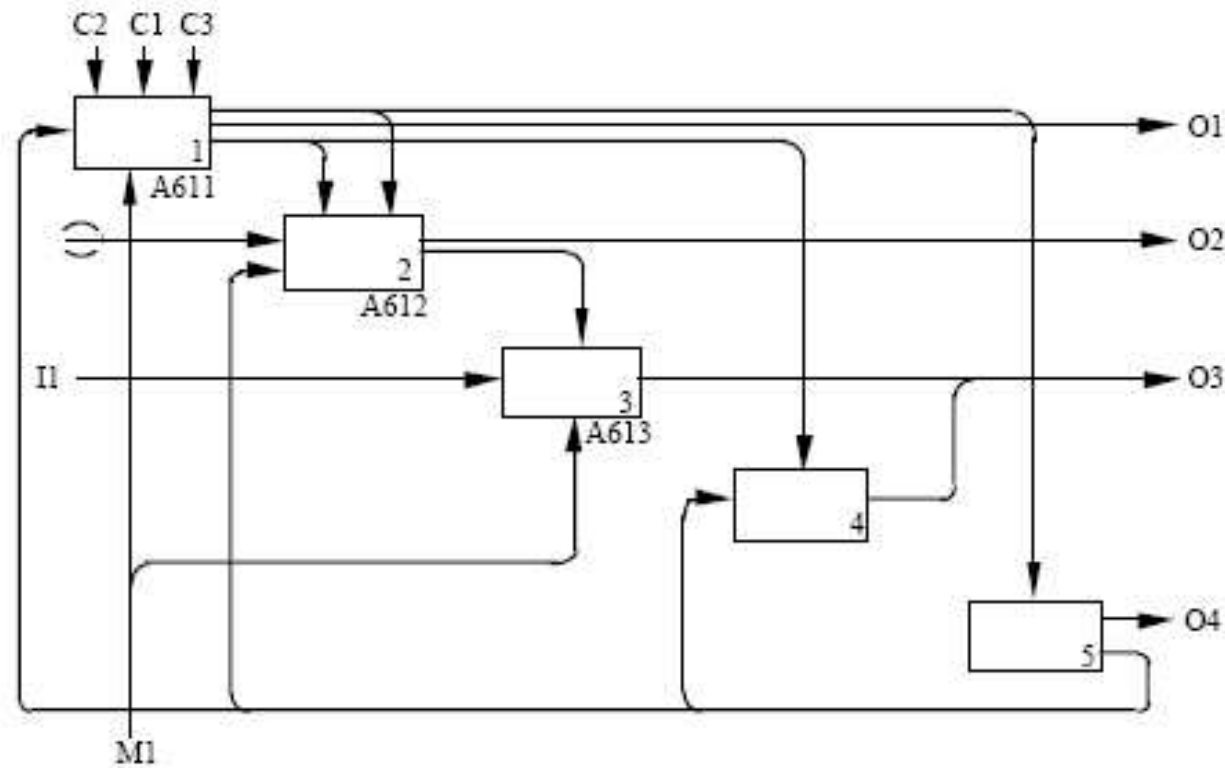
- n *Obtener unos resultados*
- n *Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).*
- n *Dar respuesta a la misión de la organización.*

n **Procedimiento:**

n Soporte documental del proceso.



VENTAJA: control sobre cómo se relacionan, combinan e interactúan los procesos individuales dentro del sistema de procesos.



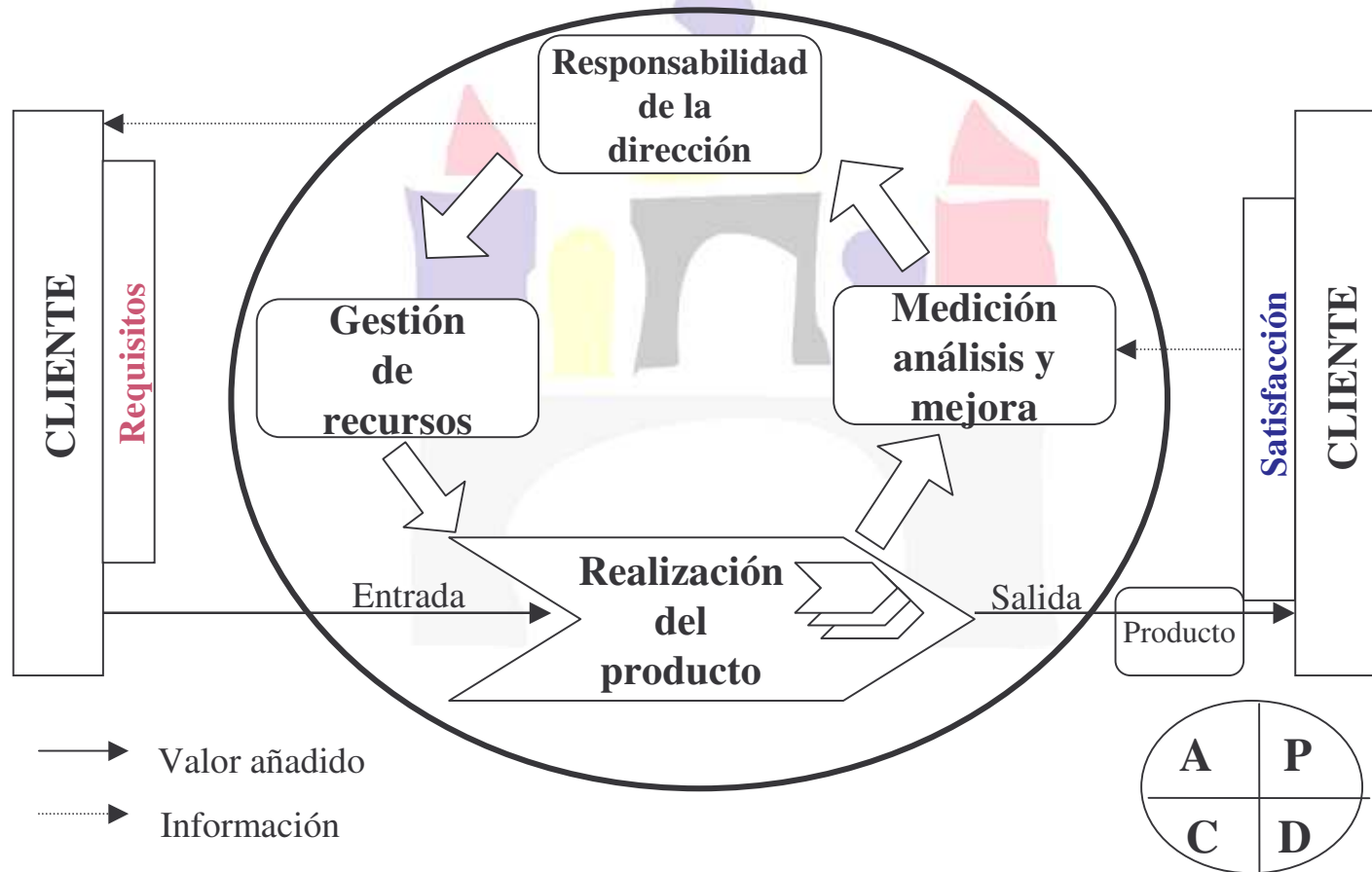
PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

- n Orientación hacia los resultados
- n Orientación al cliente
- n Liderazgo y constancia en los objetivos
- n Gestión por procesos y hechos
- n Desarrollo e implicación de las personas
- n Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos
- n Desarrollo de Alianzas
- n Responsabilidad Social



Norma ISO 9001:2000

Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad



El Modelo EFQM se basa en nueve criterios:

Agentes facilitadores:

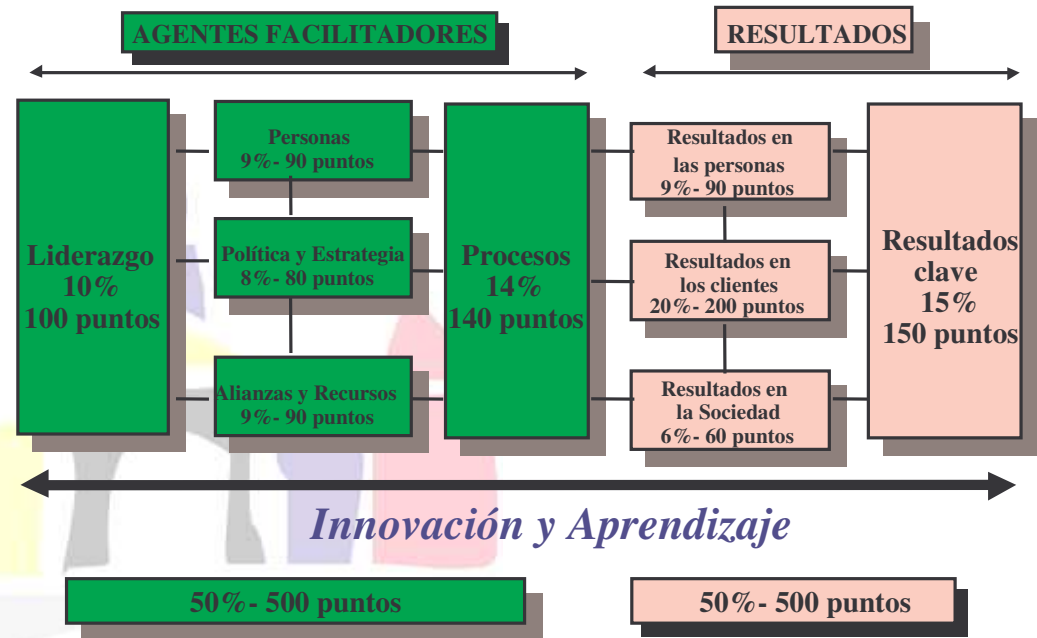
- Liderazgo
- Personas
- Política y Estrategia
- Alianzas y Recursos
- Procesos

Resultados:

- Resultados en las Personas
- Resultados en los Clientes
- Resultados en la Sociedad
- Resultados Clave

Los criterios que hacen referencia a un "Agente" tratan sobre lo que la organización hace.

Los que hacen referencia a "Resultados", tratan sobre lo que la organización logra.





n

Características de los procesos:

- n **Alinean** los **objetivos** con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- n Muestran cómo se **organizan** los **flujos de información, documentos y materiales**.
- n Reflejan las **relaciones** con **destinatarios, proveedores y entre diferentes unidades** u **otras organizaciones**.
- n Por lo general, son **horizontales** y atraviesan **diferentes unidades funcionales** de la organización.
- n Tienen un **inicio** y un **final** definidos.
- n Permiten la **mejora continua**, al disponer de un **sistema de indicadores** que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.



n

Implicaciones de la gestión por procesos:

- n Concierne a **todas las personas** de la organización, no solamente a los directivos
- n Se aplica a **todos los procesos** (claves, estratégicos y de soporte), no solo a unos pocos
- n Requiere una **información compartida** con trabajo en equipo participativo
- n Hay un **compromiso con los resultados**, por lo tanto, éstos se conocen
- n Tiene **objetivos**, unas métricas, unos indicadores
- n Tiene como finalidad **mejorar**, no solamente aquello que está mal, sino también aquello que va bien y queremos que vaya mejor
- n Cada uno **participa** y es “dueño” de su propio “proceso-empresa”
- n Tiene **repercusiones** culturales y organizativas en la **forma de trabajar**



n **Parámetros de los procesos:**

n **A) Agentes del Proceso:**

- n **Clientes.** Destinatarios del resultado del proceso ó "output". Internos u externos.
- n **Proveedores.** Funciones de la organización. Personas que aportan "input" al proceso. Internos u externos
- n **Responsable o propietario del proceso.** Persona responsable del proceso. Se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo. Realiza un seguimiento y control de que se alcanzan los resultados objetivo.
- n **Otros agentes implicados.** Todos aquellos agentes, a excepción de los anteriores, que tienen interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de los procesos de la organización, y se ven afectados por los resultados del mismo.

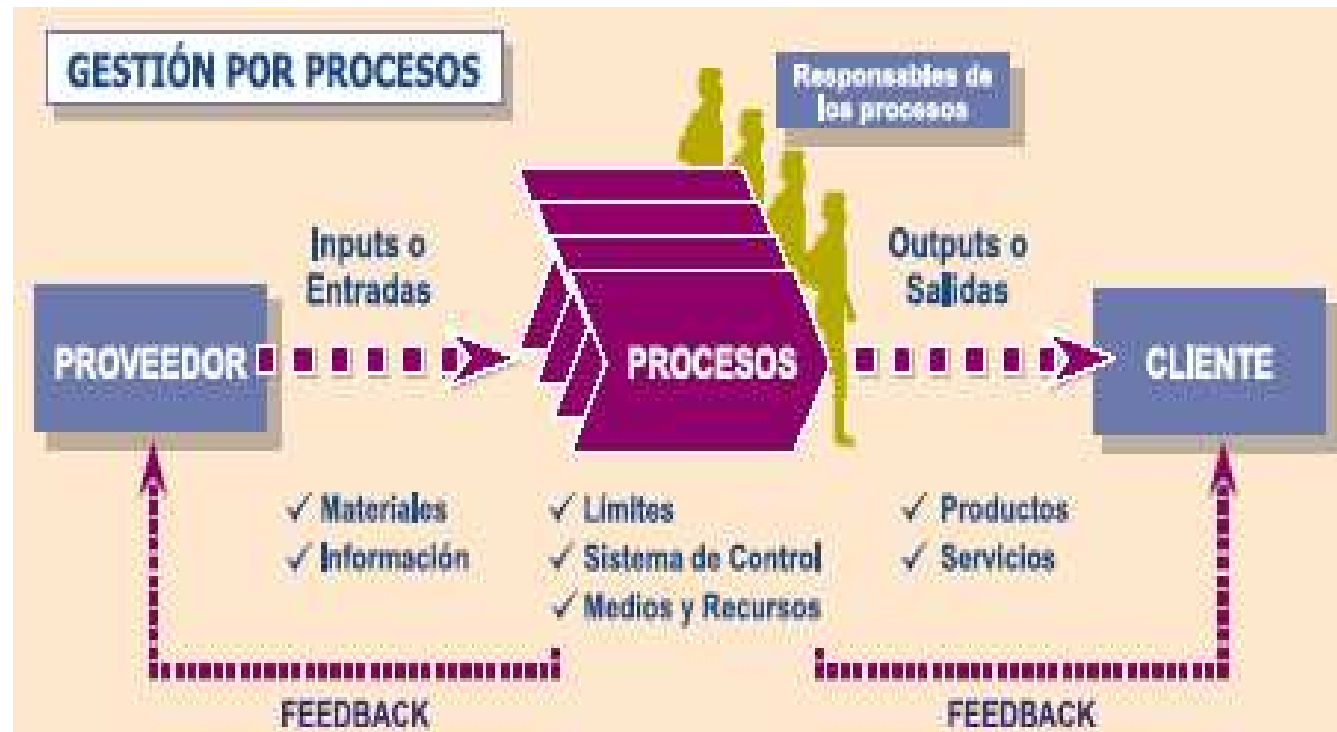


n

B) Elementos del Proceso:

- n **Entradas o "inputs"**. Procedentes del proveedor
- n **Medios y recursos** adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso (personal, hardware y software, documentos...).
- n **Salidas u "outputs"**. Los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrecen al destinatario.
- n **Sistema de control**. Conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso.
- n **Alcance o límites del proceso**. Delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.

Elementos del Proceso:



3. Mapa de Procesos

- n Es un **esquema gráfico** que identifica los distintos procesos que la organización o servicio utiliza para operar y desempeñar sus funciones.
- n Ofrece una **visión en conjunto** del sistema de gestión de la organización o servicio.
- n La organización o servicio **analiza** las diferentes actividades que realiza e **identifica** sus procesos, los cuales **clasifica** dependiendo de su finalidad en:
 - ⌘ **Estratégicos** (procesos principales de la organización, globales, a medio plazo)
 - ⌘ **Clave u operativos** (actividades y tareas precisas para el diseño de las distintas funciones)
 - ⌘ **De soporte o de apoyo** (procesos que facilitan el desarrollo de los procesos clave)

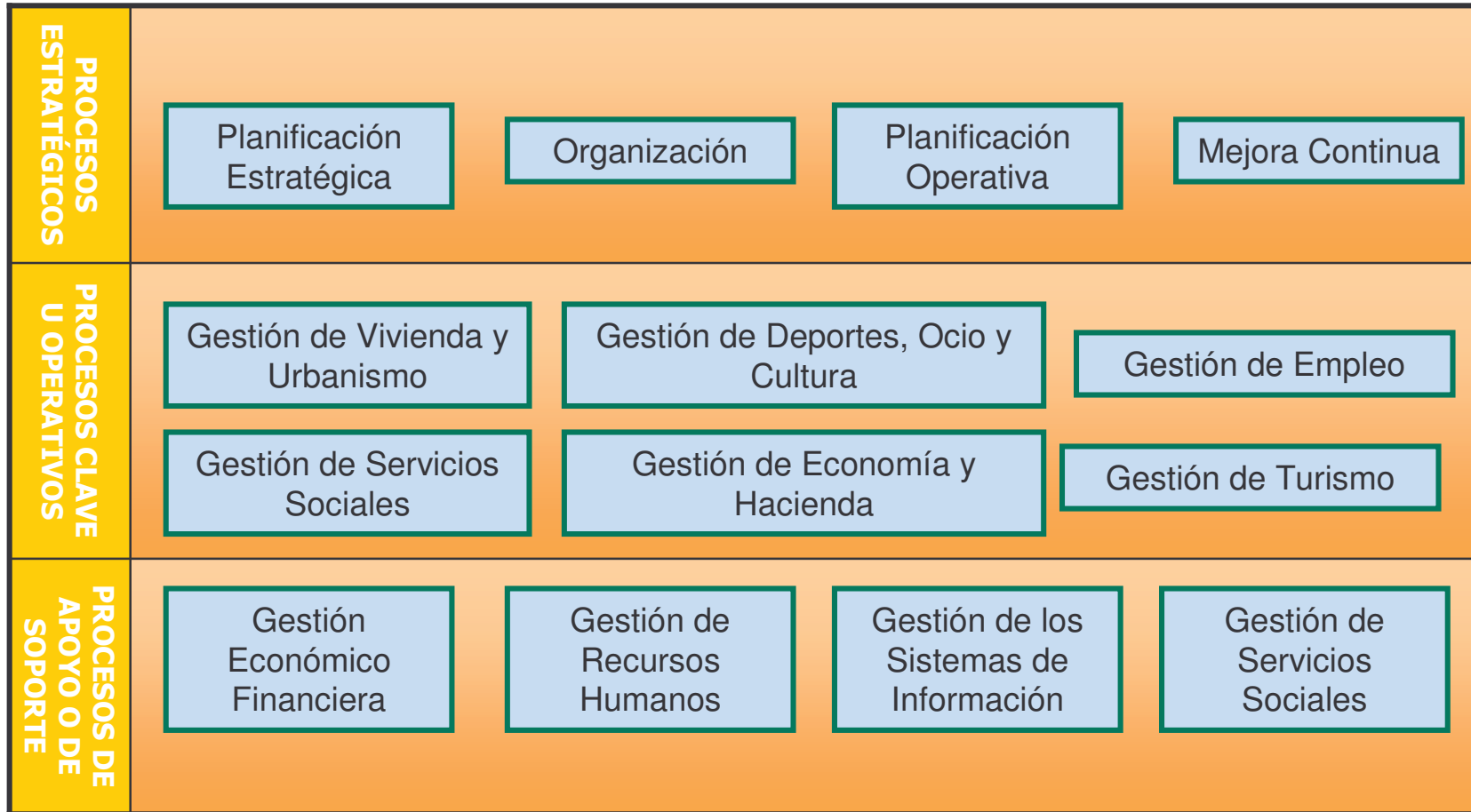


n **Ejemplo1: Mapa de procesos de la Unidad de Calidad**



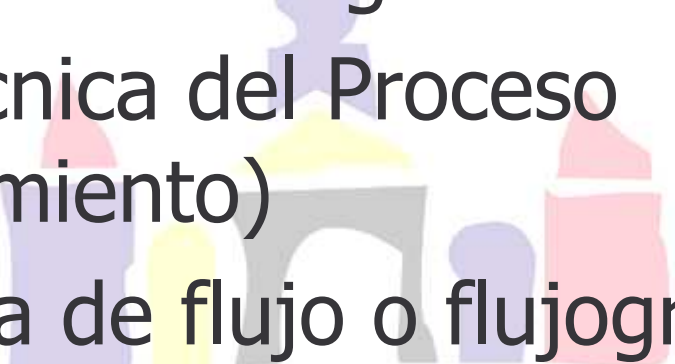


Ejemplo2: Mapa de procesos correspondiente a un ayuntamiento





4. Descripción de procesos

- n Ficha para la recogida de actividades
 - n Ficha técnica del Proceso (procedimiento)
 - n Diagrama de flujo o flujograma
- 

Ficha para la recogida de actividades del servicio

FICHA PARA LA RECOGIDA DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO

Servicio que presta o función que desempeña	Responsable de la acción	¿Cuándo se ejecuta la labor?	Etapas de ejecución de la prestación o función	Quién ejecuta la etapa	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de satisfacción
EJEMPLO: Seguimiento de expedientes de contratación	Jefe Negociado de Seguimiento de Contratos	Durante la ejecución del contrato	<ul style="list-style-type: none"> -Control de plazos de ejecución de los contratos. -Seguimiento de las certificaciones de obras. y su adecuación al plan de obra ofertado por la empresa adjudicataria. -Seguimiento de los contratos de gestión de servicios públicos (cafeterías y reprografías) en cuanto a ingreso de los cánones correspondientes y reintegro de gasto telefónico. -Comunicación al Tribunal de Cuentas de los contratos de obras, suministros, servicios y consultoría y asistencia que, por su importe lo requieran. -Seguimiento de los avales definitivos depositados por las empresas adjudicatarias para proceder a su devolución transcurrido el plazo de garantía. 	Jefa Negociado de Seguimiento de contratos	Hoja Excel	3 minutos		
					Soporte papel	5 minutos		
					Hoja Word y soporte papel	30 minutos		
					Soporte papel	15 minutos		
					Hoja Excel y hoja Word	10 minutos		
					Soporte papel			

Ficha para la recogida de actividades del servicio

.Glosario de términos

- n **Servicio que presta o función que desempeña:**
 - n Indicar el servicio prestado
- n **Responsable de la acción:**
 - n Persona responsable de la acción o actividad
- n **¿Cuándo se ejecuta la labor?**
 - n Periodo de tiempo que se tarda en realizar la actividad (inicio-fin)
- n **Etapas de ejecución de la prestación o función:**
 - n Describir cada de las fases necesarias para desarrollar la actividad
- n **Quién ejecuta la etapa:**
 - n Indicar si es posible quien ejecuta cada una de la fase de la actividad
- n **Medio de ejecución:**
 - n Indicar cómo se realiza la actividad (soporte papel, aplicaciones informáticas, ...)
- n **Tiempo de ejecución**
 - n Estimar cuantitativamente el tiempo necesario para cada fase
- n **Método de evaluación del desempeño**
 - n Indicar si existe algún mecanismo para evaluar el trabajo realizado
- n **Método de evaluación de satisfacción del usuario**
 - n Indicar si existe algún mecanismo para evaluar la satisfacción del usuario, es decir quién recibe el servicio prestado (encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias o quejas ,...)

Procedimiento

Ficha técnica del Proceso (procedimiento)

n **La ficha técnica** en un registro que recoge todos los elementos que definen un proceso (procedimiento).

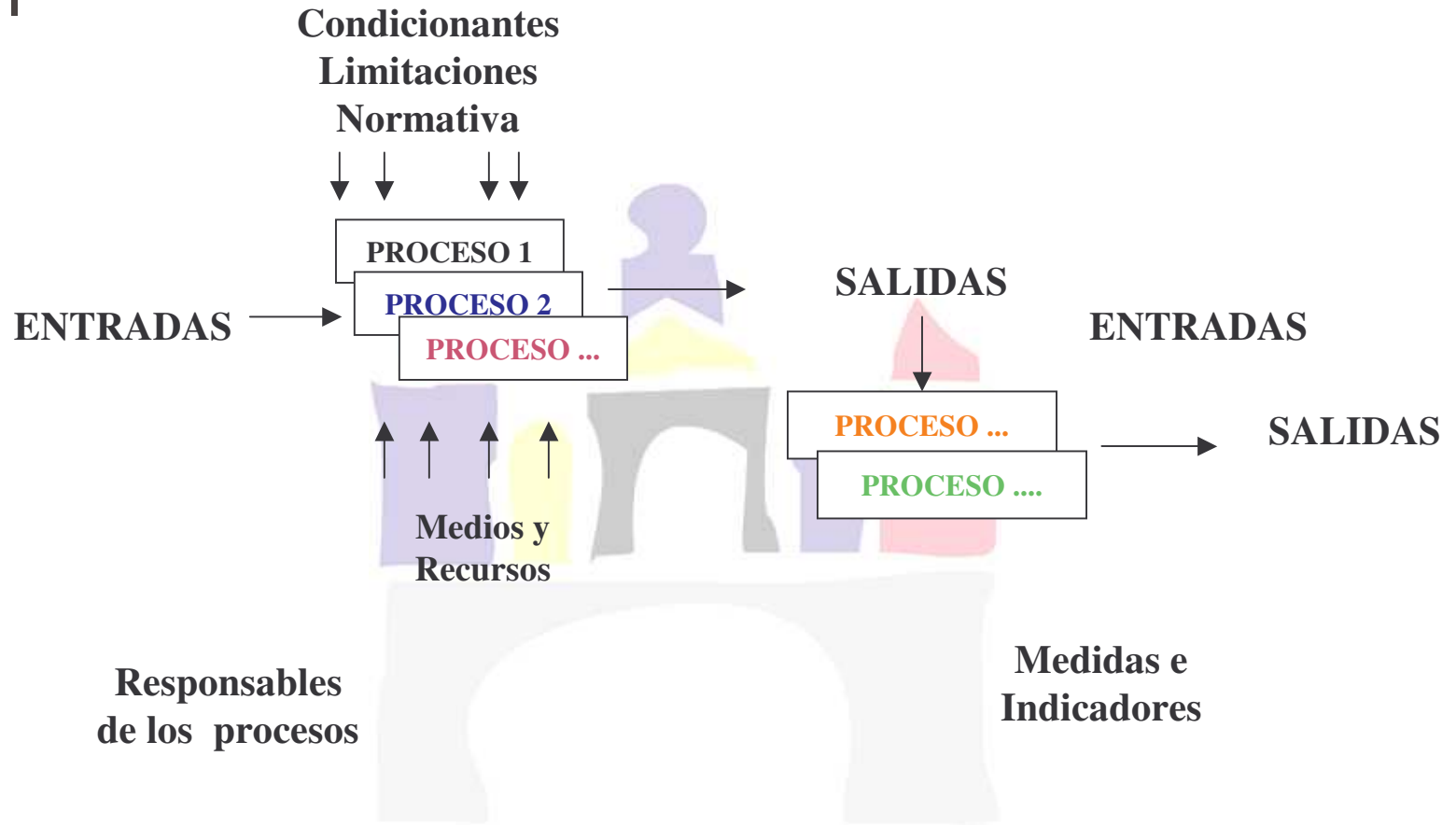
n **Enmarca claramente sus elementos básicos:**

- n entradas ("inputs")
- n salidas ("outputs")
- n sistema de control
- n alcance o límites

n **Y además recoge:**

- n agentes implicados
- n actividades a realizar
- n Etc...

elementos básicos



Ficha técnica del Proceso (ASPECTOS)


n Dentro de la ficha se diferencian dos partes:

- **Portada**

- Código, Revisión, Fecha, Páginas, Servicio, Proceso, Elaborado, Revisado, Aprobado

n **Desarrollo**

- n Objeto, Clientes\Alcance, Normativa, Descripción, Flujograma, Documentos Relacionados, Seguimiento

	FICHA DE PROCESO	Código:
	Nombre del Servicio	Revisión:
Título del Proceso		Fecha:
		Página: 1 / 1

Título del proceso

Índice

1. OBJETO
2. ALCANCE / CLIENTES
3. NORMATIVA
4. RESPONSABLE
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
6. DIAGRAMA DE FLUJO
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS
8. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Ficha técnica del Proceso (TERMINOS)

Glosario de términos:

- n **Objeto:** recoge de forma breve y concisa la finalidad última del proceso, y en especial, los beneficios para los clientes o grupos de interés a los que afecte.
- n **Cliente\Alcance:** destinatario del resultado del proceso o "output". Los clientes podrán ser: internos, si pertenecen a la propia organización o externos, si son ajenos a la misma. El alcance se refiere a los plazos del proceso.
- n **Normativa:** comprende el compendio de normas legales que afectan al desarrollo del proceso.
- n **Responsable del proceso (o propietario del proceso):** Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo:
 - n realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control
 - n verificando que se alcanzan los resultados objetivo (en términos de eficacia, eficiencia, calidad,...)
 - n procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.



Glosario de términos:

- n **Descripción:** consiste en la exposición detallada de la secuencia de actividades que componen el proceso. En la descripción, es necesario, reflejar de forma concisa los límites del proceso, es decir donde empieza y termina el mismo.
- n **Diagrama de Flujo (flujograma):** Representación gráfica de la secuencia ordenada de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso. El flujograma facilita y ordena el análisis de los procesos.
- n **Documentos Relacionados:** Incluiremos toda aquella documentación que se considere útil para la gestión del proceso y la comprensión del mismo por usuarios externos.
- n **Sistema de Seguimiento:** Se establecen y controlan una serie de indicadores que permiten medir el rendimiento del proceso.
- n **Indicador:** Unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos. (por ejemplo: plazos, reclamaciones, errores, grado de satisfacción).

Diagrama de flujo o flujograma

- n Es la **representación gráfica** de un proceso con sus **entradas, actividades, puntos de decisión y resultados**.
- n Describe con precisión el **proceso completo de trabajo**.
- n Proporciona una idea global sobre su **funcionamiento**.
- n Es una **herramienta** eficaz para el **análisis de procesos**, especialmente en sus fases de diseño, implantación y revisión.
- n **QUE VENTAJAS TIENE**
 - n Favorece la **realización y organización de las tareas** dentro del proceso.
 - n Permite **identificar** cada **tarea** y su **responsable**.
 - n Ayuda **a detectar las áreas de mejora**.
 - n Permiten comprender el **alcance** del proceso de un **"vistazo"**.
 - n Posibilita el **seguimiento y control** del proceso.
 - n Utilizan **símbolos estándar**. Lenguaje común de **fácil comprensión**.

SÍMBOLOS UTILIZADOS:

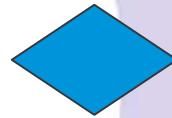
(Principales símbolos)



Principio / Fin de proceso



Actividad



Decisión



Documento



Conector

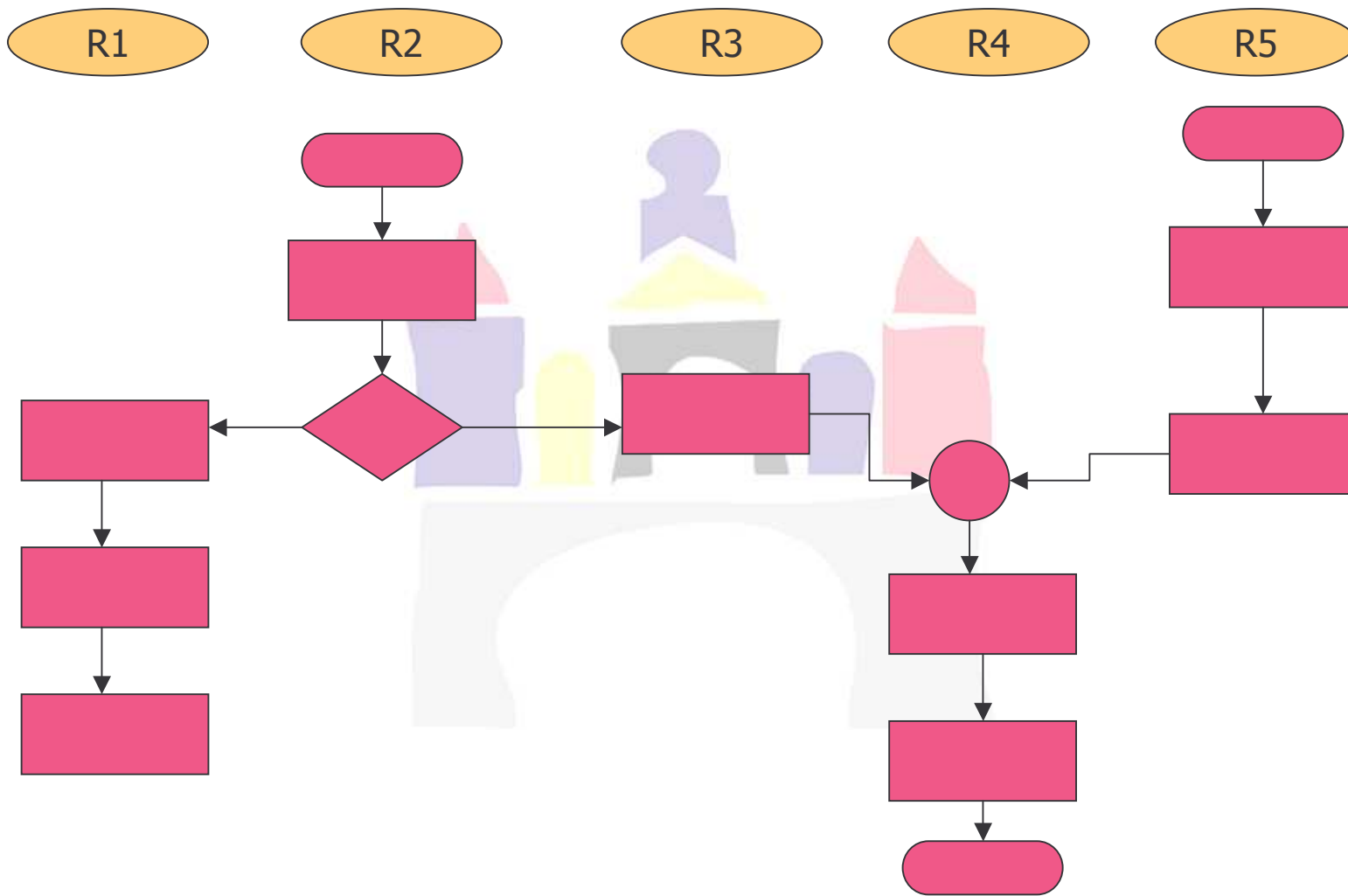


Dirección del Flujo



Agente

Diagrama de flujo





CLASIFICACION DE LOS INDICADORES:

- ∅ **DE ACTIVIDAD: indicadores de desempeño**
 - ∨ Porcentajes ..(expedientes, facturas, visitas, atención cliente, nominas....)
 - ∨ Tiempos/plazos

- ∅ **DE SATISFACCIÓN: indicadores que miden la satisfacción del usuario**
 - ∨ Reclamaciones/quejas
 - ∨ Premios/felicitaciones
 - ∨ Resultados de encuestas o grupos focales

- ∅ **COSTES DE NO CALIDAD:**
 - ∨ Desperdicios
 - ∨ Cartas devueltas
 - ∨ Errores

Medición calidad de Procesos: INDICADORES

Principales indicadores:

- plazos
- reclamaciones
- reconocimientos
- costes de no calidad
- grado de satisfacción

DURANTE EL CONGRESO

		1	2	3	4
1.	Adecuación del espacio virtual dónde se ha desarrollado el congreso				
2.	Acceso a la página del Congreso				
3.	Navegación por las diferentes aulas				
4.	Interés de los temas tratados				
5.	Grado de satisfacción respecto a las expectativas creadas por el congreso				
6.	Tiempo que han estado expuestas las ponencias. ¿ha sido suficiente?				
7.	Otros aspectos que quiera resaltar:				
8.	Nombre, según su criterio, las diez mejores ponencias:				



Requisitos técnicos de un indicador:

- 4 **Validez** (el indicador mide lo que dice que mide)
- 4 **Fiabilidad** (las medidas son estables y replicables)
- 4 **Comunicabilidad** (a otros agentes implicados)
- 4 **Resistencia a la manipulación**
- 4 **Economía** en la recogida de datos y su procesamiento

¿Cómo mejoramos un proceso?

Para mejorar un proceso realizaremos transformaciones orientadas a:

- Ø Eficacia
- Ø Eficiencia
- Ø Necesidades de los clientes

Para lograr alcanzar estos objetivos los Planes de Mejora Continua nos ofrecen dos estrategias:

- Ø Mejora Continua de procesos
- Ø Reingeniería de procesos

CONCLUSIONES

.....PARA QUE TODO FUNCIONE.....

SISTEMATIZACIÓN: de los procesos

AUTOMATIZACIÓN: de la información

DISCIPLINA: en el seguimiento continuado



ANIMO Y MUCHAS GRACIAS

Unidad de calidad. utcalidad@ubu.es. 947 25 88 83

REFERENCIAS AL PLAN ESTRATEGICO DE LA UBU

VISION DE LA UBU

La **Gestión** se ha reforzado con directivos que asumen su liderazgo, se comprometen en la captación de recursos y cumplen los objetivos acordados.

El **Personal de Administración y Servicios** se ha profesionalizado y ha agilizado los procesos, contando con una base tecnológica que les permite prácticamente "trabajar sin papeles".

Se facilita a toda la comunidad universitaria la **información** necesaria para la toma de decisiones y se ha conseguido una **comunicación interna y externa** fluida y eficaz.

EJES ESTRATÉGICOS

3. Personal

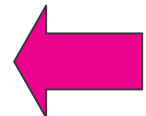
Fomentar por todos los medios la **motivación de las personas** que trabajan en la UBU, para conseguir su **implicación**, su **compromiso** y su **identificación** con el proyecto universitario.

5. Recursos

Planificar los recursos económicos con la debida antelación, a nivel de la **universidad** y de sus **unidades**, potenciar su diversificación y optimizar su utilización mediante **Contratos-Programa** internos.

6. Gestión

Revisar los **procesos clave** de la universidad para conseguir su mejora.





Según el contenido

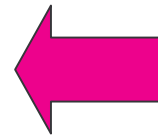
- 4 Fundamentales (operativos)
- 4 Soporte (gestión)

Según la jerarquía

- 4 Procesos
- 4 Subprocesos
- 4 Instrucciones de trabajo

Según el alcance

- 4 Unipersonales
- 4 interfuncionales



EL CODIGO DE LOS PROCEDIMIENTOS

CÓDIGOS

- n Con un **máximo de cuatro dígitos** identificaremos el Servicio/ Unidad _ _ _ _ Ej. UTC
- n A continuación pondremos un guión separador
- n Con **dos dígitos** identificaremos el tipo de proceso:
 - n PE (proceso estratégico)
 - n PC (proceso clave)
 - n PS (proceso soporte)
- n A continuación pondremos un guión separador
- n Con **dos dígitos libres** cada servicio hará su propia clasificación según su propia estructura _ _
- n A continuación pondremos un guión separador
- n Con un **máximo de tres dígitos numéricos** identificaremos el número del procedimiento _ _ _

- n Ejemplo: Proceso de Evaluación : UTC-PE-01

