

Trabajando con los Procesos: 2
Guía para la Gestión
por Procesos

Edita: Junta de Castilla y León
Consejería de Presidencia y Administración Territorial
Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa
ISBN 84-9718-264-2

Dep. legal: P-164/2004



La razón de ser de la Administración de la Comunidad de Castilla y León es satisfacer las necesidades de los ciudadanos castellanos y leoneses y mejorar su calidad de vida, liderando el desarrollo económico y social de la Comunidad mediante la prestación de unos servicios públicos modernos y eficientes.

Juan Vicente Herrera Campo
Presidente de la Junta de Castilla y León

Una Administración moderna es aquella que permanentemente se encuentra inmersa en procesos de mejora que permitan acercarla y hacerla más accesible al ciudadano. Esa es la dirección en la que trabaja la Junta de Castilla y León.

Así se demuestra en el Plan Estratégico de Modernización de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, “AVANZA, CASTILLA Y LEÓN”, cuyo objetivo general es facilitar la relación de los ciudadanos con la Administración, incrementar su grado de satisfacción con los Servicios Públicos y mejorar su calidad de vida y su bienestar social”.

Para alcanzar este objetivo, la Gestión por Procesos se revela como una herramienta adecuada. La Gestión por Procesos en la Administración Pública supone el paso de una visión “administrativa” a una visión “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública.

Sin duda, esta técnica de gestión requiere para su aplicación de su previo conocimiento: qué es, en qué consiste, cómo se desarrolla, qué efectos va a tener en las relaciones Administración-Ciudadano. En este sentido, la presente Guía pretende, por una parte, dar respuesta a esas cuestiones, y, por otra, ser un instrumento eficaz que permita a los empleados públicos de esta Administración conocer, formarse y aplicar la Gestión por Procesos en los órganos administrativos, centros o unidades, como mejor forma de racionalizar la gestión administrativa.

En definitiva, “Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos”, pretende ser una publicación que se convierta en punto de referencia y elemento cotidiano de consulta para todos nosotros en la ilusionante tarea de mejorar día a día con el objetivo puesto en satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Alfonso Fernández Mañueco
Consejero de Presidencia y Administración Territorial

Como complemento a la serie de publicaciones elaboradas por la Junta de Castilla y León destinadas al apoyo de las personas que integran esta Administración en el ejercicio de sus funciones, y con una clara vocación y orientación a la mejora continua de la calidad del servicio y la atención prestada al ciudadano castellano y leonés, nace la presente guía para la gestión por procesos.

La Junta de Castilla y León, dentro de su estrategia para el desarrollo de la calidad del servicio, y de las diferentes iniciativas puestas en marcha para la modernización de la Administración, considera que la gestión en términos de procesos es un pilar fundamental para una organización que busque la excelencia.

De una forma didáctica, sencilla y amena, pero a la vez completa, la presente publicación pretende ser un manual o guía eminentemente práctica, que permita tutorizar al lector que se embarque en proyectos de desarrollo de la gestión por procesos en los diferentes órganos administrativos, unidades o centros de la Junta de Castilla y León, como mejor forma de racionalizar la gestión administrativa.

El lector puede bien realizar una lectura continua, paso a paso, de los diferentes capítulos del libro o bien dirigirse a los capítulos concretos que desee consultar.

En aras a la consecución del carácter didáctico, se han incluido esquemas y ordenado secuencialmente los diferentes pasos, actividades o hitos a acometer dentro de cada una de las etapas. Asimismo, se han acompañado las explicaciones de instrumentos de apoyo o “recetas de índole práctica”, así como de numerosos casos que permiten ilustrar acerca de los desarrollos teóricos.

El libro se ha estructurado en diez capítulos. Los tres primeros, desarrollan conceptos y elementos previos para la comprensión de la gestión por procesos. A continuación, los capítulos IV, V, VI, VII y VIII desarrollan las diferentes etapas en la implantación de la gestión por procesos, que pasan por la clasificación e identificación de los procesos, la construcción del mapa de procesos y la identificación de los procesos críticos, la definición en detalle de cada proceso (sus elementos, la secuencia de actividades que los componen, los agentes que intervienen y sus responsabilidades, etc.), la diagramación del proceso, para, al final, establecer un sistema de medición y análisis del funcionamiento de los procesos en base a indicadores.

Una vez identificados y definidos los procesos y habiendo puesto en marcha un sistema que nos permita la medición y análisis de su funcionamiento, el siguiente paso y su capítulo correspondiente (IX), nos tutoriza en los procesos de mejora, aportándonos diversas herramientas y enfoques para la identificación de aspectos susceptibles de mejora y para desarrollar un proceso de reingeniería y rediseño de procesos.

Para finalizar, se aporta un caso práctico ilustrativo relativo a la implantación de la gestión por procesos en un Hospital.

Como ya se ha dicho, la presente publicación que el lector se dispone a abordar pretende apoyar y guiar a éste en la implantación o desarrollo de un sistema de gestión por procesos, y en ningún modo es prescriptivo, sino más bien orientativo y flexible, esto es, adaptable a la realidad de cada tipo de organización concreta. Entendemos que nadie mejor capacitado que las propias personas que trabajan con el proceso y se ven afectadas por éste, para acometer un proyecto de dichas características y de ahí su marcado carácter didáctico y divulgativo.

Por tanto, se pretende incidir en los instrumentos, el cómo o la operativa de la gestión pública.

El objetivo reflejado en el título, es poder conseguir que, en la búsqueda de la mejora continua de la gestión pública, el lector interiorice y adopte de forma natural las pautas de la gestión por procesos en el desarrollo de sus funciones, colaborando así al despliegue de la excelencia en el conjunto de órganos y unidades administrativas de la Junta de Castilla y León.

I. Los Procesos como facilitadores de la satisfacción de los ciudadanos

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

I. Los Procesos como Facilitadores de la satisfacción de los ciudadanos

La organización que se orienta a la excelencia gestiona las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes, así como a otros grupos de interés y estar siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma.

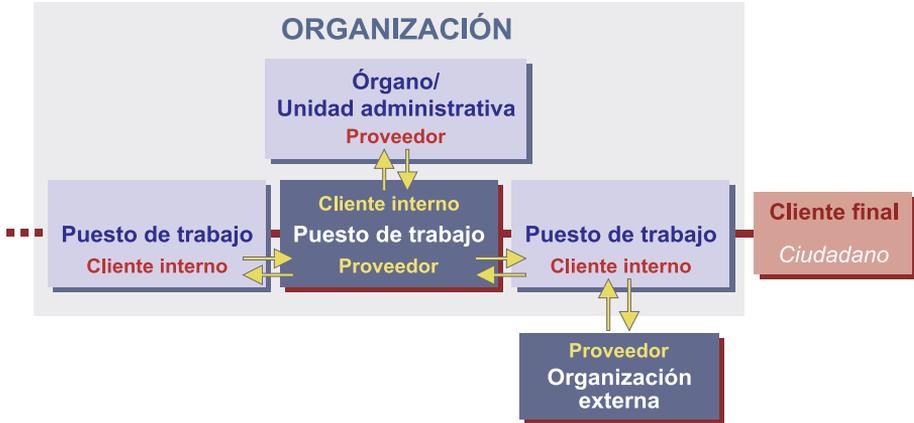
Tal como define el Modelo EFQM la Excelencia, ésta pasa por ocho principios básicos entre los cuales ocupan un lugar fundamental tanto la orientación al cliente como la gestión por procesos; ambos íntimamente relacionados ya que una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.

De esta forma, puede entenderse la organización como un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes tipologías de necesidades y expectativas, atendiendo a los diferentes grupos de ciudadanos, a las que se debe satisfacer en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada de sus funciones. Cada uno de dichos procesos contempla una serie de actividades cuyo objetivo es ir adicionando sucesivamente valor a lo largo del proceso, de forma que se optimice el valor añadido aportado a cada tipología de ciudadanos, destinatarios últimos del proceso puesto en marcha.

La gestión por procesos en la Administración Pública, supone el paso de una visión “administrativa” a una “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública. Ello significa el entender dicha prestación como un servicio (o más bien una suma de servicios individuales) a un destinatario final (el ciudadano, usuario o no de los servicios), lo que implica contemplar con especial interés el último eslabón o escalón dentro de la relación directa con éste, constituyéndose en verdadero árbitro o juez en la evaluación de la idoneidad del correspondiente proceso desplegado.

Continuando con la visión de fuera adentro, en la cadena de agentes que intervienen en el proceso de satisfacción del “cliente externo” o ciudadano, encontramos una serie de “clientes internos” que ostentan el papel tanto de clientes (receptores o destinatarios de una actividad) como de proveedores a su vez de un servicio al siguiente eslabón o escalón.

Relaciones “cliente-proveedor” en el proceso de prestación de servicio al ciudadano



Desagregando de esta forma el proceso de prestación de servicio, para asegurar la satisfacción del cliente final o ciudadano será preciso satisfacer a cada uno de los “clientes internos” receptores de cada uno de los eslabones o actividades en que se descompone el todo. Por tanto, la optimización del proceso (y por consiguiente la satisfacción del ciudadano) conlleva el optimizar todas y cada una de las diferentes partes que componen el proceso. Es por ello que la gestión de la satisfacción de los ciudadanos precisa una gestión en términos de procesos, verdaderos protagonistas y facilitadores de la mejora continua.

II. El Lenguaje de los Procesos

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

II.1. El proceso como secuencia de actividades que crean valor al destinatario

La norma UNE-EN ISO 9000:2000, define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En el ámbito administrativo se entiende por **proceso** “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones” y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo).

Los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes:

- Están **orientados a**:
 - Obtener unos **resultados**.
 - **Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes)**.
 - **Dar respuesta a la misión de la organización**.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran como se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

II.2. Parámetros que definen un proceso

1. Agentes del Proceso

Los agentes que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo, son los siguientes:

1.1. Clientes

Son los destinatarios del resultado del proceso o “output”. Los clientes podrán ser: **internos**, si pertenecen a la propia organización y **externos**, si son ajenos a la misma. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes con respecto al output que se les entrega.

En una Administración Pública los clientes externos son todos los ciudadanos, tanto los que acuden a la misma en demanda de un determinado servicio, como los destinatarios de los mismos, o en su caso otros agentes interesados.

Los clientes internos son los agentes o personas de la administración, ya sean funcionarios o laborales destinatarios del output de alguno de los procesos de la organización.

1.2. Proveedores

Son las funciones de la organización o personas que aportan input al proceso. Al igual que los clientes, podrán ser proveedores internos o externos.

1.3. Responsable o propietario del proceso

Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcanzan los resultados objetivo (en términos de eficacia, eficiencia, calidad,...) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.

1.4. Otros agentes implicados

Todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de los procesos de la organización, y que, por tanto, se ven afectados por los resultados de los mismos.

2. Elementos del Proceso

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- Unas **entradas** o “**inputs**”, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.
- Unos **medios** y **recursos** adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, **personal** cualificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; **hardware** y **software** adecuados, **documentos** e **información** suficiente sobre **qué** procesar, **cómo** y **cuándo** entregar el output al siguiente eslabón del proceso.
- Unas **salidas** o “**outputs**”: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.
- **Sistema de Control**: lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).
- **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.



Ejemplo: Agentes y Elementos de los procesos de una secretaría de un centro educativo

Entre los procesos que se desarrollan en una secretaría de cualquier centro educativo figura la tramitación de matrículas. Este aspecto es claramente un proceso puesto que es el desarrollo sistemático de una serie de actividades encaminadas a prestar un servicio a los alumnos, como es la matriculación de los mismos en el centro.

Otros procesos que realiza esta unidad administrativa son: tramitación de becas, atención telefónica, atención personal, etc.

Agentes que intervienen en los procesos de la secretaría:

- Se diferencian claramente **clientes externos**, que serán los alumnos o en su caso sus padres, o cualquier otro ciudadano u organismo en general que acuda a pedir información o por otro motivo a la secretaría, y los **clientes internos**, profesores u otras unidades administrativas que soliciten información o documentación.
- Del mismo modo, también existen **proveedores externos**, como son los suministradores de material de papelería, etc., y **proveedores internos**, como por ejemplo los profesores que comunican las notas de cada uno de los alumnos, etc.
- Debe existir un responsable dentro de la secretaría.
- Las asociaciones de padres y madres de alumnos, son **otros agentes implicados** en los procesos.

Tomando como ejemplo el proceso de **gestión de matriculación de los alumnos**, se tienen los siguientes elementos:

- El **input** de este proceso lo constituye toda la documentación que aporta el alumno/usuario para formalizar la solicitud de matrícula.
- Los **medios y recursos** imprescindibles para llevar a cabo el proceso son: el personal de secretaría, el soporte informático para el tratamiento de información, etc.
- El **output**, es la matriculación efectiva del alumno en el centro educativo.
- El centro podría tener un **Sistema de Control de este proceso que midiera** el rendimiento del mismo y su nivel de orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos/usuarios. Por ejemplo podría contemplar alguno de los siguientes indicadores: tiempo de espera medio para efectuar la matrícula, número de alumnos matriculados en cada curso, nivel de satisfacción de los alumnos con la calidad del proceso, etc.
- El **inicio** del proceso lo marca el alumno/usuario con la presentación de la documentación necesaria para efectuar la matrícula, y **finaliza** cuando la matrícula se hace efectiva.

3. Conceptos Clave

- **Sistema.** El conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.
- **Subprocesos.** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimiento.** Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.
- **Procedimiento Administrativo.** El proceso mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tiene encomendadas dicho órgano. A tal efecto, el procedimiento administrativo consta de al menos las siguientes tres fases: iniciación, instrucción y finalización. De esta forma se entenderá por fases dentro del procedimiento administrativo el conjunto de trámites caracterizados por ser consecutivos y responder a una misma finalidad en el circuito de tramitación.
- **Actividad.** Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.
- **Tarea.** Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.
- **Indicador.** Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente el funcionamiento y la evolución de un proceso o de una actividad en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad o capacidad para adaptarse al cambio.

EJEMPLO: Aplicando estas definiciones a una organización pública, se tendría desde lo más global a lo más particular:

- **Sistema:** Gestión de presupuestos.
- **Proceso:** Gestión del presupuesto de gasto.
- **Subproceso:** Gestión de gastos de personal.
- **Actividad:** Órdenes de transferencia de pago de salarios.
- **Tarea:** Revisión y registro de los datos bancarios del personal.

- **Flujograma.** Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso.
- **Mapa de procesos.** Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.
- **Simplificación de procesos.** Consiste en la mejora continua e incremental de los procesos.
- **Reingeniería de procesos.** Es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.
- **Procesos Estratégicos.** Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.
- **Procesos Operativos o Procesos de Servicios.** Son aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para el ciudadano o inciden directamente en su satisfacción.
- **Procesos de Soporte o de Apoyo.** Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.
- **Procesos Críticos.** Aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los ciudadanos o clientes externos.

III. Antecedentes y enfoque actual de la Gestión por Procesos



Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

III.1. Antecedentes a los sistemas de gestión por procesos

Históricamente las organizaciones han intentado adaptarse al entorno en el cual desplegaban su actividad a la vez que iban desarrollando instrumentos más sofisticados y específicos.

Hasta el siglo XVII, el artesano era el centro del desarrollo de la actividad industrial. Poseía una visión global de su negocio, dado que se encargaba tanto de la elaboración íntegra del producto, como de su comercialización, lo que le permitía mantener un contacto directo con sus clientes.

Con la publicación de “La riqueza de las naciones” en 1776, Adam Smith promueve la división y especialización del trabajo. De este modo, en vez de que una persona realice todas las actividades necesarias para la fabricación de un producto, se descompone la elaboración del mismo en distintas tareas, cada una de las cuales se encomienda a un trabajador (especialista).

En el albor del siglo XX, Frederick Taylor desarrolla la teoría de Smith con su principio de la “organización científica del trabajo”, que pretende optimizar la productividad de los recursos, tanto materiales como humanos, a través de la división y la especialización del trabajo por áreas o funciones diferenciadas. De este modo, cada trabajador realizaba de forma reiterada una tarea del proceso productivo, a la vez que se llevaba a cabo también una especialización de la supervisión directa y el control del trabajo.

También a principios del siglo XX, Henry Ford crea el trabajo en cadena. La simplificación de las tareas hace que no sea necesario que los operarios tengan una alta capacitación, pero sin embargo es preciso llevar a cabo una supervisión y control exhaustivos para coordinar eficientemente los trabajos individuales.

Con la expansión del ferrocarril en EE.UU. en torno a 1920, se favorece la aparición de una cierta burocracia que permitirá a la organización crecer por encima de las posibilidades de control de una sola persona.

Poco tiempo después, General Motor Co. establece los principios de control administrativo y responsabilidad que, junto con el trabajo en cadena configura lo que se denomina producción en serie. Además, se aplican los principios de división del trabajo a la dirección y se crea la base para el posterior control presupuestario.

Es en esta época cuando se favorece el desarrollo de la estadística como una herramienta para medir, controlar y mejorar la calidad de los productos y la capacidad de los procesos.

Tras la Segunda Guerra Mundial, se produce un elevado incremento en la demanda, favoreciéndose de este modo la producción en masa. Por este entonces, las organizaciones desarrollan para su gestión herramientas relacionadas con los presupuestos, el marketing y la planificación que les permitan fundamentalmente ajustar y optimizar la producción.

Así en los años 50, los presupuestos de tesorería adquirieron gran relevancia dentro de la gestión de las organizaciones, hasta tal punto que la toma de decisiones se basaban exclusivamente en la previsión del gasto.

El control estadístico de los procesos adquiere mayor relevancia gracias a las aportaciones de Deming y Juran.

En Japón se utiliza progresivamente la expresión control de la calidad en vez de inspección de la calidad, y surge la idea de “just in time” (justo a tiempo) basada en mantener un nivel mínimo de stocks o inventarios.

De este modo en Japón se evoluciona hacia la Gestión de Calidad Total, cuyos aspectos principales son la satisfacción del cliente, la mejora continua de los procesos y la trascendencia de la involucración de las personas que integran la organización.

Más tarde, en la década de los 60 se expande en EE.UU. el marketing. Esta técnica tenía como finalidad fundamental planificar la producción de una variedad limitada de productos estandarizados.

Al principio de los años 70, la planificación estratégica de las organizaciones se diseñaba por especialistas internos y/o ajenos a la entidad, pero sin la intervención de los cargos directivos. Se buscaban oportunidades de mercado en el exterior y se sabía qué había que hacer, pero existían ciertas lagunas sobre cómo hacerlo.

A medida que transcurren los años 80, cada vez existe mayor dificultad para prever la evolución de los mercados y del entorno que rodea a las organizaciones. Este hecho, entorpece la toma de decisiones estratégicas adecuadas, lo que favorece la aparición de lo que se denomina dirección estratégica, que permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y de obtener ventajas competitivas perdurables.

Además, también se atribuye gran importancia a los siguientes aspectos:

- La colaboración de la dirección en la configuración de la estrategia, lo que favorece la flexibilidad de la organización y su continua adaptación al entorno.
- La innovación y la capacidad de previsión e iniciativa a la hora de adoptar decisiones.
- La elaboración de diagnósticos internos de la organización, que permitan conocer su situación actual.

- La adopción de la estrategia por toda la organización, así como el control adecuado de la misma.
- La formación de las personas que integran la dirección para favorecer el diseño de estrategias compatibles con los objetivos a corto y medio plazo.

A medida que transcurren los años 80, cada vez existe mayor dificultad para prever la evolución de los mercados y del entorno que rodea a las organizaciones. Este hecho, entorpece la toma de decisiones estratégicas adecuadas, lo que favorece la aparición de lo que se denomina dirección estratégica, que permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y de obtener ventajas competitivas perdurables.

En esta época las organizaciones empiezan a tener una visión global de los procesos como una vía de transformación y de adecuación a un entorno dinámico y en constante evolución. Mediante el análisis de los procesos las organizaciones se orientan a las necesidades y expectativas de sus clientes. De esta forma adquieren relevancia los conceptos de gestión de procesos y de gestión por procesos.

Los Procesos en la ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia

En la década de los 80 surgen dos grandes enfoques dentro de la gestión de la calidad. Por un lado, el Aseguramiento de la Calidad, que se basa fundamentalmente en las normas ISO 9000, y por otro la Gestión de la Calidad Total, que pretende la mejora de la gestión y los resultados de las organizaciones teniendo en cuenta grandes modelos, como el Malcolm Baldrige americano o el Modelo EFQM de Excelencia. Tanto en el Aseguramiento de la Calidad como en la Gestión de la Calidad Total, los procesos adquieren una especial relevancia.

En 1987 apareció la norma ISO 9000 la cual estableció en su momento los requisitos necesarios para asegurar que la calidad de los productos respondiera a las necesidades de los clientes.

En la última versión de esta norma, ISO 9000:2000, se pretende satisfacer las necesidades de los clientes, se compatibilizan con otros sistemas de gestión, son utilizables por cualquier organización e incluyen requerimientos de mejora continua y presentan una estructura nueva en base a procesos.

Dentro de esta estructura orientada a procesos, se contempla la responsabilidad de la Dirección (política, objetivos, planificación,...), la gestión de recursos (recursos humanos, información, infraestructura,...), la elaboración del producto y la prestación del servicio (clientes, diseño, compras,...) y la medición, análisis y mejora (auditorías, control de procesos,...).

De este modo se establece en sus principios de gestión de la calidad los siguientes conceptos:

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.”

En el ámbito de la Gestión de la Calidad Total, el modelo americano de gestión de Malcolm Baldrige, tenía como finalidad guiar el empeño de las organizaciones para asegurar su competitividad en los mercados.

Por último en Europa, en el año 1989 se crea la European Foundation for Quality Management la cual elaboró un Modelo de Excelencia en la gestión propio, que al igual que el modelo Malcolm Baldrige pretendía aumentar la competitividad de las organizaciones, ante un mercado europeo cada vez más exigente, que demanda calidad y excelencia en los productos y servicios, en un escenario enormemente complejo, caracterizado por la globalidad de la economía.

Este modelo consta de nueve criterios y señala que las actividades se gestionan sistemáticamente, organizadas en procesos. En este sentido, dedica el criterio número cinco íntegramente a los procesos de la organización.

III.2. La gestión por procesos según la certificación ISO

La **certificación** es la acción realizada por una entidad reconocida como **independiente** de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que un producto, proceso o servicio debidamente identificado es **conforme con una norma u otro documento normativo** especificado.

La familia ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales que pretenden asegurar la calidad de los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

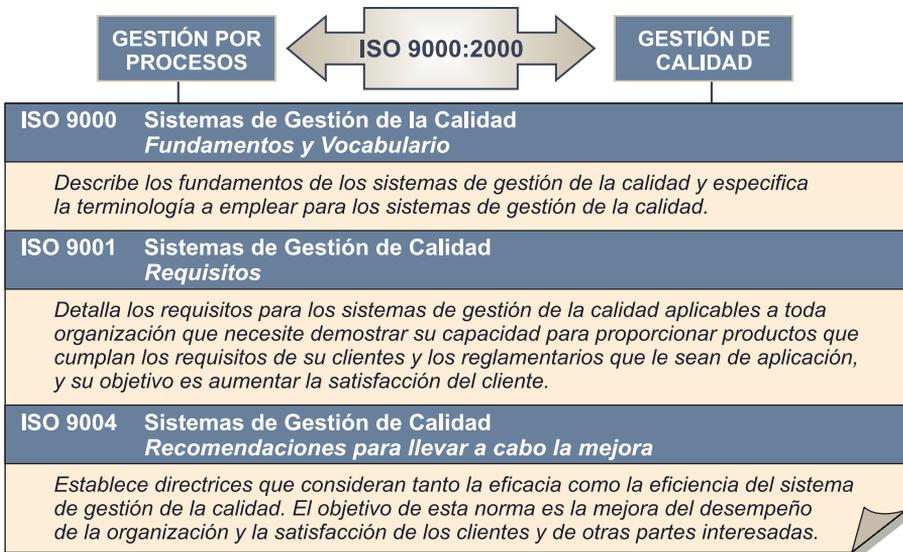
III. Antecedentes y enfoque actual de la Gestión por Procesos

La obtención de este tipo de certificación por la organización significa que ésta desarrolla su actividad en el marco de un **Sistema de Calidad** que la compromete a realizar procedimientos adecuados y eficientes dirigidos a implantar un proceso de mejora continua.

- Mejora el funcionamiento, la coordinación y la productividad.
- Logra y mantiene al día la calidad del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La seguridad del equipo directivo en que la calidad deseada se está logrando y manteniendo al día.
- La demostración de las capacidades de la organización ante sus clientes y los clientes potenciales.
- La certificación.

Normas ISO 9000:2000

Esta familia de normas determinan, por un lado, los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, y por otro, establecen criterios que sirven de ayuda a la interpretación e implantación del sistema de calidad.



Uno de los cambios más importantes en relación a la ISO 9000:1994 es la unificación de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 en una sola norma: ISO 9001:2000 que recoge, también, los puntos que constituyen la norma ISO 9001:1994, excepto el del servicio postventa.

En el siguiente esquema se recogen las definiciones de proceso, procedimiento, eficacia y eficiencia según la norma ISO 9000:2000.



Los requisitos de la ISO 9001:2000 se estructuran en los siguientes ámbitos:

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe tener en cuenta los siguientes aspectos para desarrollar y mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente capaz de alcanzar los objetivos previstos.

- Política de Calidad.
- Objetivos de Calidad.
- Sistemas de gestión de la Calidad.
- Representante de la Dirección.
- Manual de Calidad.
- Control de la Documentación.
- Control de Riesgos.
- Revisión por la Dirección.
- Requisitos de los Clientes.

GESTIÓN DE RECURSOS

Determinar y proporcionar en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el sistema de Gestión de Calidad.

- Personal.
- Equipos.
- Espacio de trabajo.
- Mantenimiento.
- Servicios de Apoyo.

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

- Procesos relacionados con clientes.
- Diseño y desarrollo del producto o servicio.
- Compras.
- Actividades de producción y de prestación del servicio.

MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA

- Seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Auditorías internas.
- Control de las no conformidades.
- Análisis de datos para la mejora.
- Mejora: acciones correctoras y acciones preventivas.

La norma **ISO 9004 Sistemas de gestión de la Calidad.**- Recomendaciones para llevar a cabo la mejora está **basada en ocho principios de gestión de calidad:**

1. Organización enfocada al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del Personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en Procesos

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del Sistema hacia la Gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora Continua

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque hacia la Toma de Decisiones

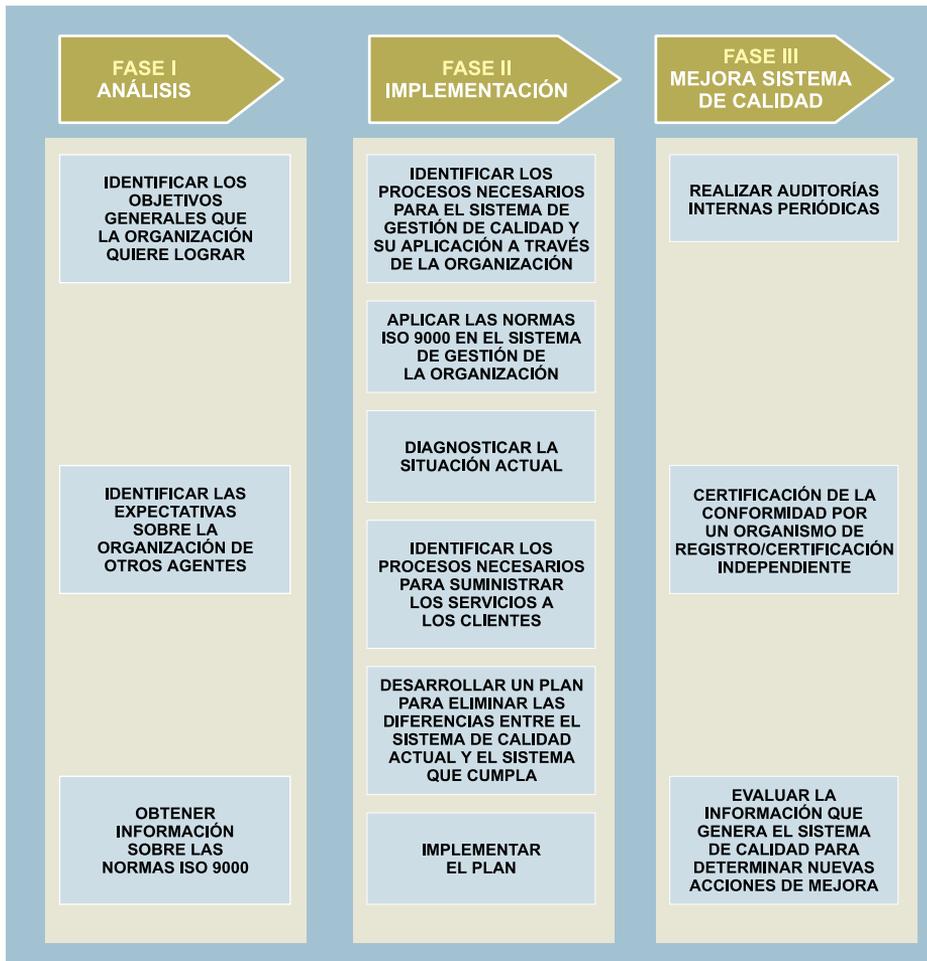
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Pautas a seguir para la Implementación de la ISO 9000

A continuación se muestra un posible esquema para la selección y aplicación de estas normas.



Las Normas ISO son más aplicables a determinado tipo de servicios, más susceptibles de ser certificados y con una mayor repercusión de cara al ciudadano, o incluso de cara al propio personal (como fue el caso de la Policía Municipal de Valladolid). En este sentido, entre las entidades donde se aplica este instrumento de calidad más frecuentemente, se encuentran, los centros de asistencia, centros de información, residencias, albergues, etc.

III.3. El Modelo EFQM de Excelencia

1. Antecedentes del Modelo EFQM

Los antecedentes del Modelo EFQM se encuentran en los modelos Deming (japonés) y Malcom Baldrige (americano y más cercano a nuestra cultura) que consideraban la calidad como un aspecto primordial a la hora de conseguir una mayor eficiencia en los servicios y productos para impulsar el desarrollo de la productividad y economía en la sociedad. Para ello, establecieron directrices y criterios que pudieran ser utilizados por las empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

Los modelos citados anteriormente se desarrollaron en un entorno distinto al europeo, por lo que era necesario la creación de un modelo específico, que pusiera el acento en aquellos aspectos más relevantes de nuestra cultura empresarial y que incorporase elementos y criterios más innovadores, a la vez que sirviese de guía de Autoevaluación para diferentes organizaciones en el ámbito europeo.

Por otra parte, el Modelo EFQM de Excelencia proviene de anteriormente denominado “Modelo EFQM para la Excelencia Empresarial 1997/98”. A dicha versión se le hicieron modificaciones relativas a aspectos como las alianzas y a la gestión del conocimiento, así como a una mayor explicitación de las orientaciones hacia el valor para los usuarios del instrumento de gestión empresarial llamado ciclo PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar) y hacia la necesidad de alinear todo lo que se realiza y las mediciones que se toman con lo que la política y estrategia trata de alcanzar.

La eliminación de la palabra “Empresarial” se hizo con el objetivo de eliminar la posible confusión a que podía inducir a algunas organizaciones, en el sentido de considerar que el modelo no podía aplicarse a organizaciones no empresariales tales como organismos de las administraciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.

Actualmente existen tres versiones del modelo EFQM: una para las grandes empresas, otra para las pequeñas y medianas empresas y otra para las administraciones públicas.

2. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia en la Junta de Castilla y León

La Administración de Castilla y León ha adoptado el Modelo EFQM de Excelencia como referente en la búsqueda de la excelencia en los servicios públicos prestados al ciudadano de esta Comunidad Autónoma.

III. Antecedentes y enfoque actual de la Gestión por Procesos

Asimismo, el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de Castilla y León, aprobado por Decreto 46/2000, de 9 de marzo (B.O.C. y L. n° 51, de 14 de marzo de 2000), estableció en su Actuación 12, dedicada a Autoevaluación, seguimiento y control, la previsión de realización de evaluaciones de la calidad por los propios órganos administrativos, unidades y centros, adoptando como referente el Modelo EFQM de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad Total.

El Modelo EFQM establece **nueve criterios básicos**, cinco a nivel de **agentes facilitadores** (Liderazgo, Planificación y Estrategia, Personal, Recursos y Alianzas y Procesos) y cuatro a nivel de **resultados** (Resultados en los Ciudadanos, Resultados en el Personal, Resultados en la Sociedad y Resultados de la Organización).

Los **criterios** permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de ellos está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de **subcriterios** a considerar de cara a la evaluación. Por último, cada subcriterio incluye unas **áreas orientativas a abordar**, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.



33

El modelo, a través de la matriz REDER, asigna a cada criterio un peso específico. La evaluación consiste en valorar cada uno de los criterios, sin exceder la máxima puntuación establecida para cada uno de ellos. De este modo la suma de todas las puntuaciones no podrá ser superior a 1.000 puntos, considerando que las organizaciones que alcancen valores próximos a esta cifra han alcanzado el máximo nivel de excelencia.

A continuación se expone brevemente en qué consiste cada criterio:

- **Criterio 1: Liderazgo.-** Se centra en el análisis las actuaciones de los responsables del órgano, unidad o centro, en su acción de dirigirlo hacia la calidad: el estímulo, apoyo y fomento de la calidad en la Administración por cada uno de los niveles de responsabilidad.

-
- **Criterio 2: Planificación y Estrategia.-** Estudia la implantación, desarrollo y cumplimiento de los fines del órgano, unidad o centro, así como las vías de revisión y actualización de la planificación y estrategia.
 - **Criterio 3: Personal.-** Considera la gestión de las personas que integran el órgano, unidad o centro, el aprovechamiento de los conocimientos de cada empleado público, así como el desarrollo de todo el potencial de los recursos humanos en su globalidad, todo ello en relación con la mejora continua de la gestión pública y de la calidad del servicio prestado. El órgano, unidad o centro debe gestionar óptimamente su capital humano dentro del margen de maniobra que posea.
 - **Criterio 4: Recursos y Alianzas.-** Estudia cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia del eficaz funcionamiento de sus procesos.
 - **Criterio 5: Procesos.-** Se basa en el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades del órgano, unidad o centro, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor ejercicio de sus competencias y funciones y un mejor servicio a los ciudadanos.
 - **Criterio 6: Resultados en el Ciudadano.-** En él se consideran qué logros está alcanzando el órgano, unidad o centro con relación a la satisfacción de los ciudadanos a los que presta servicios o son destinatarios de su actividad.
 - **Criterio 7: Resultados en el Personal.-** Consiste en el estudio de los resultados del órgano, unidad o centro, con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran el órgano, unidad o centro.
 - **Criterio 8: Resultados en la Sociedad.-** Analiza el papel social de la organización, así como el modo en que asume su compromiso de servir a la sociedad a la que pertenece y contribuir de forma activa al bienestar sostenible y equilibrado de todos sus miembros, en sus diferentes ámbitos, desde el local y autonómico al nacional e internacional.
 - **Criterio 9: Resultados de la Organización.-** Compara lo que el órgano, unidad o centro, está obteniendo en relación tanto con sus objetivos planteados, como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas en sus resultados.

3. El Modelo EFQM y la Gestión por Procesos

La excelencia según el Modelo EFQM se basa en ocho conceptos fundamentales, entre los cuales figura la *gestión por procesos y hechos*. Dentro de este epígrafe, el modelo señala que: “*La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad*”.

La importancia que da el modelo a la gestión por procesos queda reflejada en el Criterio cinco que dedica exclusivamente a los procesos de la organización, y en el Criterio dos, *Planificación y Estrategia*, dentro del subcriterio 2d donde también se hace mención a los procesos.

El Criterio 2, *Planificación y Estrategia*, recoge “*cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes*” y contempla en el subcriterio 2d, “*La ejecución de la planificación y estrategia desarrollando los correspondientes procesos*”.

El criterio cinco del modelo, *procesos*, engloba los siguientes aspectos: “*cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés*”.

Para ello, se tienen en cuenta los siguientes subcriterios:

- **Subcriterio 5a:** *La identificación, diseño y gestión sistemática de los procesos clave para la buena gestión del órgano.*
- **Subcriterio 5b:** *La revisión e introducción de las mejoras necesarias en los procesos, y en su caso en los procedimientos administrativos, a fin de satisfacer plenamente a los empleados, ciudadanos, empresas, asociaciones representativas, grupos de interés, etc.*
- **Subcriterio 5c:** *El diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones públicas, basándose en las necesidades y expectativas de los ciudadanos.*
- **Subcriterio 5d:** *La oferta y prestación de servicios públicos y aplicación de los procedimientos administrativos.*
- **Subcriterio 5e:** *La gestión y mejora de las relaciones con los ciudadanos destinatarios de los servicios y prestaciones públicas.*

El despliegue de la planificación y estrategia (subcriterio 2d) se consigue a través de los procesos (criterio 5) para obtener los resultados de la organización (criterio 9). De este modo, se puede apreciar cómo el modelo relaciona los distintos criterios y subcriterios entre sí.



En el criterio nueve del modelo, *Resultados de la Organización*, se evaluará lo que el órgano administrativo, unidad o centro, está obteniendo en relación tanto con las metas planteadas, como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas en sus resultados.

En concreto, incluye un subcriterio, 9b titulado “*Indicadores clave del rendimiento de la organización*”, donde tiene en cuenta los principales aspectos que afectan a los procesos (rendimiento, despliegue, evaluaciones, innovaciones, mejoras, duración del tiempo de ciclo, tasa de defectos, madurez, etc).

IV. ¿En qué consiste la Gestión por Procesos?

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

IV.1. Ventajas de un sistema de gestión por procesos

Una visión del funcionamiento de la organización con un enfoque de procesos sirve para promover la optimización de los servicios, ya que:

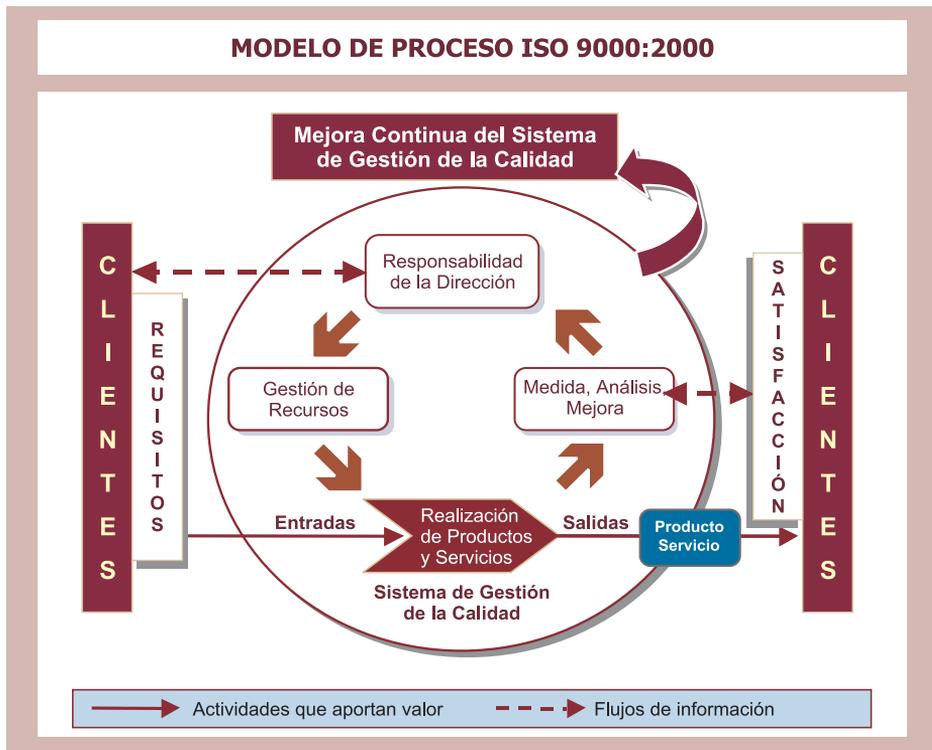
- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo.

IV.2. La gestión por procesos

1. Concepto de Gestión por Procesos

La gestión por procesos es, por tanto, “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.

Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).



Fuente: UNE - EN ISO 9000:2000

2. La Gestión por Procesos y la Calidad del Servicio

Una organización que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, como son:

Satisfacción del cliente

- Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

Seguimiento y Control: Mejora continua

- Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y vigile de forma continuada la eficacia del proceso.
- Todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua como indica el ciclo PDCA: Planificar, implantar, revisar y mejorar.
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.
- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y eficacia de los mismos. Para este fin, es necesario documentarlos, estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento y control.
- Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico de los procesos y, en su caso, llevar a cabo acciones destinadas a mejorar su rendimiento.

Hacer coherentes la misión y visión

- La gestión por procesos supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Por otra parte mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y alianzas.
- Por último, dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.

Dirección basada en resultados

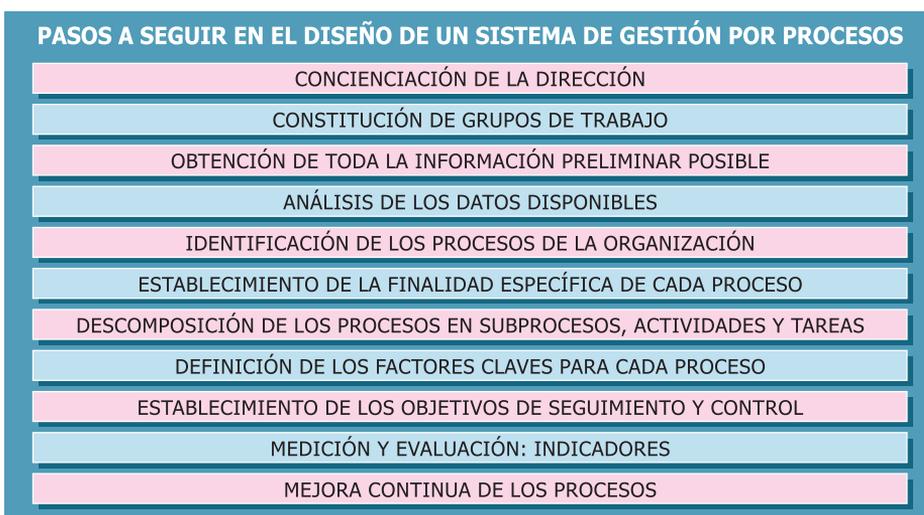
- Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.

Satisfacción del personal

- Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que el personal de la organización adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarias para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente.
- La gestión por procesos facilita, igualmente, el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación.
- Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.

IV.3. Definición de un Sistema de Gestión por Procesos

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos en cualquier organización, requiere la utilización de una metodología de trabajo contrastada, sistemática y estructurada en las siguientes etapas básicas:



1. Concienciación de la Dirección

Para que una organización pueda llevar a cabo el diseño e implantación de un sistema de gestión por procesos, es necesario contar con el apoyo e implicación de sus directivos, que deberán ser conscientes de lo que significa este tipo de proyectos en términos de costes económicos, dedicación y recursos y de cómo dichos costes se compensarán en un plazo muy breve, no sólo por el aseguramiento de la calidad, sino porque la gestión por procesos suele reducir los costes operativos.

Otro elemento que deben tener en cuenta los directivos, es que en el diseño de la gestión por procesos, de una forma u otra, debe participar todo el personal de la organización en las diferentes etapas, en unos casos aportando información y en otros asumiendo un papel más activo.

2. Constitución de Grupos de Trabajo

Es necesario formar grupos de trabajo interdisciplinares, con la implicación de los miembros directivos y, preferiblemente con la participación de un experto en gestión por procesos. Estos grupos de trabajo, se reunirán de forma periódica y planificada y serán los responsables del desarrollo de las siguientes etapas del diseño del sistema de gestión por procesos.

De este modo, los grupos de trabajo, al estar constituidos por personal propio, son perfectamente conocedores del funcionamiento de la organización y de los problemas que en ésta se generan, identifican, diagnostican y trabajan *sobre las soluciones que satisfacen mejor las necesidades de los ciudadanos*, contemplados como destinatarios de los servicios, y reduciendo así el coste de la calidad.

Los integrantes del grupo de trabajo deben ser personas capaces de trabajar en equipo y estar informadas ampliamente de la misión, responsabilidad, medios y limitaciones que afectan al grupo de trabajo.

Por otro lado, es recomendable que los participantes tengan nociones en materia de calidad y de gestión por procesos, para que sean capaces de comprender los procesos, cómo reunir y analizar datos de forma sistemática, cómo identificar las causas fundamentales y cómo generar y poner en práctica las mejoras innovadoras de acuerdo con una planificación previa.

3. Estructura de los Grupos de Trabajo

Los equipos no deben ser muy numerosos, siendo un tamaño óptimo entre 4 y 6 personas.

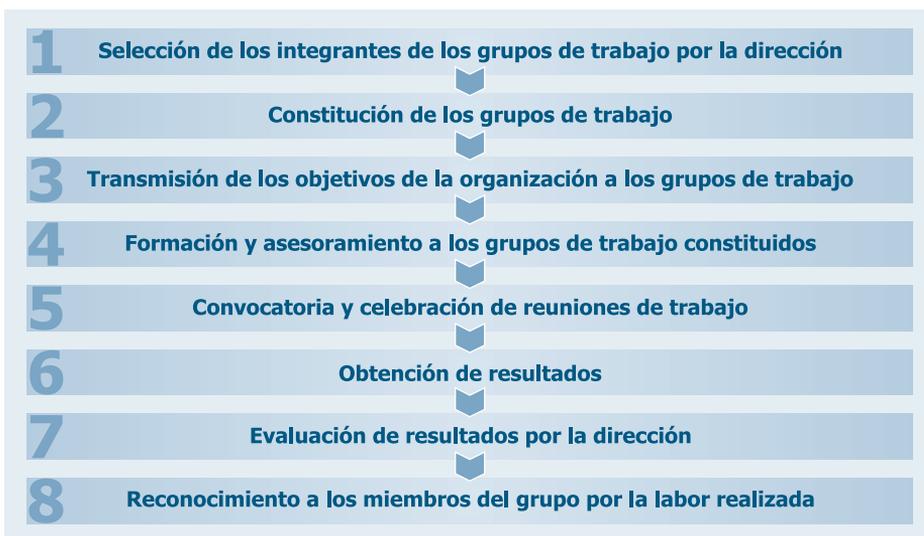
La composición de los equipos será de carácter multidisciplinar, es decir, deben estar formados por directivos y personal de diferentes categorías pertenecientes a diferentes unidades, con amplios conocimientos del departamento al que pertenezcan, especialmente con aquellos que sean responsables de los procesos.

Dentro de un grupo de trabajo, existen varios *papeles importantes que deben ser desempeñados por sus componentes*, siendo fundamental que cada uno de ellos conozca cuáles son sus **responsabilidades**:

- **Líder:** persona encargada de **asesorar y dirigir al equipo hacia sus objetivos**, así como de supervisar el progreso y tomar decisiones correctoras.
- **Coordinador:** el coordinador deberá ser buen conocedor del manejo de las herramientas y técnicas, y verdaderamente **imparcial, dirigiendo los procedimientos**, pero no los resultados.
- **Secretario o administrador:** se encargará de la planificación de las reuniones, hará circular los temas a tratar y **elaborará las actas de las reuniones**.

4. Etapas para la creación y funcionamiento de un Grupo de Trabajo

A continuación se muestran gráficamente los pasos básicos para la puesta en marcha y desarrollo adecuado de los grupos de trabajo.



5. Tiempo de dedicación y Medios Técnicos

El **tiempo de dedicación** es aquel que la dirección y el equipo decide asignar al proyecto de gestión por procesos. Lo más habitual es que los miembros del equipo tengan una **dedicación parcial**. Sin embargo, no existen reglas establecidas, siendo perfectamente lógica una dedicación de **entre 2 horas y una jornada completa (8 horas) a la semana**, considerando que habrá que tener en cuenta otras cuestiones (disponibilidad del personal, urgencia para encontrar una solución, etc.).

Para facilitar el óptimo funcionamiento del **equipo de trabajo**, éste debe **contar** con una sala de reuniones equipada con el material necesario para el desarrollo de las reuniones.

6. Hitos clave a considerar en el desarrollo y puesta en marcha del Grupo de Trabajo

Para que las reuniones de los grupos de trabajo sean operativas y se desarrollen adecuadamente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Establecer previamente los objetivos** de la reunión (claros y rigurosos).
- **Definir los participantes y su papel** (coordinador, secretario, ...).
- El desarrollo de la reunión del Grupo de Trabajo debería considerar:
 - *Entrega del Orden del Día*, con puntos y tiempos a abordar.
 - *Exposición de motivos* en la reunión.
 - Abrir un *turno de debate* con cada punto de la agenda.
 - *Establecer conclusiones* de la reunión en base a lo recogido por el secretario.

Conviene tener en cuenta los siguientes **aspectos claves antes de constituir el grupo de trabajo**:

Aspectos clave en el establecimiento del grupo de trabajo

- 1- Identidad en el Grupo de Trabajo.
- 2- Compromiso con la organización.
- 3- Propósito bien definido.
- 4- Capacidad de trabajar en equipo.
- 5- Apoyo a las actividades del equipo por parte de la Dirección.

En la tabla adjunta se reflejan las **ventajas principales** y las **limitaciones de los grupos de trabajo**.

VENTAJAS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">☺ Contribuyen a la mejora de la organización.☺ Favorecen la gestión del conocimiento.☺ Facilitan la participación e implicación del personal.☺ Colaboran en la formación de las personas.☺ Propician la innovación y creatividad.☺ Ofrecen oportunidades de motivación y desarrollo personal y profesional.☺ Facilitan la implantación de mejoras en el ámbito de la calidad.	<ul style="list-style-type: none">☹ Falta de apoyo de la Dirección.☹ Sentimiento de inseguridad por parte de los mandos intermedios.☹ Nivel de información insuficiente en los miembros del Grupo de Trabajo.☹ Localización de los diferentes servicios de la organización.☹ Dificultad de movilidad del personal y grado de disponibilidad para reunirse.☹ Carga de trabajo elevada.☹ Entorno proclive a estos esquemas.

7. Recopilación y Análisis de Información Preliminar

Es muy importante, disponer de la información suficiente para comenzar a trabajar en la definición e implantación de un sistema de gestión por procesos. El conocimiento de la evolución de la organización en los últimos años, las características del estilo actual de dirección, etc. son algunos de los aspectos previos para comenzar junto con la definición o revisión de la misión y la visión de la organización.

MISIÓN. La razón de existir de la organización o unidad administrativa, definida a través de sus funciones y objetivos generales, permanentes o a largo plazo. Se debe expresar de forma clara, concisa y completa, y aunque siempre se formule con vocación de permanencia, se puede proceder a efectuar en ella ocasionales modificaciones, en función de las necesidades cambiantes del entorno.

Cada organización tiene su misión en concreto y el equipo responsable del diseño del sistema de gestión por procesos, debe consensuar su definición con el equipo directivo.

Preguntas que permiten definir la misión de la organización

- 1- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?.
- 2- ¿Qué servicios presta la organización?.
- 3- ¿Quiénes son los destinatarios de sus servicios (clientes)?.
- 4- ¿Cómo genera los servicios que ofrece?.
- 5- ¿Qué valores tiene la organización?.

VISIÓN. Expectativas de la organización en un determinado período de tiempo, es decir, dónde quiere estar la organización en un plazo de tiempo establecido. Para ello, debe dar respuesta a cómo la organización desea ser y quiere ser percibida en el futuro. En este sentido los planes o proyectos de la organización suelen ser de mucha utilidad para entender la visión.

Preguntas que permiten definir la visión de la organización

- 1- ¿Cómo quiere la organización ser en un futuro?.
- 2- ¿Cómo quiere ser percibida la organización por su entorno?.
- 3- ¿En cuánto tiempo desea lograrlo?.

POSICIÓN ACTUAL. Definición de la situación de la que se parte fruto del análisis y diagnóstico de la situación actual, del posicionamiento en relación con otras organizaciones: puntos fuertes y débiles, riesgos y oportunidades, y posibles estrategias en marcha.

Preguntas que permiten definir la posición de la organización

- 1- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la organización respecto a otras?.
- 2- ¿Cuáles son las desventajas competitivas de la organización respecto a otras?.
- 3- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización?.
- 4- ¿Cuáles son los puntos débiles de la organización?.
- 5- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora?.
- 6- ¿Qué amenazas presenta el entorno para la organización?.

La definición de la posición actual requiere de entrevistas con personas significativas de distintas áreas de la organización, que faciliten información suficiente para comenzar con el análisis de la situación de partida.

Una vez recopilada la información, es necesario analizar “lo que hay” con la perspectiva de lo que se “persigue”; es necesario determinar el “*modus operandi*” actual.

Como ejemplo, la misión, la visión y el posicionamiento de un hospital figurado puede ser:

MISIÓN:

Prestar una atención sanitaria de calidad a los ciudadanos y de la forma más accesible posible. Para ello se debe:

- Garantizar la coordinación y comunicación entre los diferentes niveles asistenciales, para asegurar la continuidad de la asistencia sanitaria.
- Fomentar el trabajo de investigación clínica como vía de desarrollo de los conocimientos sanitarios.

VISIÓN:

El hospital se propone conseguir:

- La excelencia en la prestación de todos sus servicios mediante un proceso de mejora continua.
- Ser referente en la prestación de una atención sanitaria de calidad.
- Ser un organismo innovador, pionero en la adopción de los nuevos avances tecnológicos y adaptado a un entorno dinámico.

POSICIONAMIENTO:

Al hospital se le reconoce como una entidad:

- Orientada al paciente, que busca implicar al paciente en el proceso sanitario.
- Innovadora y dinámica, adaptada al entorno cambiante.
- De carácter colaborador con otras instituciones.
- Personal altamente cualificado e involucrado en un proceso de formación continua.

No obstante, se ha percibido que ciertos tiempos de espera para algunos servicios son excesivamente altos.

Las siguientes fases para el diseño de un sistema de gestión por procesos se estudiarán con más detalle a lo largo de los próximos capítulos del libro, por lo que se exponen brevemente a continuación.

■ **Identificación de los Procesos de la Organización y su finalidad**

Se identifican cuales son los grandes procesos de la organización y posteriormente se elabora un mapa de procesos en el que se representan gráficamente, clasificados por su finalidad dentro de la organización.

■ **Descomposición de los Procesos en Subprocesos, Actividades y Tareas**

Una vez que se conocen los procesos que tiene la organización, se identifican para cada uno de ellos los subprocesos, actividades y tareas que los componen.

■ **Definición de Factores Clave y Objetivos de Seguimiento y Control**

Se definen los factores clave de los procesos, para lo cual se identifican aquellas partes del proceso que requieren un control específico, puesto que cualquier variación o desviación en las mismas puede tener un fuerte impacto en los resultados o en el rendimiento del proceso. Una vez identificados los factores clave, se establecerán unos objetivos o estándares que se deben alcanzar.

■ **Medición y Evaluación de Objetivos: Indicadores**

La medición permite conocer el rendimiento del proceso y su grado de cumplimiento con los objetivos preestablecidos. Para medir se utilizan los indicadores, mediante los cuales se pueden llevar a cabo comparaciones, establecer objetivos, identificar áreas de mejora y valorar el impacto de las acciones correctoras que se hayan introducido.

■ **Mejora Continua de los Procesos**

El sistema de indicadores hace posible la mejora de los procesos de manera continua, dado que periódicamente se llevan a cabo mediciones de rendimiento, lo que permite controlar el grado de consecución de los objetivos prefijados, y como consecuencia llevar a cabo las medidas de mejora adecuadas.

V. La identificación y Clasificación de los Procesos

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

V.1. ¿Cómo se identifican los procesos?

Es fundamental para la organización conocer todos los procesos, subprocesos y actividades desarrollados para poder llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre ellos.

Identificar los Procesos de la Organización y su Finalidad

En primer lugar, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, para detectar los grandes procesos que la conforman y que permitirán más adelante la construcción del mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición, a saber:

- Repetitivos
- Sistemáticos
- Medibles
- Observables
- Con Valor Añadido

En la identificación inicial es importante considerar los procesos tal como son.

El siguiente paso es detectar cuáles son los **procesos clave u operativos**, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización, haciendo mayor énfasis en su repercusión en los clientes de la organización.

Los procesos clave constituyen la razón de ser de la organización. Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo, es decir, a los ciudadanos, organizaciones o sociedad en general. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Los procesos clave no son comunes a todas las organizaciones, puesto que dependen de la tipología de la organización.

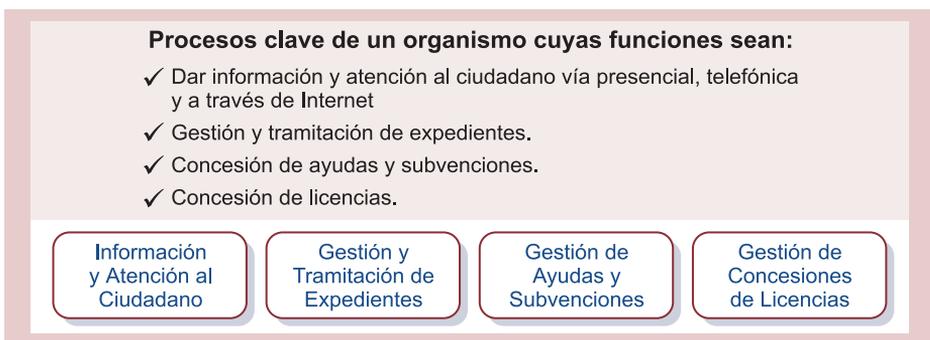
Para su identificación, se pueden hacer las siguientes preguntas:

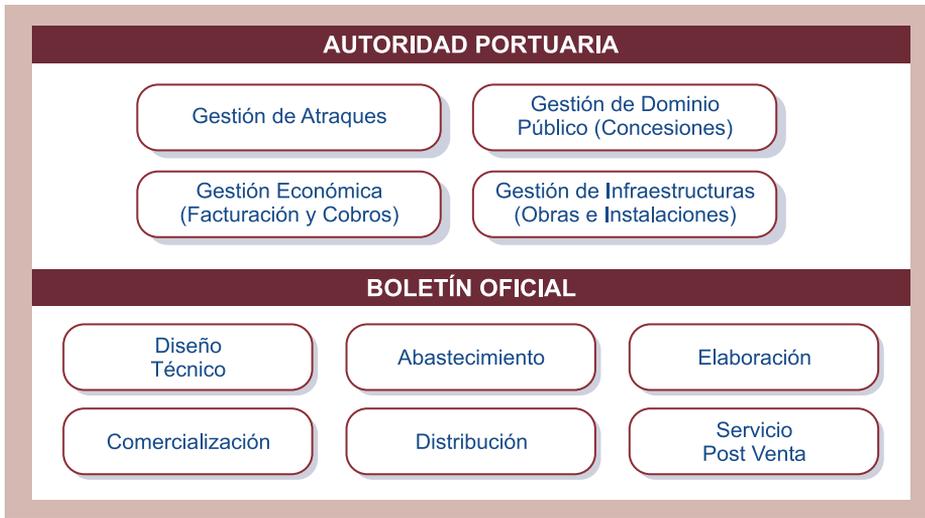
- 1- ¿Quiénes son nuestros clientes finales?.
- 2- ¿Quiénes son nuestros proveedores?.
- 3- ¿Qué servicio les ofrecemos?.
- 4- ¿Cómo se generan esos servicios?.

A continuación se exponen algunos ejemplos de procesos clave en distintas organizaciones.



Otros ejemplos de procesos clave:





Una vez identificados los procesos clave, se puede continuar con los **procesos de soporte o de apoyo**, para lo cual se debe conocer:

- 1- ¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?.
- 2- ¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos?.

Este tipo de procesos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

A modo de ejemplo se pueden citar como procesos de soporte los siguientes:

- **Gestión Económico-Financiera:** engloba los procesos que tienen que ver con esta área como son los procesos contables, administrativos, tesorería, control presupuestario, etc.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** recoge todos aquellos procesos relacionados con el personal. A modo de ejemplo se pueden señalar: la distribución del personal, la gestión del rendimiento, la satisfacción y el reconocimiento, gestión de riesgos laborales, etc.
- **Gestión de los Sistemas de Información:** incluye aquellos procesos que tienen que ver con la comunicación y la información dentro de la organización. De este modo, se pueden citar: elaboración de informes para el equipo directivo, gestión de la comunicación interna, etc.
- **Servicios Generales:** incluye, entre otros los procesos de gestión de la vigilancia y seguridad, gestión de la limpieza, mantenimiento, etc.

Hay que tener en cuenta, que dependiendo del tipo de organización, algunos procesos pueden ser considerados como claves o de apoyo. De este modo, mientras que en una administración pública los procesos de limpieza o restauración serían de apoyo o de soporte, en un centro de salud o en un hospital serían procesos clave.

Por último, **los procesos estratégicos** son aquellos que están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversales u horizontales, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización.

Generalmente, toda organización cuenta, entre otros, con algunos de los siguientes procesos estratégicos:

- **Planificación estratégica:** engloba la elaboración del plan de actuación a medio plazo, teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización.
- **Organización:** supone la definición de las distintas interrelaciones y la estructuración organizativa de las distintas unidades administrativas (elaboración del mapa de procesos, definición del organigrama y dimensión de la plantilla, diseño de los puestos de trabajo, asignación de responsabilidades, etc.).
- **Planificación Operativa:** comprende el análisis y diseño de las diferentes actividades, tareas, etc. precisas para el desarrollo de las distintas funciones (definición del sistema de recursos humanos, fijación y seguimiento de objetivos de las distintas unidades, etc.).
- **Mejora Continua:** tiene en cuenta las políticas de calidad que desarrolla la organización, entre las que figura el diseño de acciones destinadas a promover la mejora de las unidades administrativas. Dentro de este proceso estarían los siguientes subprocesos: normalización de procesos, auditorías de procesos, planificación y ejecución de mejoras, etc.

V.2. Construcción del mapa de procesos

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: **Estratégicos, Clave u Operativos y de Soporte o de Apoyo.**

El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y, si procede, con el exterior.

Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de:

- **Primer Nivel:** la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.
- **Segundo Nivel:** cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos.
- **Tercer Nivel:** cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos.

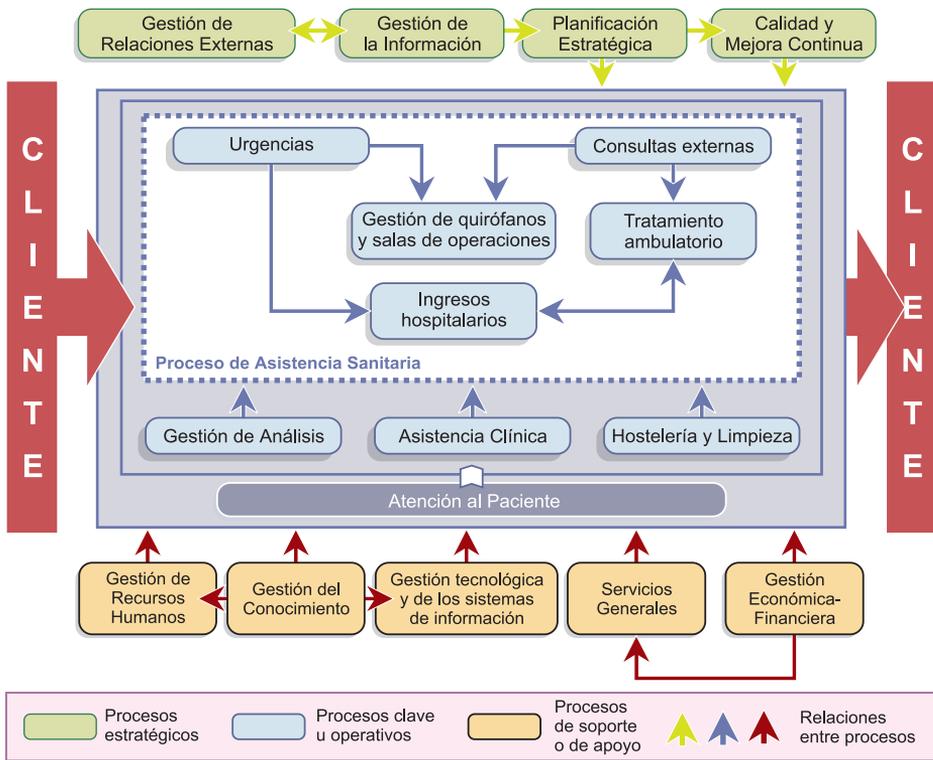
El equipo que realice el mapa de procesos, deberá decidir previamente el desglose que desea dar al mismo. El diseño de un mapa de primer nivel, recogerá únicamente los grandes procesos de la organización y permitirá simplificar la representación y facilitar su comprensión, mientras que descender a mayor nivel de detalle proporcionará una visión de la organización más completa, pero a su vez, más compleja.

También ha de tenerse en cuenta que el número de procesos que comprenda el mapa variará en función del enfoque deseado. De este modo, si el número de procesos es pequeño, el mapa de procesos será más claro y conciso, pero desagregar estos procesos posteriormente en subprocesos resultará más complejo y a la inversa.

Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración del mapa de procesos es la estructura de la organización. En este sentido, hay que considerar que algunos procesos se engloban exclusivamente dentro de una unidad administrativa (**procesos funcionales o intradepartamentales**), mientras que otros, en cambio, exceden el alcance de una unidad administrativa (**procesos interfuncionales o interdepartamentales**).

Aunque no hay una norma establecida, a la hora de dibujar el mapa de procesos, los procesos estratégicos se sitúan en la parte superior, mientras que los clave y los de soporte se representan, indistintamente, en la zona intermedia e inferior.

El siguiente ejemplo, corresponde al **mapa de procesos de primer nivel** de un hospital, en el que se reflejan las **relaciones existentes entre los diferentes procesos**.

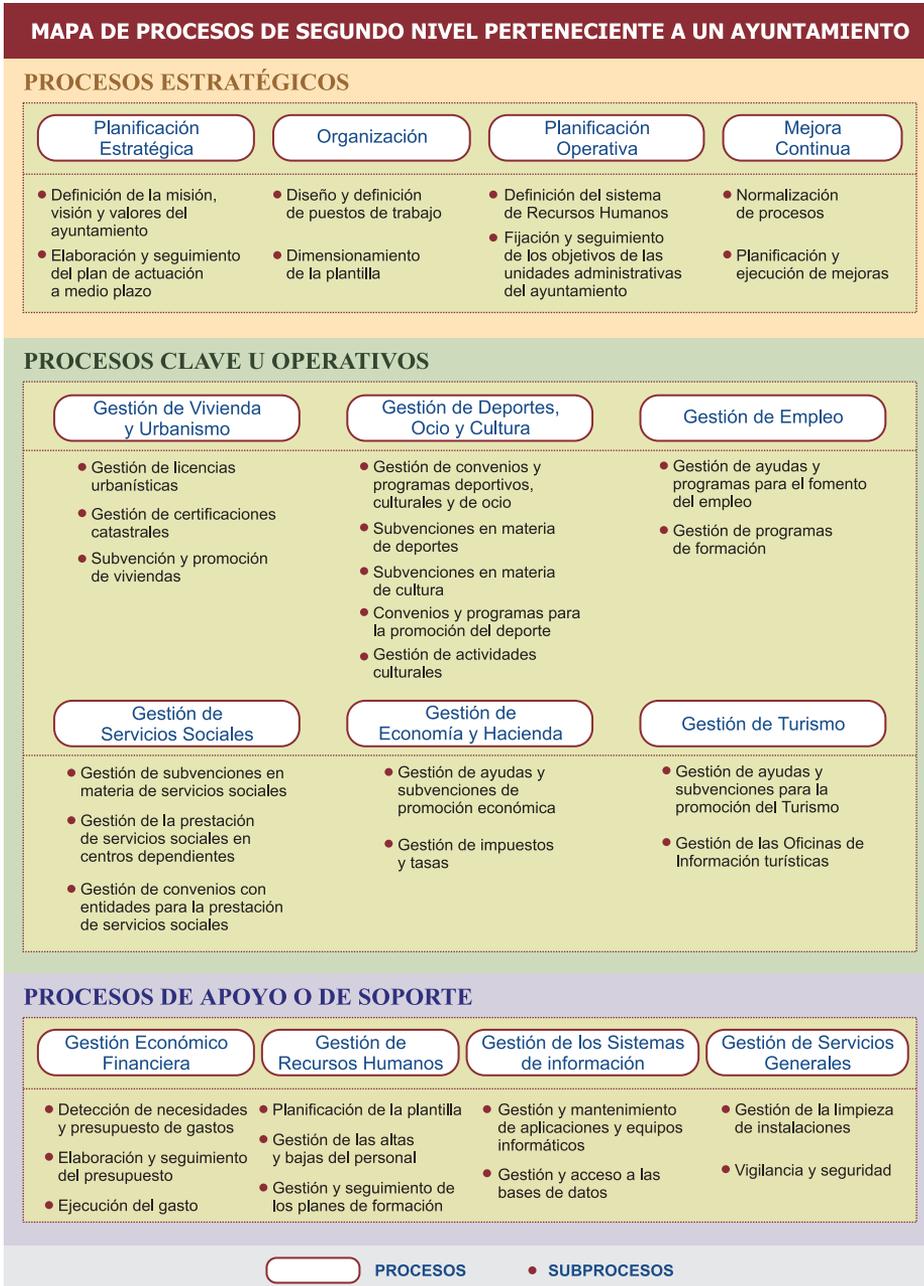


Otro ejemplo de mapa de procesos de primer nivel es el siguiente mapa, perteneciente al Centro de Atención de Minusválidos Psíquicos de Valladolid.



V. La Identificación y Clasificación de los Procesos

En el siguiente gráfico se muestra un ejemplo de un mapa de procesos de segundo nivel correspondiente a un ayuntamiento figurado, donde se reflejan tanto los procesos como los subprocesos.



V.3. Identificación de los procesos críticos

La organización deberá identificar y cuidar los **procesos críticos**, es decir, aquellos que por su estado actual o predecible, es conveniente prestarles una atención particular, hasta que se normalicen o estabilicen. También son procesos críticos, los que por su propia naturaleza o por su dependencia de recursos, medios técnicos u operativa, deben ser considerados como tales. Este tipo de procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al ciudadano, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, etc.).

Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos:

- Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado.
- Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
- Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización.

La diferencia entre los procesos clave y los críticos, está principalmente en que los procesos clave están ligados a la estrategia y a los factores clave de éxito de la organización, lo que hace que sean perdurables en el tiempo. Sin embargo, los procesos críticos, lo son por un periodo de tiempo determinado, hasta que se llevan a cabo acciones correctoras que optimicen el proceso. Algunos procesos críticos pueden perdurar en el tiempo por estar ligados a tecnologías críticas, que necesitan de un trato específico por parte de las personas responsables. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variará en función de la naturaleza de dichas tecnologías.

Es de mucha utilidad en la identificación de los procesos críticos de la organización, la **matriz de procesos** en la que de una forma sencilla y muy visual, se diferencian los procesos más significativos.

Matriz de Procesos

La matriz de procesos tiene por objeto la identificación de los procesos críticos de la organización a partir de los factores críticos.

Desarrollo Metodológico

- En el encabezado de la tabla se representarán los factores críticos que haya identificado la organización.
- En la parte izquierda de la matriz, figurarán los procesos. Para cada proceso se decidirá el efecto en los distintos factores críticos. De este modo, dependiendo de la relación existente entre el proceso y el factor crítico se definirá la misma como fuerte, media, débil o inexistente, si no hubiera ningún tipo de relación entre ambos, en cuyo caso se dejaría la correspondiente casilla en blanco.
- Posteriormente, se puntuará cada casilla en función de la relación atribuida, de este modo si la relación es fuerte se otorgarán 3 puntos, media le corresponderán 2 y débil 1 punto. Finalmente se sumarán todas las puntuaciones obtenidas por cada proceso y se clasificarán éstos según su puntuación total.

MATRIZ DE PROCESOS						
Factores críticos Procesos	Elevado riesgo técnico	Problemas reiterados	Inadecuación resultados expectativa	Elevadas posibilidades de mejora	...	TOTAL
Proceso A	●	◐	●	●	◐	13
Proceso B	◐		○	●	●	9
Proceso C	●	◐	◐	○		8
Proceso D	○	●		◐		6
Proceso E	◐	●	○		○	7
Proceso F	◐	○	●	●	○	10
...						

Fuerte (3)
 Medio (2)
 Flojo (1)

VI. La Definición de los Procesos

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

VI.1. Ficha Técnica del Proceso

Como ya se ha mencionado en el capítulo cuatro de este libro, todo proceso está formado por unos elementos básicos que lo definen, como son entre otros: las entradas, el resultado, el sistema de control y el alcance o límites del proceso.

La ficha técnica consiste en un registro que recoge todos los elementos que definen al proceso, junto con cualquier otra información relevante del mismo, enmarcando claramente su alcance, los agentes implicados, las actividades a realizar, etc. Esta ficha resulta de gran utilidad para documentar todo el proceso de una forma clara y ordenada.

Dentro de la ficha se diferencian dos partes:

- El encabezado
- El detalle

1. El Encabezado de la Ficha

En esta parte de la ficha se recogen los datos identificativos del proceso, como son:

- **Título:** es el nombre con que se designa al proceso. Éste debe ser fácilmente comprensible e identificarse claramente con el proceso.
- **Código:** es recomendable realizar una codificación de las fichas para simplificar su localización. La codificación es libre, pero debe ser uniforme para todos los procesos.
- **Versión:** indica el número de veces que el procedimiento ha sido modificado.
- **Paginación:** el número de página del documento que corresponda.
- **Fecha de la última revisión:** la fecha en la que el procedimiento ha sido revisado por última vez.
- **Responsable o propietario del proceso:** la persona o personas encargadas del proceso.

2. El Detalle de la Ficha

En este apartado, se realiza una descripción exhaustiva del proceso, para ello se describen de forma detallada los siguientes aspectos:

- **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.
- **Alcance o límites:** delimita el marco de actuación en el que se desarrollan las distintas actividades del proceso. Es importante que se refleje, tanto el principio y el final del proceso, como los productos o servicios, y responsables a los que concierne.
- **Normativa aplicable:** comprende el compendio de normas legales que afectan al desarrollo del proceso.
- **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, dónde empieza y termina el mismo.
- **Flujograma:** representa gráficamente, mediante símbolos, las diferentes actividades secuenciales que integran el proceso. El flujograma permite de una forma muy visual comprender todo el proceso, los agentes implicados, el valor que aportan, sus interrelaciones, los resultados, etc.
- **Inventario de documentos y formatos:** es toda aquella documentación y formularios tipo que requiere o genera el proceso, tanto en el inicio, el desarrollo o la finalización del mismo.
- **Sistema de control:** conjunto de indicadores que permiten medir el rendimiento del proceso.

FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO

ENCABEZADO:

<i>Título</i>	<i>Código</i>	<i>Paginación</i>
<i>Responsable</i>	<i>Versión</i>	<i>Fecha última revisión</i>

DETALLE:

- X Objeto**
.....
.....
.....
- X Alcance**
.....
.....
.....
- X Normativa**
.....
.....
.....
- X Descripción**
.....
.....
.....
- X Flujograma**
(Anexar Flujograma)
- X Inventario de documentos y formatos**
.....
.....
.....
- X Sistema de control**
.....
.....
.....

**MODELO DE FICHA TÉCNICA PARA UN PROCESO FICTICIO
DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS
DEL SISTEMA SANITARIO DE UNA COMUNIDAD AUTÓNOMA**

Título <i>Reclamaciones y sugerencias</i>	Código <i>RS - 03</i>	Paginación <i>1 de 4</i>
Responsable <i>Darío Fernández Carrasco</i>	Versión <i>4</i>	Fecha última revisión <i>3 de Octubre de 2003</i>

Objeto

La tramitación de todas las reclamaciones y sugerencias presentadas por los ciudadanos en relación con la asistencia sanitaria recibida.

Alcance

Los destinatarios del proceso es toda la población en general.
El proceso se inicia con la presentación por parte del ciudadano de su reclamación o sugerencia y finaliza con la contestación por parte del servicio de atención al paciente a su instancia.

Normativa

Ley de ordenación sanitaria.
Decreto regulador de la atención al ciudadano.
Orden que desarrolla el sistema de sugerencias y reclamaciones de la red sanitaria.

Descripción:

Existen cuatro modalidades de presentación de la instancia:

- Presencial (en cualquier oficina de atención al paciente)
- Por correo postal
- Por fax
- Por correo electrónico

Recepción de la instancia por la oficina de atención al paciente

La instancia podrá presentarse en cualquiera de las oficinas de atención al paciente existentes en los centros asistenciales o administrativos pertenecientes a la Consejería de Sanidad y Salud (hospitales, centros de salud,...).

Una vez que la instancia es presentada en la oficina de atención al paciente, por cualquiera de las vías anteriormente descritas, el ciudadano recibirá por correo postal, (en un plazo máximo de cinco días hábiles), una notificación escrita de acuse de recibo de la misma.

A su vez la oficina de atención al paciente, archiva una copia y deriva la instancia original al servicio correspondiente.

MODELO DE FICHA TÉCNICA PARA UN PROCESO FICTICIO DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS DEL SISTEMA SANITARIO DE UNA COMUNIDAD AUTÓNOMA

Título <i>Reclamaciones y sugerencias</i>	Código <i>RS - 03</i>	Paginación <i>2 de 4</i>
Responsable <i>Darío Fernández Carrasco</i>	Versión <i>4</i>	Fecha última revisión <i>3 de Octubre de 2003</i>

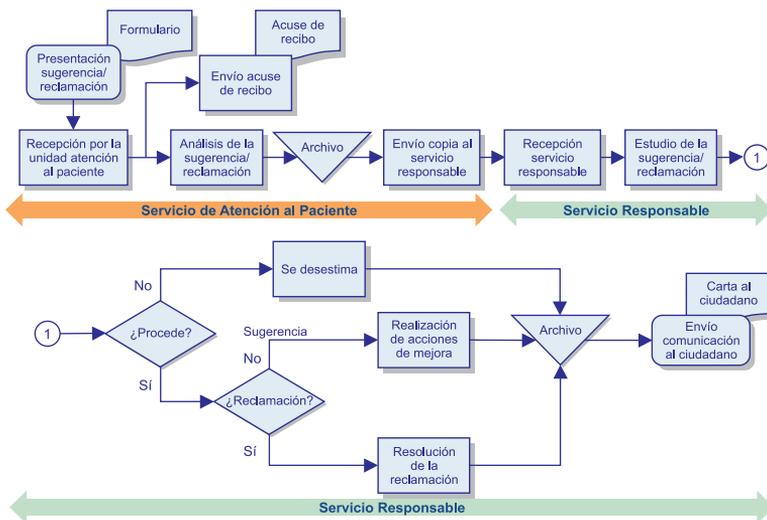
Recepción de la instancia por la unidad responsable

Una vez que la instancia llega al servicio responsable, se procede al estudio de la misma y se decide si procede o no su tramitación.

- Si la tramitación es desestimada, se archivará la instancia y se enviará un comunicado al ciudadano explicándole los motivos por los que no ha progresado su instancia.
- Si se admite a trámite, se clasificará la instancia en función de su tipología (según sea una reclamación o una sugerencia).

Posteriormente se llevarán a cabo las acciones correctoras/preventivas si se trata de una reclamación, o de acciones de mejora si es una sugerencia. Una vez que se ha dado solución a la instancia se enviará una carta con carácter informativo al ciudadano en la que se expondrán los resultados de su instancia.

Flujograma



MODELO DE FICHA TÉCNICA PARA UN PROCESO FICTICIO DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS DEL SISTEMA SANITARIO DE UNA COMUNIDAD AUTÓNOMA		
Título <i>Reclamaciones y sugerencias</i>	Código <i>RS - 03</i>	Paginación <i>4 de 4</i>
Responsable <i>Darío Fernández Carrasco</i>	Versión <i>4</i>	Fecha última revisión <i>3 de Octubre de 2003</i>

- Modelo de acuse de recibo

Servicio de Atención al Paciente
 (membrete de la entidad)

Datos del reclamante

..... a de de

Estimado Sr./Sra.:

Por la presente, nos ponemos en contacto con usted para notificarle que su instancia ha sido recibida correctamente por nuestro departamento y en breve procederemos a su tramitación.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo,

Fdo.: Responsable del Servicio de Atención al Paciente

- Etc.

Sistema de control

- Tiempo medio de recepción por parte del ciudadano del acuse de recibo de la instancia presentada.
- Tiempo medio de respuesta al ciudadano a la instancia por él presentada.
- Tiempo medio entre la recepción de la incidencia hasta que ésta se traslada al servicio/unidad correspondiente.
- Tiempo medio transcurrido entre que el servicio correspondiente recibe la instancia hasta que decide sobre la misma.
- N° de reclamaciones presentadas.
- N° de sugerencias presentadas.
- N° de reclamaciones desestimadas.
- N° de sugerencias desestimadas.
- Etc.

VII. Diagrama de un Proceso



VII.1. Diagrama de flujo o flujograma

El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión.

Entre las ventajas que presenta el uso de flujogramas, las más relevantes son:

- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.
- Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
- Permiten comprender el alcance del proceso de un “vistazo”, al visualizar todo el proceso en su conjunto.
- Posibilita el seguimiento y control del proceso, a través de un sistema de indicadores adecuados.
- Utilizan símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión.

75

VII.2. Tipología de flujogramas

Existen diferentes tipos de flujogramas, con objetivos bien diferenciados. Entre los más utilizados destacan:

- **Diagrama de bloque:** facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.
- **Diagrama de flujo** según los esquemas de la ANSI (American National Estándar Institute), que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.

- **Diagrama de flujo funcional**, recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización.
- **Diagrama de flujo geográfico**, recoge los movimientos geográficos de la información, materiales, documentos o personas.

VII.3. Pautas a seguir en la elaboración del flujograma

La elaboración del flujograma comenzará con el desencadenamiento del proceso o primera actividad que se desarrolle. Esta actividad podrá estar ligada a otro proceso (continuación de la última fase de otro proceso) o ser iniciada con un acto independiente. De igual modo, la finalización del proceso podrá originar el inicio de otro proceso dentro de la organización o constituir el resultado final.

Las actividades iniciales y finales se representan con un rectángulo con las esquinas redondeadas, mientras que para las actividades intermedias se utiliza un rectángulo.

Cuando en un proceso existe un punto de decisión, se refleja mediante una figura romboide y dará lugar a la elección entre dos alternativas, cada una de las cuales conduce a una actividad distinta. De esta forma, se reflejará una pregunta o condición con dos posibles opciones de respuesta: “sí” y “no”.

Toda aquella documentación escrita, que pueda generarse en el desarrollo de cada actividad de un proceso deberá quedar reflejada en el flujograma a través de un rectángulo cuyo lado inferior tiene forma ondular.

Para conectar los diferentes símbolos entre sí se utilizan las flechas, las cuales permiten observar la dirección y el sentido de los flujos de información o materiales.

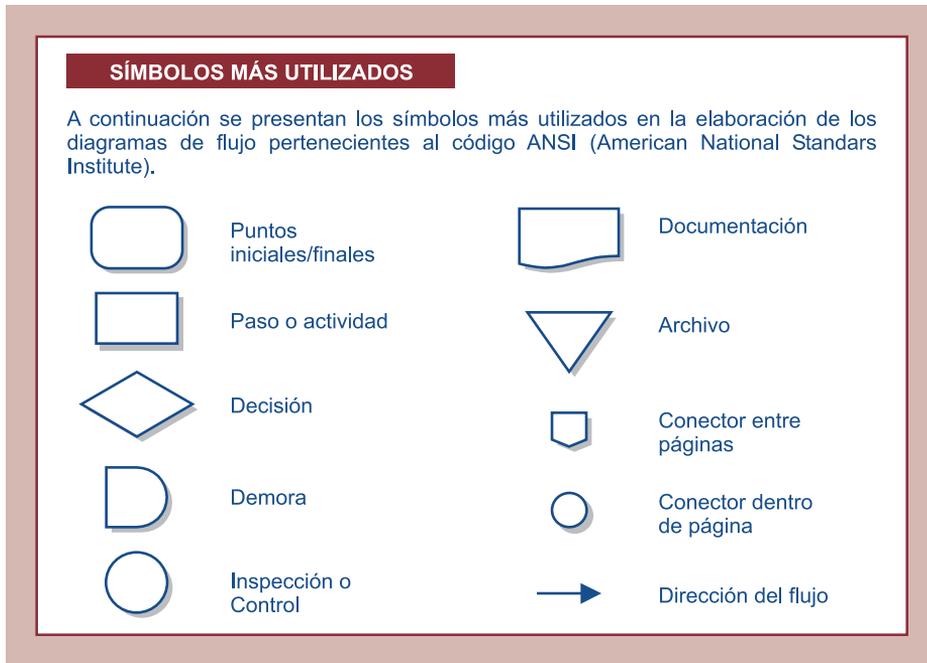
Si en un punto del proceso hay un tiempo de espera, este se refleja mediante un semicírculo alargado con forma de D.

El archivo de documentos se representa por un triángulo equilátero invertido.

Un círculo grande hace referencia a aquellos puntos del proceso donde se realiza una inspección o donde es necesaria la aprobación manifiesta de alguna persona para la continuidad del proceso.

Cuando la representación gráfica del proceso excede el espacio de una hoja, se usará un conector entre las distintas páginas que se representará por una figura pentagonal, mientras que si el conector se utiliza dentro de una misma página vendrá representado por un círculo pequeño.

Es importante que los símbolos tengan un tamaño similar y que se coloquen de forma ordenada y se evite en lo posible los cruces de flechas que puedan dificultar la comprensión del flujograma.



A modo de ejemplo vamos a ver como se representaría de manera simplificada el proceso de sugerencias y reclamaciones en una organización.

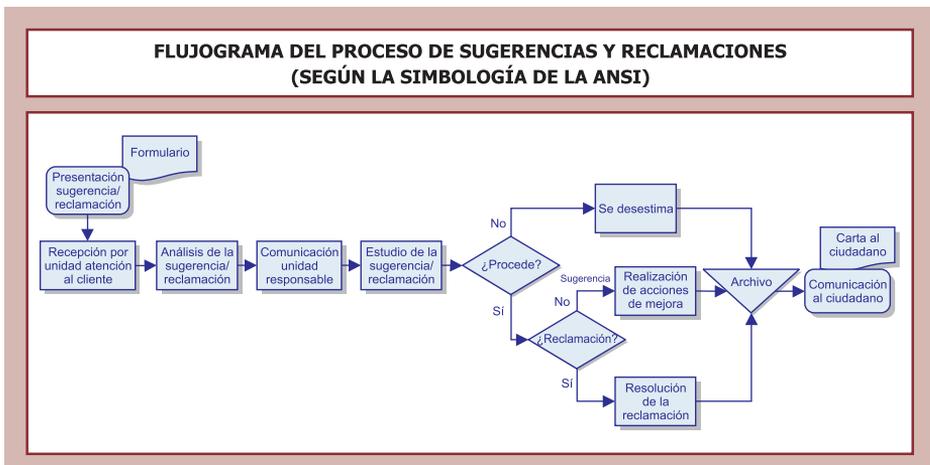
- El comienzo del proceso se dará cuando el ciudadano presente su sugerencia/ reclamación en la oficina de atención al público.
- Habrá que tener en cuenta que el formulario es un documento estandarizado que se genera dentro de una actividad del proceso.
- El siguiente paso (actividad) será la recepción de la sugerencia/ reclamación planteada por el ciudadano por la unidad de atención al cliente.
- A continuación se llevará a cabo el análisis de la sugerencia/ reclamación.
- Posteriormente se derivará a la unidad responsable a la que atañe la sugerencia/ reclamación.
- Esta unidad, hará un estudio de la sugerencia/ reclamación y decidirá si procede su tramitación (punto de decisión).

En caso afirmativo:

- Habrá otro punto de decisión para ver si se trata de una sugerencia o una reclamación. ◇
- Si es una sugerencia se llevará a cabo las acciones de mejora pertinentes, y si se trata de una reclamación se procederá a su resolución. □
- En ambos casos, se archivará el documento presentado por el ciudadano. ▽
- Envío de una carta informativa al ciudadano sobre la resolución de su instancia y fin del proceso. □
- La carta es un documento generado dentro de una actividad del proceso. □

En caso negativo:

- Se desestima la sugerencia/reclamación. □
- Se archiva. ▽
- Envío de una carta informativa al ciudadano sobre la resolución de su instancia y fin del proceso. □
- La carta es un documento generado dentro de una actividad del proceso. □

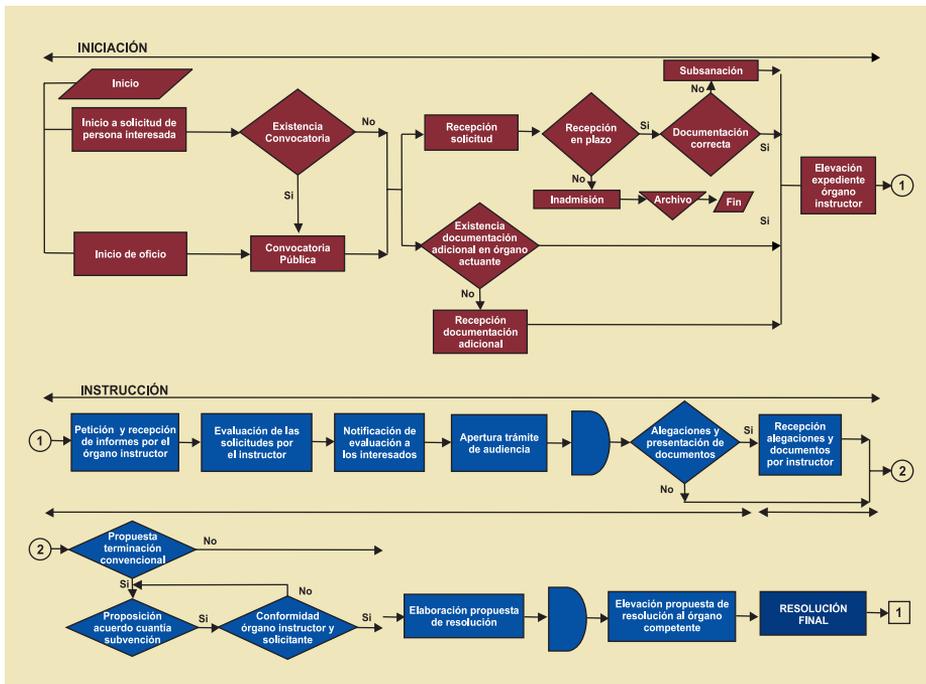


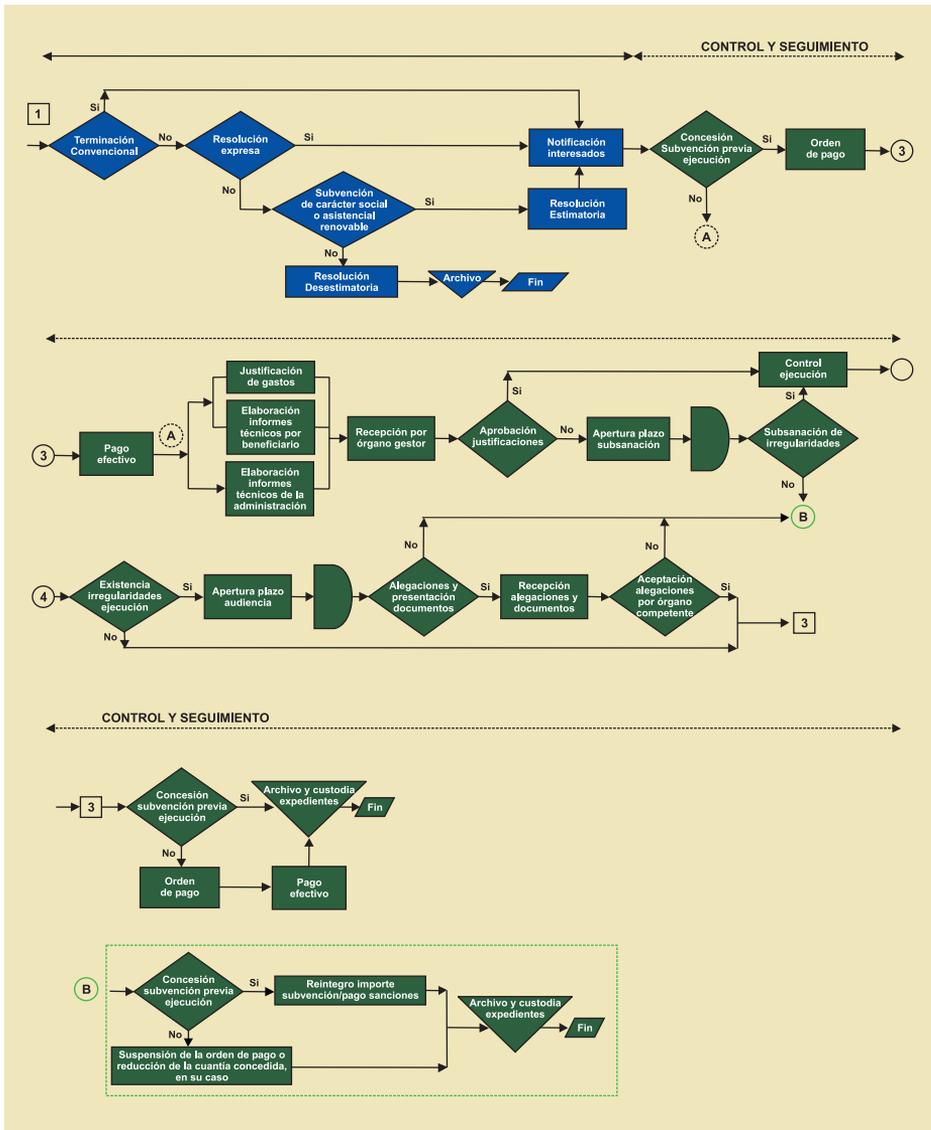
Ejemplo

En un organismo público se detectó una gran heterogeneidad en la forma en que se desarrollaba la concesión de ayudas y subvenciones, llevado a cabo por diferentes departamentos. Al objeto de solucionar este problema se elaboró una guía del procedimiento de ayudas y subvenciones, con una triple finalidad: en primer lugar, que sirviera de referencia o ayuda en el desempeño de las labores del personal, en segundo lugar, que permitiera la unificación, simplificación y agilización en la gestión del procedimiento; y por último, que proporcionara información adecuada y suficiente a los ciudadanos.

Con el fin de representar de una forma clara, concisa y sencilla las actividades que componen el procedimiento de gestión de Ayudas y Subvenciones, se diseñó un flujograma o representación gráfica de las mismas, que, de forma secuencial, desarrollaba las fases de iniciación, instrucción, finalización, control y seguimiento del procedimiento global de gestión de Ayudas y Subvenciones.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE AYUDAS Y SUBVENCIONES





VIII. Medición y Análisis del Funcionamiento de los Procesos

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

VIII.1. Definición de los factores clave de los procesos

Una vez que los procesos ya han sido definidos y documentados, se debe determinar cuáles son los **factores clave** de cada uno de ellos.

Se entiende por *factores clave de un proceso*, aquellas partes del mismo que de experimentar cualquier variación o desviación pueden generar un fuerte impacto en los resultados o en los rendimientos del proceso. De ahí la importancia de identificar estos factores, con el objeto de establecer un sistema de medición que permita el control de los mismos.

Para ello, deberá definirse previamente unos valores objetivo o estándares óptimos para cada factor clave. De este modo el valor objetivo o estándar será aquel que se desea que alcance una determinada variable, y que constituye el valor de referencia para poder establecer un control sobre ese punto del proceso.

VIII.2. Los indicadores como medida

83

Una organización basada en la gestión por procesos que persigue la mejora continua, debe tener un buen sistema de medición y control de sus procesos. La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo.

Se deben tener en cuenta en las mediciones aquellos aspectos que afectan a la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los diferentes clientes, como pueden ser:

- La calidad del servicio prestado.
- Tiempo de ciclo del proceso.
- Coste del proceso.
- Nivel de adaptación a las demandas de los ciudadanos.

El sistema de medición está compuesto por indicadores. Un **indicador** es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Por este motivo, los indicadores se constituyen como piezas clave para el control del cumplimiento de los objetivos, para su revisión y mejora de resultados.

La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo).

La **eficacia** de una organización mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir, relaciona los resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado.

En este sentido, es fundamental una *planificación* configurada en base a unos objetivos concretos y cuantificables que permita evaluar la consecución de los mismos y por tanto, la eficacia alcanzada.

La medición de la eficacia se realizará a partir del análisis de los resultados alcanzados en base a indicadores de rendimiento e indicadores de percepción de los clientes.

Por otra parte, la **eficiencia** persigue maximizar los resultados alcanzados en una actividad en relación a los recursos invertidos en su consecución. Su evaluación se realiza considerando la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos.

Se identifica una actividad como *ineficiente* cuando: dicha actividad no tiene ninguna finalidad, cuando hay excedentes o déficit de recursos, cuando, a igualdad de recursos empleados disminuye la calidad del servicio prestado, etc.

La medición de la eficiencia contempla los siguientes aspectos:

- Determinar el rendimiento del servicio prestado en relación a su coste.
- Establecer la comparativa del rendimiento con un estándar previamente definido.
- Plantear las líneas de actuación que permitan mejorar los rendimientos obtenidos.

La actuación de una organización debe estar dirigida a alcanzar, paralelamente, eficacia y eficiencia ya que el logro de los objetivos, eficacia, puede conseguirse más fácilmente empleando recursos ilimitados, consiguiéndose así, un elevado nivel de eficacia con un bajo nivel de eficiencia.



La medición de la **flexibilidad** del proceso contempla el análisis de la capacidad de éste para adaptarse o anticiparse al cambio. La flexibilidad es fundamental, ya que los ciudadanos y el resto de clientes, tienen una serie de expectativas latentes, a las que la organización debe anticiparse. Asimismo la evolución constante y la aparición de nuevas tecnologías posibilita la mejora continua de los servicios y el valor añadido que puede incorporar el proceso de cara a los ciudadanos.

Las funciones básicas de los indicadores son:

- **Función descriptiva:** consiste en aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y la evolución en el tiempo.
- **Función valorativa:** permite apreciar los efectos derivados de una actuación.

VIII.3. Características y clasificación de los indicadores

Los indicadores han de ser:

- **Medibles:** se pueden expresar cuantitativamente.
- **Verificables:** se pueden constatar los datos obtenidos en la medición.
- **Asequibles:** el coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Además, un buen indicador también debe cumplir las siguientes características:

- Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante (que verdaderamente se pueda aplicar para mejorar).
- Que se identifique con un objetivo concreto.
- De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión.
- Fiable y objetivo.
- Que todos los datos utilizados para el cálculo del indicador estén referidos a un mismo periodo de tiempo.
- Periódico y consistente en el tiempo, para que se puedan realizar comparaciones en distintos momentos.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- **De calidad:** son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso (internos o externos). Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- **De proceso:** determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los subprocesos y actividades. Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente y de carácter preventivo.

Los Indicadores también se pueden clasificar atendiendo al objetivo a medir:

- **Indicadores de resultados:** miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a **indicadores de eficacia**, según los objetivos fijados y a objetivos de eficiencia atendiendo a los resultados económico financieros.
- **Indicadores de estructura:** miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos. Por su naturaleza pueden considerarse indicadores de economía.
- **Indicadores de estrategia:** valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.

VIII.4. Metodología para la elaboración de los indicadores

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

- Solamente puede mejorarse aquello que se mide, como decía Tom Peters “sólo lo que se puede medir se puede conseguir”.
- No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario. Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un coste para la organización. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo, las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

1. Etapas a seguir en la elaboración de los indicadores

1º- Identificación de los indicadores. Una vez identificadas las actividades y los factores clave del proceso (como se ha visto en el punto 1 de este capítulo), se definen los indicadores asociados a cada uno de ellos. Estos indicadores deben ser magnitudes objetivamente medibles, que permitan valorar el comportamiento del factor clave que definen. La identificación inicial se realiza de forma exhaustiva, para proceder posteriormente a su depuración, seleccionando los más representativos.

2º- Selección de los indicadores clave. Posteriormente, se seleccionarán aquellos indicadores considerados más relevantes y que aportan mayor cantidad de información. Esta selección es la que, finalmente, integrará el Diccionario de Indicadores.

3º- Determinación de las fuentes de obtención de los indicadores. Para cada indicador, se identifican, en su caso, el conjunto de datos necesarios para su obtención.

A partir del conocimiento existente de los sistemas en funcionamiento, se identifican las posibles fuentes de generación de cada uno de los datos y, en base al análisis de las mismas, se concluye sobre la viabilidad de obtención de cada indicador. En esta fase, se define la forma más adecuada de representar cada uno de los indicadores, de forma que proporcionen el máximo de información acerca del nivel de logro o consecución del factor clave vinculado al proceso.

4º Elaboración del diccionario de indicadores. El conjunto de indicadores definido debe documentarse en un manual que recoja la información más relevante de los mismos.

2. Aspectos a considerar en la elaboración de los Indicadores

Para la elaboración de los indicadores deben tenerse en cuenta las siguientes premisas:

- Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.
- Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador. Estos objetivos deben suponer un desafío pero ser alcanzables.
- Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor medida satisfacen los requerimientos del cliente, mayor incidencia tienen en los costes, o que mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.
- Que la medición de un determinado aspecto sea factible.
- Determinar quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo la medición.
- Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.
- Que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para evitar solapamientos y favorecer el manejo de la información.



VIII.5. Diccionario de indicadores

Todos los indicadores que se hayan establecido deben estar documentados en un diccionario de indicadores. La información que se debe incluir sobre cada indicador es la que se detalla a continuación:

- **Datos identificativos:** incluye todos los datos que permitan la identificación del indicador.
 - *Nombre o título del indicador:* debe expresar de forma clara y precisa el objeto de medición.
 - *Código:* se debe asignar un código a los indicadores que permita su clasificación y localización de forma rápida. Al igual que en las fichas técnicas de los procesos la codificación es libre, si bien es conveniente que se relacione el indicador con el proceso correspondiente y al área o unidad al que corresponde.
 - *Definición:* contiene una explicación clara, concisa y exacta del significado del indicador. Debe expresarse, en su caso, la fórmula empleada para el cálculo y las unidades de medida.
- **Valor objetivo del indicador:** tramo de valoración aceptable y puntos de alarma o ruptura (aquellos valores que queden fuera de dicho intervalo, es decir, que estén por debajo del mínimo o superen el máximo establecido).
- **Datos de la medición:** refleja el *valor obtenido en la medición y datos de la toma (fecha y hora, persona que la realiza, etc.)*.
- **Evolución histórica del indicador:** deben figurar los valores del indicador realizadas en tomas anteriores. Para mostrar la evolución de una manera más visual se puede incluir una representación gráfica.
- **Periodicidad o frecuencia** con que se llevan a cabo las mediciones.
- **Destinatarios** de la información obtenida: indica el nombre o nombres de las personas a las que va dirigido el indicador, así como las áreas o unidades a las que pertenecen y la periodicidad con que se suministra la información.
- **Nivel de agregación** (global o segmentada). El indicador puede presentarse de manera global o bien segmentarlo por algún tipo de criterio (territorial, tipología de ciudadano, etc).
- **Observaciones o sugerencias:** cualquier aspecto sobre el que se quiera hacer una mención especial o destacar.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS IDENTIFICATIVOS

Título

.....

Código

.....

Definición (fórmula de cálculo y unidades de medida)

.....
.....

VALOR OBJETIVO

.....
.....

DATOS DE LA MEDICIÓN

X Valor obtenido

.....

X Fecha

.....

X Responsable de la medición

.....

X Unidad/Área

.....

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

X (Anexar tabla y gráfico si procede)

DESTINATARIOS

X Nombre

.....

X Unidad/Área

.....

X Periodicidad de suministro:

.....

NIVEL DE AGREGACIÓN

.....

OBSERVACIONES

.....

Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo del sistema de reclamaciones del sistema sanitario de una comunidad autónoma, se presenta el siguiente ejemplo de ficha técnica de un indicador.

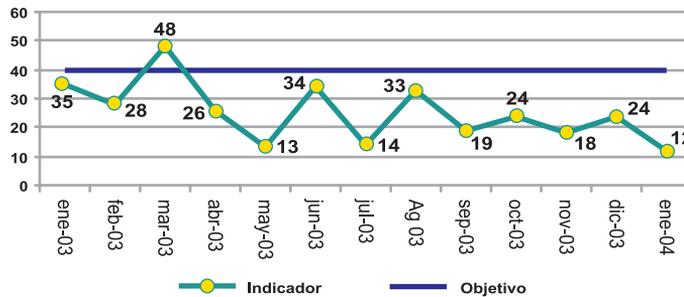
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR									
DATOS IDENTIFICATIVOS									
Título Número medio diario de reclamaciones presentadas por los ciudadanos en un mes.	Código NMR – RS - 04								
Definición Cociente entre el número total de reclamaciones presentadas por los ciudadanos en un mes, dividido por el número de días que tiene el mes. <div style="margin-left: 40px;"> <p>N Número total de reclamaciones presentadas por los ciudadanos.</p> <p>n Número total de días que tiene el mes.</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Indicador = N/n </div>									
VALOR OBJETIVO									
Se pretende que el límite máximo de la media diaria de reclamaciones presentadas en un mes no sea superior a 40 reclamaciones.									
DATOS DE LA MEDICIÓN									
Valor obtenido En el mes de enero del año 2004 se han registrado los siguientes valores:									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Ene 04</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Nº de reclamaciones al mes</td> <td style="text-align: center;">372</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nº de días/mes</td> <td style="text-align: center;">31</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Indicador</td> <td style="text-align: center; background-color: #ffff00;">12</td> </tr> </tbody> </table>		Ene 04	Nº de reclamaciones al mes	372	Nº de días/mes	31	Indicador	12	
	Ene 04								
Nº de reclamaciones al mes	372								
Nº de días/mes	31								
Indicador	12								
Responsable de la medición Darío Fernández Carrasco									
Unidad/ Área Atención al Paciente									

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Evolución histórica del indicador desde el año 2003.

	Ene 03	Feb 03	Mar 03	Abr 03	May 03	Jun 03	Jul 03	Ago 03	Sep 03	Oct 03	Nov 03	Dic 03	Ene 04
Nº de reclamaciones al mes	1.085	784	1.488	780	403	1.020	434	1.023	570	744	540	744	372
Nº de días/mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	31
Indicador	35	28	48	26	13	34	14	33	19	24	18	24	12



DESTINATARIOS

Destinatarios

Gerencia

Unidad/ Área

Dirección gestión

NIVEL DE AGREGACIÓN

Global

OBSERVACIONES

El mes de enero de 2004 se ha presentado el menor número medio de reclamaciones diarias desde el año 2003.

VIII.6. Destinatarios y usuarios de los indicadores

La definición de los procesos y de los indicadores asociados a los mismos debe, a su vez, ser integrada en el sistema de indicadores de gestión de la organización, o en su caso, cuadro de mando, aportando la información relativa a los procesos.

Se considera destinatario y/o usuario de los indicadores a cualquier persona o colectivo que pueda tener interés en recibir información económico-financiera relativa a entidades y/o servicios públicos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- *Gestores Públicos (políticos y directivos).*
- *Órganos políticos externos a la Administración.*
- *Ciudadanos y medios de comunicación.*
- *Órganos técnicos de control, internos y externos.*
- *Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.*
- *Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.*
- *Organismos y organizaciones internacionales, dedicadas al análisis de la evolución de la economía internacional.*

Por otra parte, **los indicadores, como instrumento para la toma de decisiones, deben servir tanto al nivel directivo como al nivel más operativo de la organización.**

VIII.7. Sistema de Indicadores de Gestión

Un **Sistema de Indicadores** es una herramienta que agrupa, de forma *sintética y sistemática*, información clave para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización. Su finalidad es la medición y mejora de la actuación de la organización.

Introducir una mayor calidad en los servicios públicos de la Administración significa **gestionar y controlar los resultados** teniendo como referente prioritario las demandas de los ciudadanos. Los ciudadanos tienen derecho a conocer cómo se utilizan los recursos a los que contribuye, cuáles son las prestaciones que puede demandar y en qué términos, con qué requisitos y en qué condiciones o formas se le ofrecen.

Además, la Administración debe difundir los compromisos de calidad que asume ante los ciudadanos a través de su **plasmación concreta en indicadores y estándares que reflejen, de forma permanente, las mejoras del servicio y su adaptación a las nuevas expectativas.**

Estos compromisos, indicadores y estándares, medidores de calidad, necesitan de **sistemas de evaluación** que permitan apreciar el grado de consecución de los objetivos fijados y el impacto de los resultados realmente obtenidos, es decir, conocer y evaluar de forma rigurosa los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados.

Es preciso que los **indicadores** que integren el sistema de información permitan extraer información acerca de aquellos aspectos clave para los responsables de la organización o unidad dentro de ésta.

Como consecuencia del proceso de modernización y del nuevo enfoque adoptado por las administraciones públicas, cobran especial importancia los **sistemas de información a la dirección**, que basados en indicadores clave de la gestión, contribuyen al asentamiento de un *estilo de gestión fundamentado en la descentralización de responsabilidades y en la dirección por objetivos.*

En el pasado reciente, las organizaciones en el ámbito público sólo han dispuesto de información sobre su consumo de recursos en términos del grado de ejecución del gasto previsto. Sólo por medio del establecimiento de indicadores de gestión que proporcionen información sistemática de los resultados producidos es como puede ser factible conocer y evaluar de forma rigurosa los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados.

Los indicadores, como elementos integrantes de un sistema de información poseen un gran valor como instrumento de ayuda en el desarrollo de alguna, varias o la totalidad de las etapas clave del ciclo de gestión, tanto de un servicio público (planificación, prestación y control) como de una política o programa de ámbito público.

En este sentido, los **indicadores que se recogen en las cartas de servicios** y que permiten controlar el nivel de calidad con que son prestados los servicios por la Administración Pública **son un ejemplo de la aplicabilidad y utilidad de estos sistemas.**

IX. La Mejora de los Procesos

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

IX.1. Introducción

Como se ha visto a lo largo de los diferentes capítulos de este libro, todo proceso debe llevar asociado uno o varios indicadores que permitan realizar un seguimiento de la evolución del proceso.

Este seguimiento permite mantener el proceso bajo control, y verificar, periódicamente, que se cumplen los valores objetivos establecidos para dicho proceso.

La mejora continua permite la introducción de mejoras incrementales en los procesos, destinadas a reducir su variabilidad o mejorar su rendimiento. De este modo, se favorece la reducción de los costes del proceso, incrementando su eficiencia y se mejora su rendimiento, incrementando su eficacia.

Cuando el proceso ha quedado desfasado, entonces puede ser necesario llevar a cabo una revisión fundamental del mismo y un rediseño radical destinado a obtener grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez. Esto es lo que se conoce como reingeniería de procesos, y tiene un fuerte impacto en los resultados de la organización.

97

IX.2. Mejora de procesos

Mejorar un proceso conlleva realizar transformaciones en él con el objetivo de hacerlo más eficaz y eficiente, para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento, orientándolo a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Los Planes de Mejora Continua, cuando hacen referencia a los procesos, incluyen, bien la mejora continua de procesos, bien la reingeniería de procesos o ambas estrategias.

FASES PARA LA MEJORA DE PROCESOS MEDIANTE SU REVISIÓN Y MODIFICACIÓN CONTINUA

A continuación se describen los pasos que se deben seguir para la mejora de los procesos basado en el modelo desarrollado por Kaoru Ishikawa.

1. Identificación, definición del proceso real y posterior medición y análisis del mismo

Como ya se ha visto en capítulos anteriores, la identificación y definición del proceso consiste en conocer la secuencia de actividades y tareas que conforman el proceso, para poder establecer cuáles son sus límites, sus clientes, sus proveedores, el input, el output, etc.

Una vez definido el proceso, se procede a su medición y análisis, mediante el estudio de los indicadores, a través de los cuales se detectan aquellas áreas del proceso que son susceptibles de mejora.

Otra fuente importantísima para la identificación de oportunidades de mejora es el análisis de las quejas y reclamaciones presentadas por los ciudadanos, así como de las incidencias y el resultado de encuestas de satisfacción.

No se puede mejorar un proceso si no se disponen de datos, por lo que es necesario establecer indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos. Esto permite controlar el proceso y conocer su variabilidad.

2. Identificación de oportunidades de mejora e implementación

En función de los resultados obtenidos en la fase anterior se identifican las áreas de mejora y se procede a realizar los cambios necesarios para la mejora del proceso.

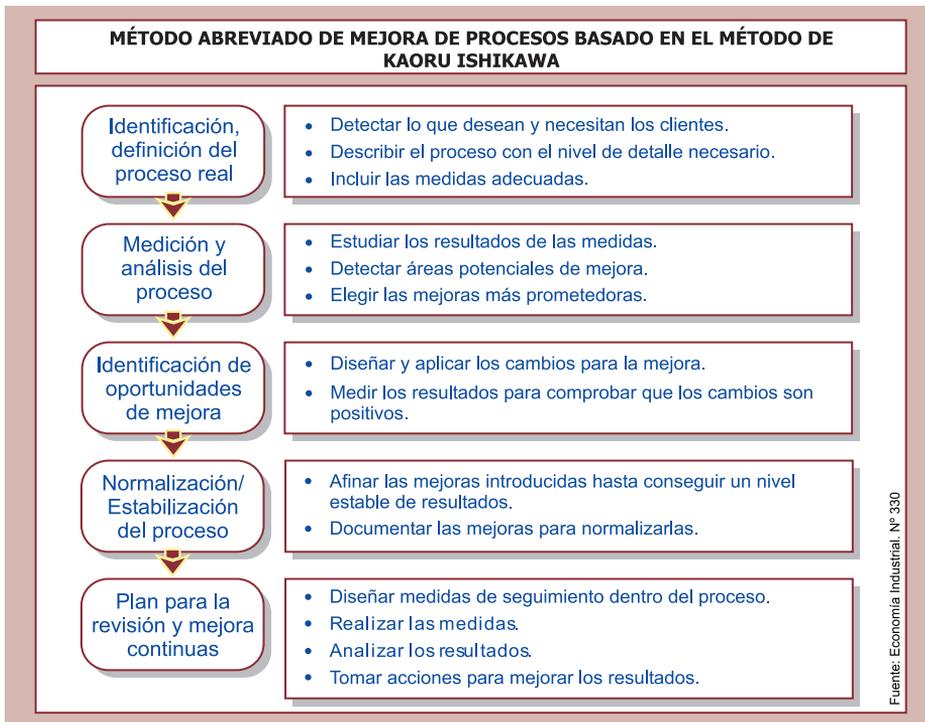
Una vez que se ha modificado el proceso con las mejoras detectadas, habrá que medir nuevamente los resultados para comprobar que las innovaciones son positivas.

3. Normalización/estabilización del proceso

Para garantizar la estabilidad del proceso y reducir de este modo la variabilidad del mismo se deberán perfeccionar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados.

4. Plan para la revisión y mejora continua

Verificado la bondad de los cambios introducidos y estabilizado el proceso, se diseñarán los mecanismos de seguimiento dentro del proceso que permitan controlar el mismo y llevar a cabo la mejora continua de los procesos.



IX.3. Priorización de procesos para su mejora

La mejora de los procesos debe abordarse de forma continua, gradual y no de golpe y de forma global. La mejora y el cambio requieren tiempo y su maduración dentro de la organización, por lo que es preferible hacer las cosas paso a paso.

Por ello, es preciso seleccionar los procesos a mejorar, estableciendo unos criterios de priorización que optimicen el proceso de mejora. Entre los criterios para la priorización en la selección de los procesos a mejorar son fundamentales los siguientes:

- **Importancia o peso relativo del proceso en la organización.** Parece lógico que la organización centre sus esfuerzos en mejorar aquellos procesos críticos, que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización y en la consecución de su misión, visión (hacia dónde se desea dirigir la organización) y a sus objetivos estratégicos. Asimismo, no habrá de olvidar la sostenibilidad del negocio.

-
- **Impacto en el cliente.** Por otra parte, la organización deberá orientar sus esfuerzos de mejora hacia la orientación de los procesos a la satisfacción de los clientes y, por tanto, priorizará sobre aquellos procesos cuya mejora tenga un impacto positivo en el cliente, aportándole mayor valor, introduciendo nuevos procesos, reduciendo errores o reclamaciones, contribuyendo a la mejora de la reputación de la organización, etc.
 - **Impacto sobre las personas.** La dirección de la organización deberá tener presente las posibles barreras al cambio que pudieran frenar el desarrollo de la mejora de un determinado proceso, si existen los recursos humanos adecuados, así como los posibles impactos sobre la satisfacción y motivación de las personas que integran la organización, así como en el desempeño de su trabajo. En dicho sentido, también será fundamental acompañar las medidas de mejora de otras tales como la formación, la involucración y la implicación en la mejora.
 - **Requerimientos y costes de la mejora.** Resulta también fundamental analizar la mejora en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad. De este modo, se deberán analizar los recursos precisos, la variación de costes en los que se incurren y las mejoras que se podrían conseguir en términos de tiempos, rendimiento, racionalización en la gestión de los recursos y ahorro de costes, etc.
 - **Impacto sobre la organización y riesgo.** Se deberá analizar también el posible impacto sobre la cultura y estructura de la organización. Asimismo, habrán de analizarse los riesgos sobre la organización derivados de la mejora de los procesos (por ejemplo si ésta posee los recursos adecuados para desarrollarla, la estructura de costes, las posibles influencias en el posicionamiento a corto plazo en el mercado, etc.).

Por otra parte, está claro que se deberá actuar primero sobre aquellos procesos que poseen mayor peso dentro de la organización, con mayores oportunidades de mejora y que contribuyen en mayor medida a mejorar el posicionamiento de ésta en el mercado.

- **Grado de aplicabilidad o extensión de los posibles resultados a la mejora de otros procesos.** Con vistas a la optimización del proceso de mejora continua, el aprovechamiento de sinergias y economías de escala, a la hora de seleccionar los procesos a mejorar, la organización deberá considerar el grado en que las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos podrían ser extrapolables a la mejora de otros procesos similares. Para ello, es fundamental establecer una clasificación de procesos atendiendo a grupos funcionales.

■ Otros criterios de priorización

- Existencia de quejas o sugerencias de mejora procedentes de los clientes, tanto externos como internos.
- Procesos con un elevado coste.
- Existencia de ese proceso en otra organización que se realiza de forma más eficiente (benchmarking).
- Excesivo tiempo medio de transformación del input en output (tiempo de ciclo del proceso).
- Aparición de nuevas tecnologías.

IX.4. Herramientas de priorización de procesos

1. Matriz de Selección Ponderada o Matriz Multicriterio

Esta matriz permite seleccionar aquellos procesos que sean en mayor medida susceptibles de mejora dentro de la organización. Para ello, se tiene en cuenta la incidencia de estos procesos en una serie de criterios que se consideran clave.

Desarrollo metodológico

- Confeccionar un listado de los procesos que son susceptibles de mejora.
- Seleccionar por consenso los criterios más importantes en base a los cuales se van a priorizar los procesos. Es conveniente que el número de criterios no sea muy elevado.
- A cada criterio se le asigna un peso específico que oscila entre 1 y 10. Los pesos se asignan en función del impacto que se le supone a cada criterio, por lo que si varios criterios tienen igual peso es porque su relevancia es la misma.
- Para cada proceso se considera en que medida satisface cada uno de los criterios, puntuando de esta manera de 0 a 10. Esta puntuación figurará en la derecha de cada celda.
- La puntuación otorgada a cada proceso para cada criterio se multiplica por el peso específico de cada criterio correspondiente, y se coloca a la izquierda de cada casilla. Finalmente se suman estas puntuaciones y se categorizan por orden numérico ascendente para seleccionar los que mayor puntuación hayan obtenido.

MATRIZ DE ANÁLISIS MULTICRITERIO

Procesos	Crucios	Importancia Relativa	Impacto en el cliente	Impacto en las personas	Impacto en la organización	Requerimientos y coste	Grado de aplicabilidad o extensión	TOTAL				
	Pesos	8	10	6	9	8	6						
Proceso A	56	7	100	10	30	5	63	7	64	8	48	8	361
Proceso B	80	10	90	9	18	3	63	7	40	5	48	8	339
Proceso C	56	7	60	6	18	3	36	4	64	8	36	6	270
Proceso D	48	6	30	3	30	5	63	7	80	10	42	7	293
Proceso E	16	2	30	3	12	2	9	1	32	4	12	2	111
.....													...
Proceso X	48	6	40	4	42	7	45	5	48	6	42	7	265

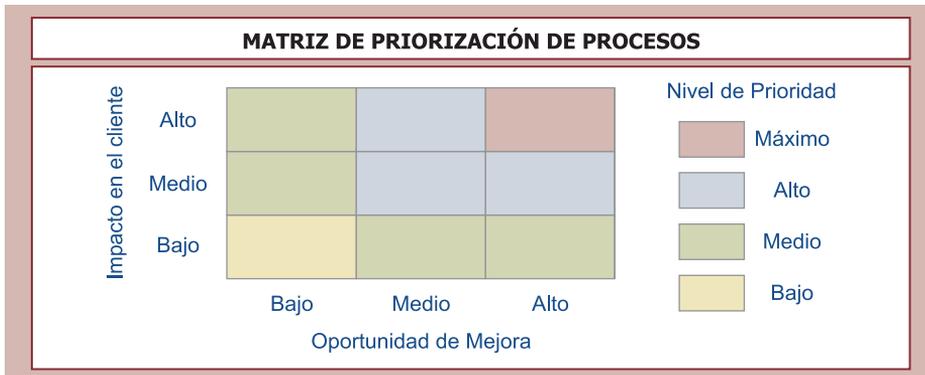
2. Matriz de Priorización de la Mejora de Procesos

Esta matriz permite seleccionar en base a dos criterios clave, aquellos procesos a los que se debe dar prioridad para llevar a cabo acciones de mejora sobre ellos.

Así, se podría elaborar por ejemplo, una matriz de priorización en función a los criterios de oportunidad y del impacto. De este modo, se tendría en cuenta la incidencia que este hecho tendría en los clientes y en la organización (impacto), la repercusión en el rendimiento, la disponibilidad de recursos y la resistencia al cambio entre los distintos agentes pertenecientes a la organización (oportunidad de mejora).

La elección de los criterios discriminantes dependerá de los factores que la organización considere más importantes.

En cada uno de los ejes de la matriz se representarán los criterios que se van a utilizar para llevar a cabo la priorización de los procesos, en una escala que oscila entre bajo, medio y alto. En función del grado de impacto que el proceso tenga en el cliente, y de la oportunidad de mejora, se colocará en una zona u otra de la matriz. De este modo, al acabar el análisis se tendrán en la zona superior derecha aquellos procesos cuyo nivel de priorización es máximo, y en la zona inferior izquierda aquellos que tienen menos necesidad de mejora.



La necesidad de esta priorización entre los procesos es obvia: a la hora de abordar un posible diseño o rediseño de los procesos, será más eficaz para la consecución de resultados destacables el comenzar por los que son clave para la organización y, entre ellos, los que tengan más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo; posteriormente, y aprovechando la experiencia acumulada en los procesos clave se abordarán todos los demás.

IX.5. Actuaciones encaminadas a la mejora de los procesos

Mejorar un proceso conlleva realizar transformaciones en él con el objetivo de hacerlo más eficaz y eficiente, para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento. Entre las herramientas que se pueden utilizar para ello figuran las siguientes:

Supresión de actividades o tareas que no aporten valor añadido

En la medida de lo posible, se deben minimizar o en su caso suprimir aquellas tareas administrativas que generan un exceso de papeleo y un retraso en el ciclo del proceso y que no sean realmente necesarias.

Para la identificación de cualquier actividad o tarea que ocasione demoras y no aporte valor añadido al proceso se pueden seguir las siguientes técnicas:

- Una vez que se ha realizado el diagrama de flujo de un proceso, se resalta con un rotulador fluorescente aquellas actividades relacionadas con la verificación, inspección, aprobación, etc., en definitiva, en las que pueda existir burocracia. El objetivo es comprobar que el grado de burocratización es el mínimo posible o el imprescindible para desarrollar cada actividad.

- También se puede identificar puntos críticos en los que se genere un exceso de burocracia mediante la formulación de las siguientes preguntas:
 - ¿Se archivan copias sin necesidad?
 - ¿Se necesitan varias firmas?
 - ¿Se requieren varias copias?
 - ¿Se revisa el trabajo de otra persona innecesariamente?
 - ¿Existe correspondencia que no se precisa?

Eliminación de duplicidades

Es preciso suprimir aquellas actividades que se repiten innecesariamente en diferentes fases del proceso o bien que son realizadas sin motivo por más de un puesto de trabajo.

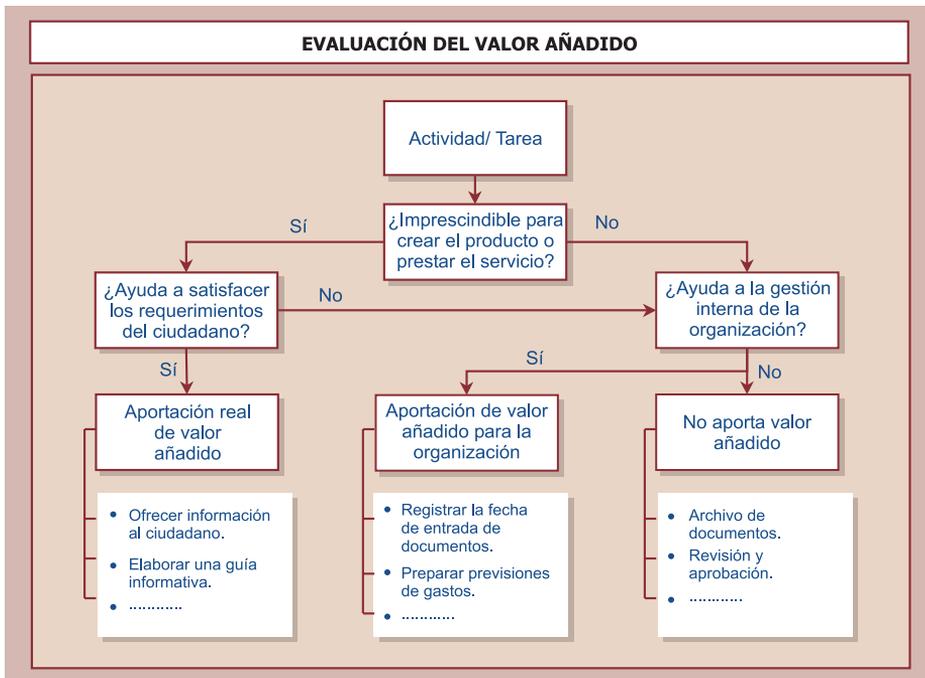
La duplicidad de tareas o actividades, origina un incremento de los costes, un aumento del tiempo de ciclo y a veces da lugar a errores derivados de las diferencias existentes entre distintas fuentes de información.

Como ejemplos de duplicidad de actividades en el ámbito administrativo se pueden citar, entre otros: la existencia de bases de datos duplicadas, la reiteración de actividades por falta de coordinación ente las diferentes unidades administrativas, etc.

Evaluación del valor añadido

La evaluación del valor añadido estudia la contribución de las actividades de cada uno los procesos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos o usuarios de los servicios de la organización. Existen muchas actividades que la organización precisa internamente para el desarrollo de los procesos pero que no aportan valor al cliente final, así como otras que no agregan ningún tipo de valor.

Por este motivo, se deben optimizar aquellas actividades que generan valor añadido, y suprimir o reducir las que no aporten valor al proceso.



De este modo, cuando una actividad incide directamente en la satisfacción de los requerimientos de los ciudadanos se debe maximizar su desarrollo. Si por el contrario, la actividad añade valor internamente a la organización habrá que minimizar sus costes y tiempo de realización, mientras que si la actividad no genera valor a ningún agente se deberá comprobar si realmente es necesaria y en la medida de lo posible se suprimirá.

Simplificación

Consiste en disminuir la complejidad del proceso. Para ello, normalmente se deben reducir las fases, las tareas y las dependencias existentes entre los diferentes procesos de la organización.

- Entre las acciones que se pueden llevar a cabo para simplificar los procesos se señalan las siguientes:
- Eliminar las posibles duplicidades y/o fraccionamiento de actividades.
- Supresión de cuellos de botella y simplificación de flujos.
- Elaborar los documentos internos de comunicación y la correspondencia de forma clara, breve y concisa.

-
- Normalización de los documentos utilizados.
 - Acortar las reuniones de trabajo y establecer un guión previo de los temas a tratar.
 - Evitar las manipulaciones innecesarias.
 - Evitar la creación de copias y el registro de datos inútiles.

Análisis del ciclo de tiempo del proceso

El ciclo de tiempo del proceso es el tiempo que transcurre necesariamente para la transformación del input en output. En la medida de lo posible, para mejorar el proceso, se deben buscar formas de reducir su tiempo de ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del usuario, minimizando a su vez los costes que suponen la dedicación de recursos durante un mayor tiempo.

Los siguientes procedimientos se emplean para acortar el tiempo de ciclo de los procesos:

- Realización de las actividades en paralelo en lugar de en serie, cuando sea posible.
- Optimizar la secuencia de las tareas. Analizar el orden de realización de las distintas actividades para ver si una modificación en el mismo puede suponer una reducción en el tiempo de ciclo.
- Evitar aquellas interrupciones que generan demoras en el proceso. Para ello, se debe de dar preferencia a las actividades críticas del proceso.
- Perfeccionar la regulación del tiempo de ciclo. Una adecuada coordinación y sincronización en el tiempo de ejecución de las distintas actividades puede dar lugar a una reducción del tiempo de ciclo, al conseguir la supresión de tiempos de espera.

Minimizar el número de errores

Es necesario establecer mecanismos que disminuyan al máximo la posibilidad de cometer errores y garanticen el correcto desempeño de una actividad.

Eficiencia en la utilización de los recursos y equipos materiales y humanos

Promover una adecuada utilización de los recursos materiales y fomentar un buen ambiente de trabajo, ayudan a mejorar el desempeño general.

Lenguaje simple

Redactar documentos de manera sencilla, simplificar formatos y transmitir órdenes o instrucciones claras de manera que sean claramente comprensibles a todas las personas a las que van dirigidas.

Estandarización

Es necesario que los procesos estén bien documentados y que recojan cómo se van a desarrollar las tareas. En este sentido, se debe buscar la mejor forma de desempeñar las diferentes actividades, y que las mismas se realicen siempre igual por todo el personal involucrado en su ejecución.

Asociación con proveedores

El resultado (output) del proceso depende, en gran parte, de la calidad de las entradas (input: información, documentación, etc.) que recibe el proceso. Se han de definir el contenido, formato y momento más idóneos de las entradas al proceso. Para ello, resulta de gran utilidad que los proveedores formen parte del proceso, al objeto de mejorar la calidad desde el inicio, y no incurrir en costes de controles de entrada innecesarios.

Mejora mediante cambio del proceso

Esta herramienta se utiliza cuando las anteriores no son suficientes para obtener los resultados deseados. Se trata de buscar cambios significativos en el proceso, ideando nuevos flujos de información, secuencias de tareas, etc. para la optimización de los resultados.

Automatización y/o informatización del proceso

Aplicar herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos, a las actividades y tareas que forman parte del proceso, evitando en lo posible el desarrollo manual de las mismas, la solicitud de consultas de información, así como la generación de documentación innecesaria.

IX.6. Mejora Continua

1. Concepto de Mejora Continua

La mejora continua es una organización que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia parte de la idea de que toda situación es mejorable.

De esta forma, **la búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados** contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente/usuario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).

Para alcanzarla, habrá que desarrollar una adecuada **gestión de los clientes internos** (capital humano, unidades y departamentos) **y externos, los recursos**, incluyendo el conocimiento, el aprendizaje, **la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades** que ofrecen las **nuevas tecnologías, las alianzas**, y una **óptima gestión de los procesos** y las **relaciones con los clientes**.

Según el Modelo americano Malcolm Baldrige (1999), **la mejora y el aprendizaje continuo deben ser parte del trabajo diario**, desarrollados tanto a nivel individual como global dentro de la organización, corregir los problemas en su origen. Ambos deben ser emprendidos **aprovechando oportunidades para innovar y hacer mejor las cosas, así como para corregir los problemas**.

Según el Modelo europeo EFQM de Excelencia, la organización comprometida con la calidad total **refuerza su compromiso de mejora continua y para ello adopta una estrategia más madura y sólida** que afecta a todos los ámbitos facilitadores (liderazgo, política y estrategia, gestión del capital humano y los recursos, gestión de los procesos y de las alianzas) y los resultados (en el cliente, en el personal, en la sociedad y en los resultado clave).

El establecimiento de un sistema de indicadores que permitan realizar un seguimiento del desarrollo de los procesos y del grado de consecución de los objetivos prefijados está dirigido a la MEJORA CONTINUA de los mismos, es decir, a asegurar la eficacia y calidad de resultados de forma continuada.

2. El Ciclo de Mejora Continua

En la filosofía del Modelo EFQM se pone énfasis en la importancia del **ciclo de mejora PDCA** (planificar -en inglés *Plan*-, hacer -en inglés *Do*-, verificar -en inglés *Check*-, y actuar -en inglés *Act*-). Para ello, podemos encontrar un esquema lógico denominado por éste **“REDER”** (RADAR en inglés), conformados por

cinco elementos: **Resultados** y 4 elementos dentro de los criterios **Agentes Facilitadores** (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) que se corresponden con Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, respectivamente, del ciclo PDCA.

Por **Resultados** entendemos los logros, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización como consecuencia del enfoque estratégico y del despliegue.

Para la consecución de dichos resultados la organización deberá realizar un **Enfoque** o planteamiento de los criterios sólidamente fundamentados e integrados en todos los aspectos de la organización.

Dichos enfoques deberán tener un **Despliegue** de manera sistemática para asegurar una implantación completa.

Por último, la organización deberá **Evaluar y Revisar** la efectividad de los enfoques y despliegues utilizados, identificando y estableciendo prioridades para, a continuación, planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El ciclo de mejora continua (PDCA), denominado Ciclo Deming en Japón, en honor a su autor, puede sintetizarse en las siguientes etapas:

- **PLANIFICAR:** este primer paso consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.
- **HACER:** este segundo paso consistiría en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modelizando el cambio y extrayendo conclusiones y conocimientos de los resultados aplicables al resto de la organización o de los procesos implicados.
- **VERIFICAR:** consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.
- **ACTUAR:** en esta etapa se implantarán las correcciones oportunas de forma que se actualizará la planificación.

De esta forma, se habría cubierto un ciclo completo de mejora y los pasos sucesivos consistirían en repetir el proceso en todas sus etapas anteriores y de forma continua, puesto que siempre habría posibilidades de mejora.

Como puede observarse, la filosofía de la mejora continua desafía los estándares establecidos, revisándolos y haciéndolos cada vez más exigentes, y realizando ajustes continuos en la orientación de los procesos a sus clientes o destinatarios.

Correspondencia del Ciclo Reder con el Ciclo PDCA



3. Aplicación del Ciclo de Mejora Continua en la Administración

A continuación se refleja de manera esquemática la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA en una administración.

Como se refleja el primer paso es definir las características del servicio o proceso de acuerdo a unos atributos de calidad que se han establecido previamente atendiendo a los requerimientos y expectativas de los ciudadanos.

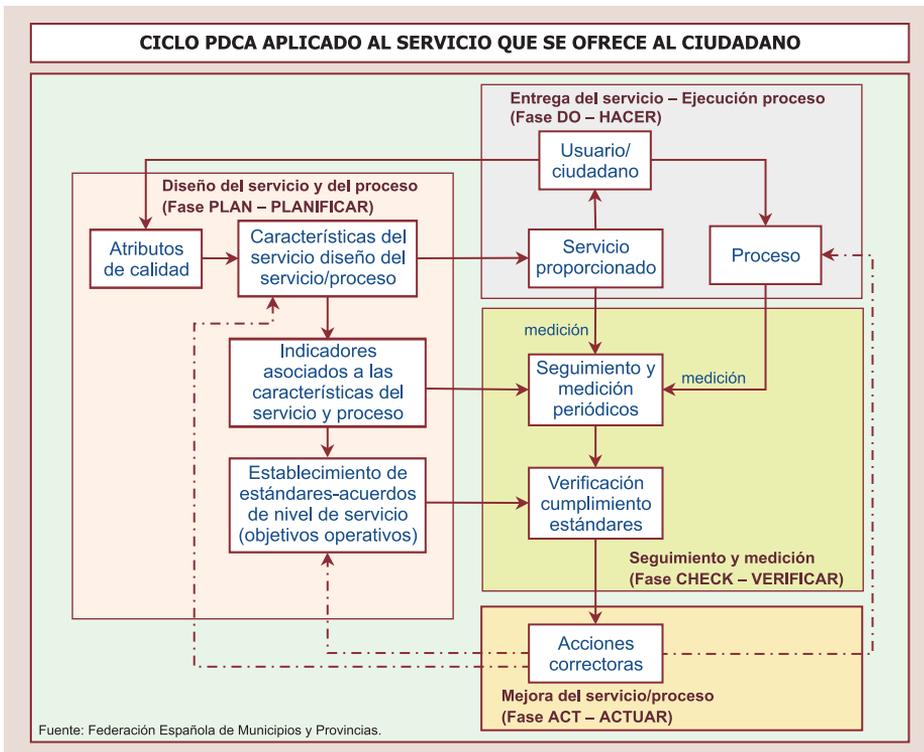
A su vez, también se especificarán los indicadores que medirán el rendimiento del proceso o las características del servicio. Ligado a los indicadores se determinarán los estándares u objetivos operativos del proceso o servicio.

El siguiente paso es el desarrollo del proceso o la prestación del servicio en función de las características establecidas y definidas en la fase anterior.

Posteriormente, se llevará a cabo la medición y seguimiento periódico de los indicadores para analizar el rendimiento del proceso y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos o estándares. De este modo, se establece un control de la evolución del proceso.

Por último, en base a los resultados obtenidos del análisis de los procesos o de la prestación al servicio se identifican y desarrollan las acciones de mejora que se aplicarán en la fase de planificación y el ciclo se desarrollaría nuevamente.

De este modo, siguiendo una estrategia de mejora continua, se consigue mejorar los procesos y la prestación de servicios al ciudadano, poco a poco y de forma constante.

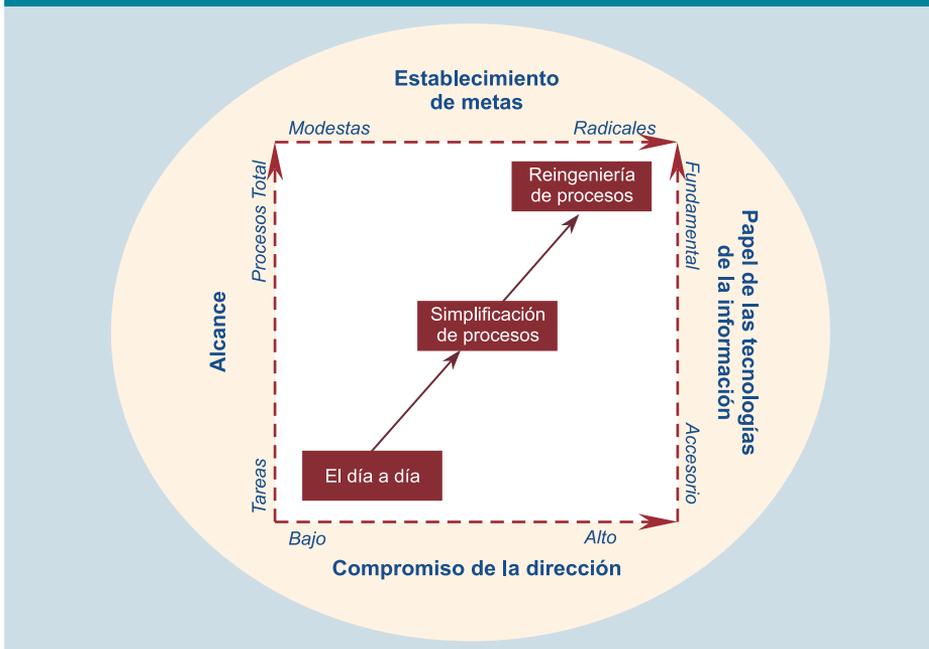


IX.7. ¿Reingeniería o Simplificación de procesos?

La reingeniería de procesos es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.

Por el contrario, la simplificación conlleva la mejora continua e incremental de los procesos en un determinado periodo de tiempo. Para ello, es preciso realizar un estudio del valor añadido por cada actividad y posteriormente eliminar aquellas actividades que resultan innecesarias para la organización debido a que no aportan valor a la misma.

MODELO CONCEPTUAL DE LA REINGENIERÍA



¿Cuándo se utiliza la reingeniería?

Una organización solamente debería utilizar la reingeniería de procesos cuando se encuentre en una o algunas de las siguientes situaciones:

- La organización tiene un posicionamiento desfavorable en relación a otras organizaciones de su entorno, especialmente en alguno de estos factores: calidad del servicio, flexibilidad y costes.
- Los procesos clave u operativos de la organización se han quedado desfasados.
- Aparición de cambios en el entorno, que favorecen la existencia de:
 - Nuevos requerimientos de los clientes: los ciudadanos necesitan nuevos servicios (servicios de teletramitación, servicios de guardería,...).
 - Innovaciones tecnológicas que modifican el “modo de hacer las cosas”.
- Cambios cualitativos introducidos por otras organizaciones del entorno.
- La organización pretende adoptar una nueva visión y un nuevo planteamiento estratégico.

IX.8. Fases de un proyecto de reingeniería de procesos

1. Consideraciones previas

Como ya se ha comentado los proyectos de reingeniería que tienen éxito suponen un gran progreso para la organización. Sin embargo, este tipo de proyectos implican un riesgo significativo que debe verse compensado con los beneficios estimados que va a obtener la organización. Por esta razón, es conveniente antes de abordar un proyecto de reingeniería valorar el riesgo que lleva asociado, y por lo tanto considerar los siguientes aspectos:

- Realizar un estudio de los requerimientos y expectativas de los ciudadanos.
- Analizar rigurosamente el coste y los inconvenientes de las acciones a emprender y el impacto que las mismas tendrán posteriormente en la organización y su entorno.

2. Fases de un Proyecto de Reingeniería de Procesos

Una vez que la dirección ha decidido acometer el proyecto, a grandes rasgos, deberá seguir los siguientes pasos:

FASES A SEGUIR EN UN REDISEÑO DE PROCESOS

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

SELECCIÓN DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR

CREACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA

REDISEÑO DEL PROCESO

PUESTA EN MARCHA DE LAS MEJORAS

Análisis de la situación de partida

La dirección asume el liderazgo y nombra a un líder que se encargue de dirigir el proyecto.

Si la organización no tiene elaborado un mapa de procesos debería hacerlo en primer lugar, estableciendo igualmente un sistema de control de los procesos.

Una vez que se tengan mediciones del rendimiento de los procesos, se llevará a cabo una evaluación del funcionamiento de los mismos, no sólo mediante criterios internos, sino también externos (benchmarking).

Elaboración del plan de proyecto

En esta fase se seleccionan los procesos a rediseñar y se planifica el trabajo de rediseño.

La elección de los procesos a rediseñar se hará en base a las prioridades de la organización y a los criterios clave de éxito que haya identificado.

Dentro de la planificación del trabajo de rediseño, se debe reflejar la asignación de recursos y personal necesarios para acometer el proyecto, la metodología que se va a seguir y el calendario previsto en el que se reflejen los hitos más importantes del proyecto.

Creación del equipo de rediseño

Se realiza la selección de los miembros del equipo y se determina la responsabilidad que tendrá cada uno. Es importante que dentro del equipo exista una o varias personas con experiencia en reingeniería de procesos y que los demás reciban formación en esta materia.

Por otro lado, también es conveniente establecer objetivos a cumplir por el equipo de trabajo dentro del calendario definido.

Rediseño del proceso

El equipo de trabajo siguiendo el calendario establecido, lleva a cabo el rediseño del proceso.

Para favorecer las dinámicas de grupo y reuniones de trabajo se pueden utilizar diversas herramientas como:

- Brainstorming o tormenta de ideas.
- Diagrama causa efecto (Ishikawa)
- Diagrama de Pareto

Puesta en marcha de las mejoras

El equipo de trabajo junto con el líder y el apoyo de la dirección pondrá en funcionamiento el nuevo proceso.

3. Factores que ayudan a conseguir el éxito de un Proyecto de Reingeniería de Procesos

- Contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección y con la voluntariedad de los mandos intermedios implicados.
- Tener en cuenta a la hora de elaborar el rediseño la cultura de la organización, las responsabilidades y autoridades actuales, las capacidades y roles de las personas, y los sistemas de medición y control.
- Adoptar acciones encaminadas a reducir la resistencia al cambio, considerando la trascendencia que un proyecto de reingeniería puede tener para el personal.
- Seleccionar adecuadamente los procesos que incluyen las actividades que determinan los factores críticos de éxito de la organización.

IX.9. Introducción al Seis Sigma

Dentro de la mejora de los procesos, Seis Sigma, se constituye en el momento actual como un instrumento clave para la optimización de los mismos.

1. ¿Qué es Seis Sigma?

Es un sistema de gestión de calidad centrado en el cliente/ciudadano y que se vale de una metodología rigurosa, que contempla herramientas y técnicas estadísticas que le permiten mejorar el rendimiento de los procesos.

La mejora y optimización de los procesos se consigue tanto disminuyendo el número total de errores/defectos como a su vez reduciendo su variabilidad.

El nombre Seis Sigma, está ligado al pensamiento estadístico. La Sigma (σ) en estadística hace alusión a la dispersión de una distribución de valores. Seis Sigma establece una medida que cuantifica el número de defectos en un proceso específico. De este modo, a mayor valor de la sigma, menor número de defectos. En concreto conseguir un nivel Seis Sigma en un proceso, significa que el proceso genera 3,4 defectos por millón de oportunidades.

2. Aportaciones de la Metodología Seis Sigma

Entre las mejoras que aporta la implantación de un proyecto de Seis Sigma se pueden destacar las siguientes:

- **Búsqueda de la satisfacción del cliente/ciudadano a través de una metodología específica.** La medición de los procesos de la organización se realiza desde la perspectiva del cliente y se controla la variación de los procesos para ajustarlos a los requerimientos del cliente/ciudadano.
- **Reducción de los costes de la no calidad.** Consigue disminuir los costes derivados de aquellos procesos que necesitan un elevado grado de control por el importante número de defectos generados en los mismos.
- **Búsqueda de la excelencia en los procesos mediante la reducción o eliminación de su variación.** Comprender y controlar la variación de los procesos permite mantener la misma dentro de los límites de satisfacción para los clientes.
- **Toma de decisiones objetivas basadas en datos.** La metodología Seis Sigma establece sistemas de medición de los procesos que aportan datos fiables del rendimiento de los mismos, lo que favorece que la toma de decisiones se efectúe de una manera objetiva y rigurosa.

Por otra parte, antes de ejecutar un proyecto de Seis Sigma se cuantifica el impacto futuro que va a generar.

- *Utilización de un mismo lenguaje de gestión.* El uso de un lenguaje común permite la comparación tanto entre áreas o unidades de una misma organización, como entre distintas organizaciones.
- *Participación activa y formación del personal de la organización en calidad y técnicas estadísticas.* El personal de la organización se implica en la mejora de la misma y recibe una formación específica en materia de calidad y en metodología Seis Sigma.

3. Diferencias entre el enfoque tradicional de la Calidad y la Estrategia Seis Sigma

En la tabla adjunta se reflejan las principales diferencias existentes entre los modelos de calidad tradicionales y la estrategia Seis Sigma.

CALIDAD TRADICIONAL	SEIS SIGMA
Estructura rígida y enfoque reactivo. Centralización.	Estructura organizada para la detección y solución de los problemas. Descentralización y enfoque proactivo.
No existe una aplicación organizada de las herramientas de mejora.	Utilización organizada de las herramientas de mejora y de las técnicas estadísticas para la resolución de problemas.
No existe soporte en la aplicación de las herramientas de mejora. Se aplican de manera aislada.	Se instruye al personal para la utilización de las herramientas de mejora.
Las decisiones se realizan de manera intuitiva y subjetiva.	Las decisiones se fundamentan en datos concisos y objetivos.
No se desarrollan actuaciones preventivas, sino que se solucionan los problemas de manera provisional.	Se busca el origen de los problemas para implementar soluciones efectivas y prevenir la recurrencia del problema.
No existen planes de formación estructurados.	Se ofrecen planes de formación estructurados para la aplicación de la metodología.
Está enfocada exclusivamente en la inspección para la detección de defectos.	Está enfocada al control de los procesos, para la eliminación de defectos.

4. Organización de Seis Sigma

La *metodología Seis Sigma* establece una estructura similar a la de la propia organización y define claramente los roles y responsabilidades de cada miembro. De este modo, las personas que participan en un proyecto Seis Sigma tienen perfectamente definidas sus funciones y cada integrante del equipo colabora de manera importante en la búsqueda de la excelencia de la organización.

Alta dirección

Los altos directivos son los responsables de integrar la cultura Seis Sigma en la organización y alinearla con la misión y estrategia de la misma. Para ello, debe seleccionar adecuadamente los proyectos que se van a desarrollar y los componentes que integrarán los equipos.

La dirección debe diseñar políticas para el reconocimiento de la labor desempeñada por los equipos de mejora y comunicar de manera efectiva las mejoras conseguidas a toda la organización.

Champions o promotores

Son los líderes seleccionados para organizar, desplegar e implantar la metodología Seis Sigma en la organización, es decir, son las personas que asumen la responsabilidad de los proyectos. Asimismo deben comprobar que se destinan los recursos necesarios, reconocer el trabajo realizado por el equipo e informar a la alta dirección de la marcha de los proyectos.

Master black belt o expertos

Son los encargados de favorecer el cambio y la adopción de la estrategia de mejora en toda la organización. Dedican todo su tiempo a la formación, orientación y soporte de los black belt y green belt, y a realizar el seguimiento de los grandes proyectos, así como a difundir dentro de sus áreas o unidades, los progresos conseguidos.

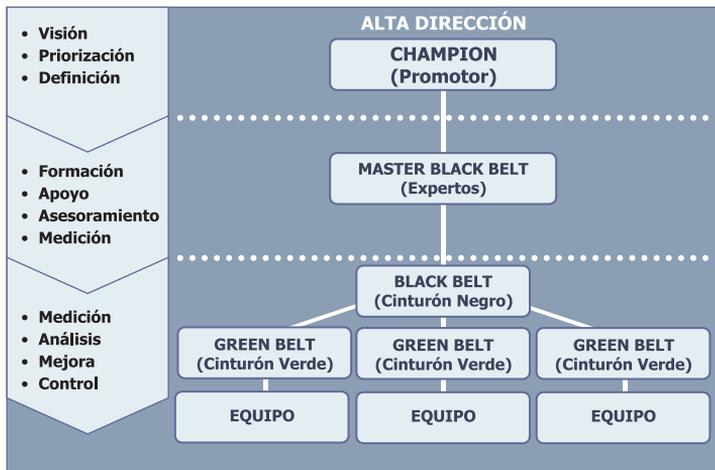
Black belt o cinturones negros

Son los líderes de grandes proyectos, de carácter estratégico y multifuncional. Dirigen directamente la labor que realizan los green belt y ayudan a las personas de las organizaciones a analizar y controlar los procesos en los que trabajan. Los black belt dedican todo su tiempo a la realización de proyectos Seis Sigma y deben cumplir los siguientes requisitos:

- Poseer una larga experiencia dentro de la organización y más concretamente dentro de su área o unidad de actuación.
- Tener amplios conocimientos de técnicas estadísticas y de resolución de problemas.
- Poseer habilidades de liderazgo y organizativas, para coordinar equipos de trabajo.
- Ser de carácter dinámico, capaces de gestionar el cambio.

Green belt o cinturones verdes

Lideran proyectos de menor envergadura dentro de sus áreas o unidades respectivas. La dedicación de los green belt a los proyectos es a tiempo parcial y tienen menor grado de responsabilidad. Están formados en materia de calidad y en metodología Seis Sigma, pero el nivel de exigencia formativa es menor que en los black belt.



5. Pautas para la Implantación de un Proyecto Seis Sigma

A continuación se exponen brevemente los pasos que debe seguir una organización para implantar un proyecto de Seis Sigma.

Asunción del cambio

La implantación de la metodología Seis Sigma exige la formación del personal y la dedicación de altos cargos de la organización. Todo ello puede generar oposición de la dirección, por lo que resulta obvio que deben ser los dirigentes quienes asuman la necesidad del cambio.

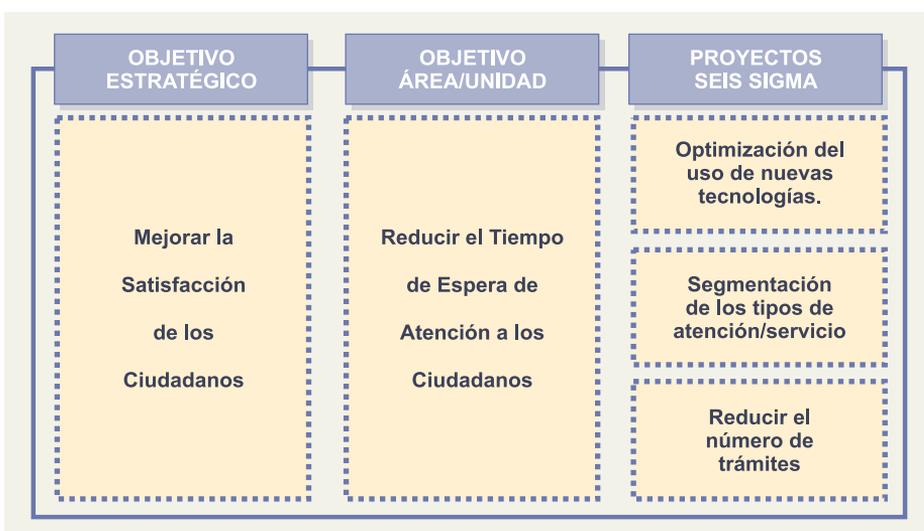
Una vez que la alta dirección asume la necesidad de implantar la metodología Seis Sigma, selecciona aquellos directivos que serán futuros champions y que formarán parte de un programa formativo. Seguidamente se escogerán aquellas personas que constituirán el primer grupo de black belt. Es clave seleccionar personas capaces y que no pertenezcan solamente a la alta dirección, sino que también se encuentre personal del segundo nivel del organigrama.

Desarrollo de objetivos

La dirección deberá comunicar a toda el personal de la organización la decisión de implantar la metodología Seis Sigma. En este sentido, es muy importante el papel del champion que debe ser capaz de ilusionar a toda la organización y crear el nivel de confianza necesario para vencer la posible resistencia al cambio del personal.

Se impartirá formación al primer grupo de black belt y cada uno de ellos, realizará al menos un proyecto. Se debe poner especial cuidado, en la selección de los primeros proyectos que se van a desarrollar en la organización, puesto que su resultado tendrá una incidencia clave en la percepción que tenga el personal de la nueva metodología.

El champion y el black belt deberán establecer la estructura de los proyectos por lo que se deberá seleccionar a un grupo de personas a los que se les impartirá la formación necesaria ya sea interna o externamente.



La formación y promoción son aspectos fundamentales en la metodología Seis Sigma por lo que es preciso que se definan claramente. La formación podrá ser tanto interna como externa, si bien es claro que la formación interna lleva aparejado un gran volumen de trabajo. Por su parte, la promoción incluye todas aquellas acciones que garantizan la difusión de Seis Sigma dentro de la organización, los reconocimientos a los proyectos más destacados, así como cualquier otra actividad de carácter divulgativo.

Ejecución del proyecto

Una vez seleccionados y formados los primeros expertos, se deben elegir aquellas personas de cada área o unidad que se convertirán en black belt y green belt. En una primera fase se formarán los green belt, de entre los cuales se seleccionarán para ser black belt, aquellos que hayan demostrado un mayor grado de asimilación y dominio de las herramientas Seis Sigma o que hayan diseñado el mejor proyecto.

Del mismo modo, se ofrecerá formación a aquellos directivos que no hayan sido formados previamente. El objetivo es asegurar que los directivos asuman la responsabilidad de implantar la metodología Seis Sigma en su área o unidad.

El personal formado participa en el desarrollo de distintos proyectos, lo que les da la oportunidad de validar el desarrollo de la metodología. Los líderes (champion y black belt) deben realizar el seguimiento de los proyectos y velar por su correcta ejecución.

Posteriormente, es muy importante el reconocimiento de los primeros resultados y comunicar las experiencias de los mismos a todo el personal de la organización.

Evaluación de resultados

Se realizará una valoración de los proyectos que se han desarrollado, una evaluación del impacto real de cada proyecto y un análisis por áreas o unidades.

En la siguiente figura se muestran de forma esquematizada el desarrollo de acciones necesarias para implantar la metodología Seis Sigma en una organización.



6. Metodologías de Seis Sigma

Seis Sigma conjuga tres metodologías centradas en los procesos de la organización como son: la mejora de procesos, el rediseño y la gestión por procesos. La combinación de todas ellas supone un gran avance en la búsqueda de la excelencia de las organizaciones.

Metodología de Mejora o DMAIC

La metodología DMAIC, del inglés *define* (definir), *measure* (medir), *analyze* (analizar), *improve* (mejorar) y *control* (controlar), se utiliza cuando es necesario mejorar de manera incremental un proceso para cumplir con los requerimientos de los clientes/ciudadanos.

Metodología de Diseño o DMADV

La metodología DMADV, del inglés *define* (definir), *measure* (medir), *analyze* (analizar), *design* (diseñar) y *verify* (verificar), se utiliza cuando se pretende reemplazar un proceso o una parte del mismo por otro nuevo (ya sea porque el proceso esté obsoleto o sea ineficiente), o bien para la creación y diseño de procesos que no existen o de nuevos servicios.

Gestión por procesos

La estrategia de Seis Sigma se plantea como parte integrante del engranaje del sistema de gestión por procesos de una organización.



La metodología Seis Sigma acompaña cada fase de un compendio de potentes herramientas analíticas que incluyen herramientas de calidad, herramientas de estadística avanzada y herramientas de análisis financiero.

X. Caso Práctico

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

Implantación de un Sistema de Gestión por Procesos en un Hospital

1. Concienciación de la dirección

La dirección del hospital detectó la necesidad de acometer un cambio en la gestión, orientando los esfuerzos hacia un modelo de gestión por procesos. En concreto advirtió las siguientes ventajas:

- Orientación de los procesos del hospital a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Favorece la gestión de las interrelaciones entre las distintas áreas.
- Ofrece una visión completa del hospital y de las interrelaciones de sus procesos.
- Reducción de los plazos de prestación de servicios.
- Disminución de los costes al reducir o eliminar aquellas actividades que no añaden valor.
- Involucración del personal en la estrategia del hospital.
- Optimización de la utilización de los recursos disponibles.
- Mejora continua de los procesos del hospital.

2. Constitución de grupos de trabajo

Para llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión por procesos la dirección impulsó la creación de un grupo de trabajo que ejecutara el trabajo. De este modo el grupo de trabajo quedó constituido por:

- **El director gerente**, que asumió el papel de líder del equipo, con lo que tiene como funciones asesorar y dirigir al grupo en la consecución de los objetivos, así como la supervisión de todo el trabajo.
- **La directora médico**, que ejerció de coordinadora.
- **El director de enfermería**, sobre el que recayó el papel de secretario y por lo tanto se encargó de la planificación de las reuniones.

El resto del grupo de trabajo estaba formado por tres mandos intermedios de diferentes áreas de actividad.

En la primera reunión de trabajo el equipo estableció las distintas responsabilidades de sus miembros, consensuó los objetivos y estableció un calendario de actuaciones.

3. Recopilación y análisis de información

El siguiente paso del grupo de trabajo fue la recopilación de toda la información relevante relativa a los procesos y el posterior análisis de la misma.

Entre la información que se recopiló figuraba la siguiente:

- Normativa de carácter general y específica.
- Información proveniente de entrevistas realizadas con los principales responsables de área y otro personal relevante.
- Documentación existente de funcionamiento del hospital.

En esta fase, además, el equipo también definió la misión, visión y el posicionamiento del hospital:

Misión

Prestar una atención sanitaria de calidad a los ciudadanos y de la forma más accesible posible. Para ello se debe:

- Garantizar la coordinación y comunicación entre los diferentes niveles asistenciales, para asegurar la continuidad de la asistencia sanitaria.
- Fomentar el trabajo de investigación clínica como vía de desarrollo de los conocimientos sanitarios.

Visión

El hospital se propone conseguir:

- La excelencia en la prestación de todos sus servicios mediante un proceso de mejora continua.
- Ser referente en la prestación de una atención sanitaria de calidad.
- Ser un organismo innovador, pionero en la adopción de los nuevos avances tecnológicos y adaptado a un entorno dinámico.

Posicionamiento

Al hospital se le reconoce como una entidad:

- Orientada al paciente, que busca implicar al paciente en el proceso sanitario.
- Innovadora y dinámica, adaptada al entorno cambiante.
- De carácter colaborador con otras instituciones.
- Personal altamente cualificado e involucrado en un proceso de formación continua.

No obstante, se ha percibido que ciertos tiempos de espera para algunos servicios son excesivamente altos.

4. Identificación de los procesos y su finalidad

Para la identificación de los procesos es conveniente que colaboren con el grupo de trabajo todos los jefes o directores funcionales.

Para determinar cuáles son los procesos clave u operativos, habrá que preguntar: ¿quiénes son los clientes finales/usuarios?, ¿quiénes los proveedores?, etc.

De este modo, los *procesos clave* identificados serán los siguientes:

- Urgencias
- Consultas externas
- Ingresos hospitalarios
- Gestión de quirófanos y salas de operaciones
- Tratamiento ambulatorio
- Gestión de análisis
- Asistencia clínica
- Hostelería y limpieza
- Atención al paciente

Para establecer los procesos de soporte o de apoyo, se deberá preguntar por ¿cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?, ¿cómo se garantiza la adecuada gestión de los recursos?.

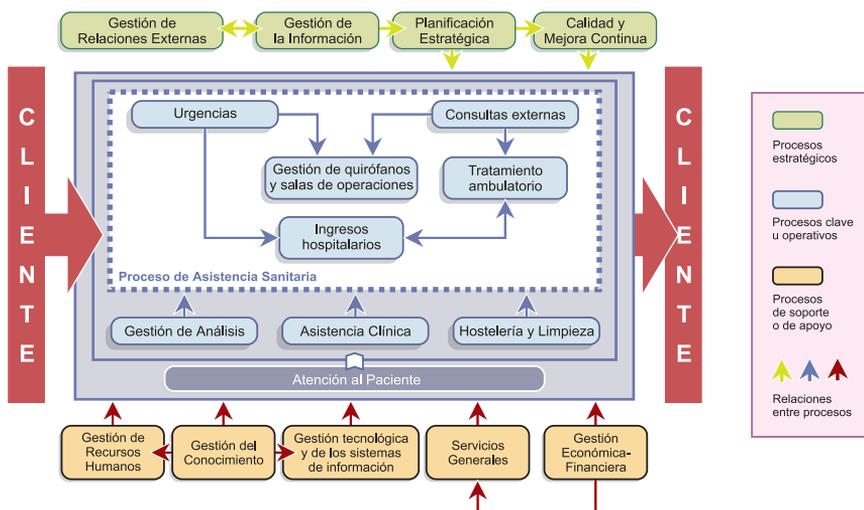
- Gestión de recursos humanos
- Gestión del conocimiento

- Gestión tecnológica y de los sistemas de información
- Servicios generales
- Gestión económica-financiera

Por último se clasificarán los procesos estratégicos, que serán aquellos que estén relacionados directamente con la misión y visión de la organización y en los que participe la alta dirección. Así, se tienen:

- Gestión de relaciones externas
- Gestión de la información
- Planificación estratégica
- Calidad y mejora continua

Posteriormente se elaborará el mapa de procesos en función de la clasificación que se ha establecido.



5. Descomposición de los procesos en subprocessos, actividades y tareas

La descomposición de procesos en otros de menor nivel (subprocesos, actividades y tareas), se realizará a través de responder a la pregunta “¿Cómo se desarrolla el proceso?”, de forma reiterada.

Así por ejemplo, el proceso de *Atención al Paciente*, estará formado por los siguientes subprocessos y actividades.

Subprocesos ¿Cómo?	Actividades ¿Cómo?
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atención presencial a los pacientes/usuarios ■ Atención de consultas telefónicas ■ Suministro de información otros organismos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atender al usuario ■ Consultar la información disponible ■ Proporcionar información y/o documentación ■ Registrar quejas, sugerencias y consultas ■ Recopilar y actualizar información ■ Atender las consultas ■ Consultar la información ■ Proporcionar la respuesta idónea ■ Registrar las llamadas ■ Recopilar y preparar información ■ Elaborar bases de datos para envío ■ Enviar información ■ Registrar envíos

De este modo, el grupo de trabajo, irá identificando los distintos subprocesos que forman parte de los procesos, así como la secuencia de actividades y tareas necesarias para llevar a cabo cada subproceso.

Además, se realizará el flujograma de cada subproceso, lo que permitirá ver la secuencia ordenada de las actividades que lo componen, así como comprender de un solo vistazo el funcionamiento del mismo.

Con toda la información recopilada de cada proceso se elaborará una ficha técnica con los principales aspectos que los definen.

6. Definición de factores clave y objetivos de seguimiento y control

Se definirá para cada proceso una serie de factores clave. *Estos factores son muy importantes porque* cualquier variación o desviación en los mismos puede causar un fuerte impacto en los rendimientos del proceso. Con este objetivo, se establecen unos valores estándar dentro de los cuales deberán mantenerse los factores clave identificados.

7. Medición y evaluación de objetivos e indicadores

Una vez identificados los factores clave de cada proceso, se establecerán una serie de indicadores que permitan recoger medidas sobre los mismos y mantener, de este modo un control sobre los mismos.

8. Mejora continua de los procesos

La implantación del sistema de medición de los procesos, permitirá su control y seguimiento de manera continua. No obstante, pueden existir procesos, que en el momento actual, sean susceptibles de mejora. En este caso, de no ser posible acometer una mejora de cada uno de ellos, se deberá establecer una priorización de los mismos. La priorización de los procesos susceptibles de mejora se realizará en función del impacto que tengan los procesos en el cliente final, en los resultados del hospital, excesivo tiempo de ciclo, etc.

Bibliografía

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

- **AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).** “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid. 1997.
- **Arenilla Sáez, M.** “Plan de Modernización en las Administraciones Públicas. El caso de La Rioja”. 1999.
- **Arias, G.F.** “Administración de Personal”. McGraw-Hill. 1996.
- **Barba, E., Boix, F., Cuatrecasas, L.** “Seis Sigma. Una iniciativa de calidad total”. Barcelona 2000. Gestión 2000.
- **Blakeslee, J. A. PricewaterhouseCoopers.** “Pautas para la implantación de una solución Six Sigma (I)”. Qualitas Hodie. (Enero/Febrero 2002).
- **Blakeslee, J. A. PricewaterhouseCoopers.** “Pautas para la implantación de una solución Six Sigma (II)”. Qualitas Hodie. (Enero/Febrero 2002).
- **Comunidad de Madrid.** “Calidad.Com. Ejemplos de Prácticas de Calidad en la Comunidad de Madrid”. 1999.
- **Comunidad de Madrid - PriceWaterhouse.** “Diez Veces Diez. Ejemplos de Prácticas de Calidad en la Comunidad de Madrid”. 1998.
- **Club de Gestión de Calidad.** “Excelencia, una publicación del Club Gestión de Calidad”. N° 32, Julio 2001.
- **Club de Gestión de Calidad.** “Excelencia, una publicación del Club Gestión de Calidad”. N° 33, Octubre 2001.
- **Club de Gestión de Calidad.** “Gestión por procesos”. 1999.
- **Costa, J.M.** “Procesos en Común”. QUALITAS N° 66, enero 2001.
- **De la Cruz Blázquez, J.** “Instrumento de cambio para optimizar las organizaciones”. Madrid 1998 AENA. CIE INVERSIONES EDITORIALES DOSSAT 2000.
- **European Foundation for Quality Management.** “Modelo EFQM de Excelencia 2002”. Madrid. EFQM/Club Gestión de Calidad, 2002.
- **Federación Española de Municipios y Provincias.** “Procesos de Mejora Continua”. 2002.
- **Fernández, M.A.** “El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total”. ESIC Editorial. 1996.
- **Galloway, D.** “Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas”. Gestión 2000.

- **Gómez Fraile, F., Vilar Barrio, J.F. y Tejero Monzón, M.** "Seis Sigma". F.C. Editorial. 2002.
- **Hammer, M. y Champy, J.** "Reingeniería de la empresa". Barcelona. Ediciones Parramón. 1994.
- **Harington, H. J.** "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGrawHill. 1993.
- **Heras, M.** "Calidad Total en Organizaciones de Servicios". ESADE. Barcelona. 1998.
- **ISO.** "Selección y Uso de la tercera edición de las normas iso 9000". Documento: ISO/TC 176/N 613. Octubre 2000.© ISO
- **ISO.** "Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad". Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R. Mayo 2001.© ISO
- **Junta de Castilla y León.** "Calidad en la Administración Autonómica. Cinco experiencias en Castilla y León". Valladolid 2000.
- **Junta de Castilla y León.** "Tercer encuentro sobre Administración y calidad de los servicios". Valladolid 2001.
- **Junta de Castilla y León.** "La Calidad en las Administraciones Públicas. Un reto en el siglo XX". Valladolid 2002.
- **Junta de Castilla y León.** "Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León. I Convención". Valladolid 2002.
- **Junta de Castilla y León.** "Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos". Valladolid 2002.
- **López Cams, J. y Gadea Carrera, A.** "Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública". Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. 1998.
- **Martín Castilla, J.I.** "El Modelo EFQM de Excelencia como referente en la Modernización de la Administración Pública Española". Madrid. R.P.I. 103.890; 17/05/2001.
- **Martín Castilla, J.I.** "La definición de los procesos y la medición de su funcionamiento: fundamento de la mejora continua". SOFT & CALIDAD, Nº 7. 2002.
- **Martín Castilla, J.I.** "En busca de la Excelencia: El modelo EFQM en la Comunidad de Madrid". Comunidad de Madrid. 2002.
- **Pérez Canto, S. y Benavides Velasco, C. A.** Forum Calidad. "El enfoque basado en procesos. Gestión de la calidad y Reingeniería". Nº 131. Mayo. 2002.
- **Pérez-Fernández de Velasco, J.A.** "Gestión de la calidad orientada a los procesos". Madrid. ESIC Editorial. 1999.

- **Pérez Fernández de Velasco, J.A.** “*Gestión por Procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*”. ESIC Editorial. 1996.
- **Peter S. Pande, Robert P. Neuman y Roland R. Cavanagh.** “*Las claves de Seis Sigma. La implantación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial*”. (2002). McGrawHill.
- **Rey Peteiro, D.** *Forum Calidad*. “*La gestión tradicional y la gestión por procesos (I)*”. N° 139. Marzo.
- **Rey Peteiro, D.** *Forum Calidad*. “*La gestión tradicional y la gestión por procesos (II)*”. N° 140. Abril. 2003.
- **Rodríguez de Roa Gómez, A. y Sendín Caballero, J.** (Coordinadores). “*Gestión por procesos. Diseño e implantación en la práctica de un sistema de gestión por procesos (I)*”. Forum Calidad. N° 142. Junio. 2003.
- **Rodríguez de Roa Gómez, A. y Sendín Caballero, J.** (Coordinadores). “*Gestión por procesos. Diseño e implantación en la práctica de un sistema de gestión por procesos (II)*”. Forum Calidad. N° 143. Julio-Agosto. 2003.
- **Trischler, W. E.** “*Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero, eliminando*”. E. Barcelona, GESTIÓN 2000. 1998.
- **Zaratiegui, J. R.** “*La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*”. Economía Industrial, n° 330. 1999.
- “*Gestión por procesos para sobrevivir en un entorno cambiante*”. ESPECIAL DIRECTIVOS N° 989, mayo 1999.

Glosario

Trabajando con los Procesos:
Guía para la Gestión por Procesos

Aa-

Actividad dentro de un Proceso. Acción que añade valor y cuya secuencia ordenada integra un proceso cuyo resultado será un producto o un servicio. Las Actividades serán Críticas cuando son clave, o precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano/cliente, que crean valor intrínseco para el ciudadano/cliente.

Agentes (Grupos de Interés o Personas Clave). Término utilizado dependiendo del contexto, para aludir a todas las personas que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de la organización. Incluye bien a las personas clave a las que debe orientar su servicio la Administración (ciudadanos usuarios y sociedad en general), o a las que debe tener en cuenta de cara a la búsqueda de la excelencia (ciudadanos, personas que pertenecen a la organización, proveedores, colaboradores, autoridades administrativas, Gobiernos y sus órganos, legisladores, etc.), o bien a las que debe rendir cuentas por su gestión o con las que debe comunicarse y mantenerse receptiva.

Agentes Facilitadores. Relación de criterios incluidos en el Modelo EFQM de excelencia, cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia en los resultados de la misma. Los Agentes Facilitadores en el Modelo EFQM son: Liderazgo, Planificación y Estrategia (denominado en el Modelo Política y Estrategia), Personas, Alianzas y Recursos y Procesos.

Aliado. Aquellos organismos, instituciones o personas con los que la organización establece relaciones de colaboración/cooperación, basadas en el mutuo beneficio, y confianza, en el compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los ciudadanos/clientes.

Alianza Externa. Relaciones de colaboración/cooperación con organismos o instituciones tanto públicas como privadas, relaciones con individuos externos a la organización (o unidad administrativa, según del ámbito del que se hable), como las relaciones con proveedores de servicios o productos. Dichas relaciones de colaboración/cooperación, se basan en el mutuo beneficio, y en la articulación basada en la confianza, en el compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los ciudadanos/clientes.

Alianza Interna. Relaciones que lleva a cabo la dirección de la organización con las personas que integran la organización, sus representantes o entre unidades dentro de la organización.

Aprendizaje. Conjunto de conocimientos adquiridos o “saber hacer” por la organización que le dotan de una posición estratégica con respecto a otras organizaciones de cara a la mejora o al cambio. La organización debe promoverlo, desarrollarlo y difundirlo en la organización (Gestión del Conocimiento), en el marco de una cultura de la mejora continua.

Área a Abordar en el Modelo EFQM. Cada criterio del Modelo EFQM se desarrolla en un número variable de subcriterios a considerar, los cuales incluyen una serie de áreas orientativas a abordar para llevar a la práctica un subcriterio. Dichas áreas a abordar marcan las pautas o mejores prácticas a seguir para alcanzar la excelencia dentro de la organización, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas, sino orientativas.

Área de Mejora en la Autoevaluación según el Modelo EFQM. El examen de la adecuación de la organización con respecto a las áreas a abordar incluidas dentro de cada subcriterio, pondrá de manifiesto las áreas susceptible de mejorar para orientar ésta a la excelencia.

Atributos de un Producto/Servicio. Parámetros o características de un producto o servicio que aportan valor a éste y que así son percibidos por el cliente a la hora de valorar su nivel de satisfacción. Es decir, son una serie de elementos que intervienen en la calidad final del servicio/producto. Así, por ejemplo en la atención al cliente pueden ser atributos del servicio: la rapidez del servicio, los precios, el trato amable, la variedad de servicios/productos, la limpieza y la comodidad de las instalaciones, etc.). Los atributos pueden incluirse dentro de lo que el cliente da por supuesto (Calidad Esperada), lo que el cliente demanda del producto/servicio (Calidad Requerida) o que descubre el cliente cuando no lo esperaba y que le satisface (Calidad Latente).

Auditoría. Herramienta de gestión que comprende una evaluación objetiva, sistemática, documentada y periódica del funcionamiento de la organización en su conjunto o de alguna de sus unidades. Se pueden diferenciar varios tipos de auditorías: de cuentas, operativa, de eficacia, de legalidad, de seguridad e higiene, de organización, de calidad, etc. Por otra parte, y en función de las personas que lo realicen, pueden ser internas (realizadas por personas integrantes de la organización), externas (personas externas a la organización) o mixtas.

Autoevaluación según el Modelo EFQM. Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización (o de una parte o unidad que la integra) comparados con el Modelo EFQM de Excelencia. Proporciona un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico e impulso de la mejora continua en la organización. La Autoevaluación permite a las organizaciones identificar sus puntos fuertes y unas áreas susceptibles de ser mejoradas, culminando en la planificación de líneas de mejora y en el seguimiento del progreso alcanzado.

Bb-

Benchmarking. El Benchmarking es una herramienta cuya finalidad es mejorar los procesos, productos y servicios en una organización. Consiste en la continua identificación de las mejores prácticas que se pueden encontrar dentro y fuera de la organización, que una vez adaptadas e implantadas de forma adecuada pueden dar lugar a una mayor eficiencia y competitividad de la organización. El Benchmarking puede ser interno (cuando el objetivo del benchmarking es la propia organización, es decir distintas partes o unidades administrativas de ésta) o externo (cuando se hace con referencia a otras organizaciones).

Cc-

Ciclo PDCA. Proceso de mejora continua, entendido como un ciclo iterativo que incluye las siguientes cuatro etapas:

- Planificar a fondo antes de empezar, definiendo las metas, los objetivos y la forma de alcanzarlos.
- Hacer lo que se ha decidido, formar, capacitar y realizar el trabajo.
- Verificar los resultados o efectos de la realización, comparándolos con lo que se ha planificado.
- Actuar o repetir el ciclo P-D-C-A.

Círculos de Calidad. Grupos estables constituidos por personas que integran la organización con el fin de solucionar algún problema identificado, que suponga una barrera a la mejora continua, y elegido por iniciativa propia del grupo.

Ciudadano. El ciudadano es el principio y el fin de toda la actividad Administrativa y debe ser considerado cliente (en su doble vertiente: tanto como usuario/receptor o no de dichos servicios, como contribuyente a la financiación de los servicios públicos) y, como tal, repleto de derechos individuales, compatibles con los generales de toda la sociedad.

Cliente. Son los destinatarios 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.

Clientes externos. En una Administración Pública son todos los ciudadanos, tanto los que acuden a la misma en demanda de un determinado servicio, como los destinatarios de los mismos, o en su caso otros agentes interesados.

Clientes internos. Son los agentes o personas de la administración, ya sean funcionarios o laborales destinatarios del output de alguno de los procesos de la organización.

Comité de Calidad. Órgano de calidad compuesto por el equipo de dirección, con competencias horizontales con suficiente relevancia sobre todas las unidades que compongan la organización y responsable del proyecto de la adaptación del Modelo EFQM en la organización.

Conocimiento. Saber hacer o combinación de la información (los hechos en un contexto y con una perspectiva) y las directrices que permiten pasar a la acción.

Creatividad. Proceso de generación de ideas que permite mejorar o desarrollar nuevos servicios/ productos o sistemas de gestión de la organización.

Criterios del Modelo EFQM. Los criterios, o categorías de valoración de la organización, son las dimensiones más relevantes de la realidad de ésta que permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de ellos está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de subcriterios. Por último, cada subcriterio incluye unas áreas orientativas a abordar, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas. El Modelo EFQM se estructura en 9 criterios básicos, cinco a nivel de agentes facilitadores o palanca para alcanzar la excelencia en los resultados (Liderazgo, Planificación y Estrategia, Personas, Recursos y Alianzas y Procesos) y cuatro a nivel de resultados de la organización (Resultados en el Ciudadano, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados de la Organización).

Cultura de la Organización. Conjunto de valores compartidos, normas de actuación, pautas de comportamiento y símbolos, que influyen en una organización y que cohesionan socialmente a sus integrantes.

Dd-

Despliegue. Implantación o extensión en toda la organización (y las unidades que la componen) de las áreas (incluidas en los “Agentes Facilitadores”) para alcanzar la excelencia o mejores prácticas. El despliegue será analizable a nivel de:

- Las áreas potenciales de la organización en las que se ha realizado.

- Su potencial o capacidad.
- Aprovechamiento de los beneficios esperados.
- Su grado de sistematización.
- Comprensión y aceptación por los diferentes grupos de interés.
- Nivel de mensurabilidad.

Directivos. Personas de la organización investidas con autoridad y responsabilidad para dirigir la organización y tomar decisiones.

Ee-

Efectividad. Grado de impacto o resultados alcanzados sobre el colectivo objetivo de una determinada actuación.

Eficacia. Maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado.

Eficiencia. Maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos invertidos en su consecución.

Encuesta de Calidad. Encuestas realizadas a los ciudadanos u otros colectivos para conocer su percepción sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la organización.

Encuesta de Opinión. Posee dos posibles significados:

- Encuestas realizadas a los ciudadanos o potenciales usuarios para extraer información acerca de sus necesidades, expectativas y prioridades o importancia que conceden a cada atributo o parámetro que caracteriza al servicio o producto.
- Encuestas realizadas a las personas que integran la organización sobre un ámbito concreto.

Encuesta de Satisfacción. Encuestas realizadas a los usuarios directos de los servicios para medir la diferencia entre lo que reciben (percepciones o grado de satisfacción) y lo que desearían obtener (expectativas). Es preciso identificar previamente los atributos o parámetros que definen la calidad del servicio. También pueden ir dirigidas a las personas de la organización para conocer su nivel de satisfacción laboral.

Enfoque. Comprende lo que la organización ha planificado desarrollar con respecto a cada criterio Agente y las razones para ello. Así, una organización considerada excelente deberá:

- Tener un enfoque sólidamente fundamentado (con una lógica clara, con procesos correctamente definidos y desarrollados y una clara orientación a las necesidades de todos los grupos de interés).
- Apoyar la política y estrategia, estando, cuando sea preciso, vinculado a otros enfoques.

Estándar. Referente que puede tomar la forma de compromiso (por ejemplo en una carta de servicios) adoptado por la organización con respecto al mantenimiento de un nivel de calidad en el contenido de sus prestaciones medido a través de un indicador específico.

Estrategia de la Organización. Modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, con el objeto de prestar servicios demandados.

Ética. Posicionamiento/comportamiento alrededor de unos valores compartidos de bondad, honestidad y justicia con respecto a todos los interesados clave y que se extiende a todos los niveles desde el propio individuo o los grupos al conjunto de la organización, de forma que todo lo que realice la organización, o sus partes, debe concebirse en el contexto de su entorno más amplio, y éste en el siguiente, y así sucesivamente.

Excelencia. El modo sobresaliente de gestionar en la organización y obtener resultados mediante la aplicación de los siguientes conceptos fundamentales:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y constancia de objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas.
- Responsabilidad social.

Explorador de Oportunidades. Herramienta del Modelo EFQM de Excelencia para la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora, que refleja el esquema REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Comprende un conjunto de preguntas, orientativas y no prescriptivas, y aplicables a las áreas a abordar en cada subcriterio o bien a los enunciados de los subcriterios, para responder rápidamente durante la autoevaluación, y que puede utilizarse tanto a nivel de criterios como de subcriterios. Dicho explorador de oportunidades, constituye también una guía o referente sobre los pasos en el camino hacia la excelencia.

Evaluación. Proceso de análisis y valoración de la capacidad de la organización para lograr sus objetivos con el fin de poder definir y establecer los mecanismos de ajuste que fuesen necesarios.

Ff-

Factores clave de un proceso. Son aquellas partes del proceso que de experimentar cualquier variación o desviación pueden generar un fuerte impacto en los resultados o en los rendimientos del proceso. De ahí la importancia de identificar estos factores, con el objeto de establecer un sistema de medición que permita el control de los mismos.

Feedback o Retroalimentación. Proceso de retorno de información y del conocimiento adquirido al evaluar los resultados (intermedios y finales) clave, acompañado de la innovación y la creatividad y que va desde los diferentes agentes, niveles y unidades de la organización hacia la dirección de la organización (entendida en su sentido amplio) y que permite establecer ajustes y actualizaciones sobre los agentes facilitadores (Liderazgo, Planificación y Estrategia, Personas, Recursos, Alianzas y Procesos).

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.

Formación Continua. Formación dada a las personas que integran la organización con el fin de adaptar, perfeccionar, completar o actualizar su cualificación.

Gg-

Gestión del Conocimiento. La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de optimizar el valor que aportan en la consecución de los resultados de la organización las personas, la estructura organizativa y la tecnología.

Gestión por Procesos. Gestión de las actividades que integran los procesos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante (seguimiento y control) y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Grupos de Interés (o Agentes/Personas Clave). Término utilizado dependiendo del contexto, para aludir a todas las personas que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de la organización. Incluye bien a las personas clave a las que debe orientar su servicio la Administración (clientes y ciudadanos en general), o a las que debe tener en cuenta de cara a la búsqueda de la excelencia (clientes, ciudadano, personas que pertenecen a la organización, proveedores, colaboradores, autoridades administrativas, Gobiernos y sus órganos, legisladores, etc.), o bien a las que debe rendir cuentas por su gestión o con las que debe comunicarse y mantenerse receptiva.

Grupo/Equipo de Mejora. Grupo formado por unas pocas personas, designadas por la dirección, con el fin de desarrollar un proyecto de mejora, involucrar y hacer partícipes a las personas que integran la organización. Por tanto, se trata de un grupo que se disolverá una vez desarrollado su cometido.

li-

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.

Iniciativa de Mejora (Sugerencia de Mejora). Propuesta o opinión para la mejora del servicio o de un proceso, expresada bien por un cliente o bien por una persona de la propia organización. Puede ser recogida a través de un sistema de Sugerencias y Reclamaciones en el que estén integradas cada una de las unidades administrativas que componen la organización.

Innovación. Proceso de generación de ideas que permite desarrollar nuevos servicios/productos, procesos, sistemas e interacciones sociales. Dicho proceso se puede dar a nivel de: la relación con los clientes, los propios procesos de gestión y de prestación de servicio (o elaboración de producto), las tecnologías, la relación de las personas, la estructura organizativa, las alianzas, etc., con los siguientes tres objetivos:

- Acercar el servicio al ciudadano y reducir al máximo las diferencias entre sus necesidades/expectativas y la calidad del servicio realmente prestado.
- Adelantarse a las futuras necesidades del ciudadano.
- Gestionar la organización de forma efectiva, eficaz y eficiente.

Input (Entrada). Información procedente del proveedor del proceso. Ha de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos.

ISO (Normas de la Serie ISO 9000). Normas de la International Organization for Standardization (ISO) que recogen los elementos que debe poseer un sistema de aseguramiento de la calidad.

LI-

Liderazgo. Aptitud para actuar de impulsor en la búsqueda de la excelencia de la organización. Un liderazgo auténtico debe:

- Poseer una visión de la organización óptima, orientada a la excelencia.
- Comunicar su visión y reforzar una cultura organizativa de la excelencia.
- Poseer una actitud emprendedora, buscando el cambio y la mejora continua.
- Promover la cooperación/colaboración, implicación y complicidad de todos los grupos de interés.
- Inspirarse en la excelencia en todos sus actos y mantener una posición de motivación, sensibilización e involucración de todas las personas por la excelencia en el servicio.
- Alcanzar a todos los niveles de la organización, promoviendo el liderazgo y la asunción de responsabilidades en toda la estructura organizativa.

Límites del proceso (o alcance 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.

Mm-

Mapa de procesos. Representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.

Mejora Continua. Cultura inherente a una organización que tenga implantada una filosofía de la calidad total o excelencia. Parte de la idea de que toda situación es mejorable. La mejora continua se desarrolla a través del despliegue de políticas, el pensamiento estadístico y la estandarización y supone un ciclo que comprende: planificar, hacer, verificar y actuar (Ciclo PDCA).

Mejores Prácticas. Prácticas o actuaciones de excelencia realizadas por una organización o unidad administrativa y que por sus resultados suponen un ejemplo, tanto para la propia como para otras unidades u organizaciones, sobre la dirección a seguir.

Metodología de Diseño o DMADV. La metodología DMADV, del inglés *define* (definir), *measure* (medir), *analyze* (analizar), *design* (diseñar) y *verify* (verificar), se utiliza en los proyectos de Seis Sigma cuando se pretende reemplazar un proceso o una parte del mismo por otro nuevo (ya sea porque el proceso esté obsoleto o sea ineficiente), o bien para la creación y diseño de procesos que no existen o de nuevos servicios.

Metodología de Mejora o DMAIC. La metodología DMAIC, del inglés *define* (definir), *measure* (medir), *analyze* (analizar), *improve* (mejorar) y *control* (controlar), se utiliza en los proyectos de Seis Sigma cuando es necesario mejorar de manera incremental un proceso para cumplir con los requerimientos de los clientes/ciudadanos.

Misión. Declaración que describe el propósito o razón de ser de la organización.

Modelo. Referente estratégico en una serie de grandes capítulos o materias clave dentro de la organización que, a su vez, se descomponen en áreas que nos marcan las pautas o mejores prácticas a seguir para alcanzar la excelencia dentro de la organización.

Modernización en la Administración Pública. Proceso de mejora continua a través de la innovación y el cambio radical integral con el propósito de orientar al máximo su razón de ser al servicio al ciudadano.

Oo-

Objetivo. Meta a alcanzar.

Organigrama. Representación que puede definir bien la estructura orgánica (jerárquica) o bien la funcional (competencias o funciones asignadas) de la organización.

Organización. Conjunto de individuos o grupos que conforman una entidad propia con una cierta continuidad en el tiempo, constituida con unos objetivos y metas, y que se estructura atendiendo a las funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas a través de una estructura jerárquica. En el presente texto, tiene un sentido amplio que incluye desde los órganos de la Administración, hasta las unidades administrativas, independientemente del tamaño, de su ámbito de actuación (sanidad, educación, servicios sociales, cultura, Hacienda, medio ambiente, etc.) y de su forma jurídica.

Orientación al Cliente. Una organización orientada al cliente debe dirigir sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que puedan surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.

Orientación hacia los Resultados. La organización debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (el capital humano, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización), buscando el equilibrio y priorizando. Así mismo, debe buscar una gestión eficaz y eficiente.

Output (o Salida). Son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

Pp-

Percepción del Ciudadano. Opinión del ciudadano con respecto al servicio o gestión de la organización, la cual se puede descomponer en una serie de parámetros o indicadores específicos que definen cada atributo que caracteriza dicho servicio.

Personas. Totalidad de individuos que integran la organización. Incluye tanto a los empleados (funcionarios y laborales) como a aquellas otras personas que contribuyen dentro de la organización a dar servicio al ciudadano/cliente, como pueden ser los becarios, voluntarios o colaboradores.

Plan de Acción/Plan de Actuación. En el Plan de Acción se definirán las acciones concretas a realizar de cara a la implantación de las líneas de actuación identificadas, así como una planificación de las mismas y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Asimismo, esta fase debería incluir un plan de contingencias y un plan de comunicación.

Política. La misión, visión y valores de la organización, expresados formalmente por la Dirección.

Procedimiento. Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Procedimiento Administrativo. Cauce determinado en las disposiciones normativas mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tiene encomendadas dicho órgano. A tal efecto, el procedimiento administrativo consta, al menos, de las siguientes tres fases: iniciación, instrucción y finalización. De esta forma se entenderá por fases dentro del procedimiento administrativo el conjunto de trámites caracterizados por ser consecutivos y responder a una misma finalidad en el circuito de tramitación.

Proceso. Es la secuencia ordenada de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). En el ámbito administrativo, se entiende por proceso la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, que siguiendo el procedimiento administrativo son precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones públicas.

Procesos Clave (u Operativos). Aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para el ciudadano o inciden directamente en su satisfacción.

Proceso Crítico. Aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización (por ejemplo la atención al ciudadano, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, gestión de las quejas, reclamaciones y sugerencias, etc.).

Procesos Estratégicos. Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.

Procesos de Soporte (o de Apoyo). Aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Propietarios de Procesos (o Responsables de Procesos). Responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y de su mejora continua.

Proveedor. Agente que suministra bienes o servicios a la organización o unidad administrativa, pudiendo ser tanto externo como interno.

Puntuación (dentro del Proceso de Autoevaluación según el Modelo EFQM). Instrumento incluido dentro del proceso de autoevaluación según el Modelo EFQM. Gracias a dicha puntuación, la organización podrá compararse con respecto a otras organizaciones similares, así como con respecto a la evolución de la propia organización (o unidades que la compongan).

Rr-

Reclamación (Queja). Manifestación de una insatisfacción del cliente con el servicio o el producto recibido. Debe ser considerada por la organización como una oportunidad de mejora. Pueden ser recogidas a través de un sistema de Sugerencias y Reclamaciones en el que estén integradas cada una de las unidades administrativas que componen la organización.

REDER. RADAR en Inglés. Esquema lógico para la mejora continua en una organización que se dirige a la excelencia bajo la filosofía del Modelo EFQM, integrado por 5 elementos: Resultados, y dentro de los 4 elementos que integran los Agentes Facilitadores, Enfoque, Despliegue, Evaluación Revisión que se corresponden con Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, respectivamente, del ciclo PDCA.

Reingeniería de Procesos. Técnica para la mejora de los procesos de la organización. Consiste según Hammer y Champy (1994) en una revisión fundamental (sin ningún concepto preconcebido) y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.

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, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcanzan los resultados objetivo (en términos de eficacia, eficiencia, calidad,...) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.

Resultados Clave. Mediciones de la efectividad y la eficacia en la prestación del servicio o entrega del producto, así como a la consecución de la política establecida por la organización, la gestión de los procesos clave y de los recursos asignados.

Ss-

Seis Sigma. Es un sistema de gestión de calidad centrado en el cliente/ciudadano y que se vale de una metodología rigurosa, que contempla herramientas y técnicas estadísticas que le permiten mejorar el rendimiento de los procesos. La mejora y optimización de los procesos se consigue tanto disminuyendo el número total de errores/defectos como a su vez reduciendo su variabilidad. El nombre Seis Sigma, está ligado al pensamiento estadístico. La Sigma (s) en estadística hace alusión a la dispersión de una distribución de valores. Seis Sigma establece una medida que cuantifica el número de defectos en un proceso específico. De este modo, a mayor valor de la sigma, menor número de defectos. En concreto conseguir un nivel Seis Sigma en un proceso, significa que el proceso genera 3,4 defectos por millón de oportunidades.

Simplificación de procesos. Mejora continua e incremental de los procesos en un determinado periodo de tiempo. Para ello, es preciso realizar un estudio del valor añadido por cada actividad y posteriormente eliminar aquellas actividades que resultan innecesarias para la organización debido a que no aportan valor a la misma.

Sistema de Calidad. Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Sistema de Control. Conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).

Subcriterio. Cada uno de los 9 criterios del Modelo EFQM se desarrolla en un número variable de subcriterios a considerar (que hacen un total de 32), los cuales permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia e incluyen una serie de áreas orientativas a abordar, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.

Subprocesos. Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sugerencia. Aportación o idea propuesta por el cliente, o las propias personas que integran la organización, para la mejora del servicio prestado. Pueden ser recogidas a través de un sistema de Sugerencias y Reclamaciones en el que estén integradas cada una de las unidades administrativas que componen la organización.

Tt-

Tarea. Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.

Tiempo de ciclo del proceso. Es el tiempo que transcurre necesariamente para completar la transformación del input en output.

Vv-

Valores. Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas que integran la organización y determinan todas sus relaciones (por ej.: la verdad, la justicia, los principios éticos).

Variabilidad del proceso. Grado de estabilidad, versus variación, de un proceso en los que se refiere a las prestaciones a realizar y a la predictibilidad de su evolución.

Ventanilla Única. Iniciativa que facilita, simplifica y acorta los plazos de tramitación al permitir al ciudadano gestionar varios procesos administrativos a través de un único trámite en una única oficina administrativa. También puede hacer alusión a una serie de Oficinas de Atención al Ciudadano donde éste puede acudir tanto para obtener información como para tramitar cualquiera de los procedimientos de las diversas unidades administrativas que componen una Administración Pública o incluso de todas las Administraciones Públicas (nacional, autonómica y local).

Visión. Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

I. LOS PROCESOS COMO FACILITADORES DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS	9
II. EL LENGUAJE DE LOS PROCESOS (ELEMENTOS DE LOS PROCESOS)	13
II.1. El proceso como secuencia de actividades que crean valor al destinatario.....	15
II.2. Parámetros que definen un proceso	16
III. ANTECEDENTES Y ENFOQUE ACTUAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	21
III.1. Antecedentes a los sistemas de gestión por procesos	23
III.2. La gestión por procesos según la certificación ISO	26
III.3. El Modelo EFQM de Excelencia	32
IV. ¿EN QUÉ CONSISTE LA GESTIÓN POR PROCESOS?	37
IV.1. Ventajas de un sistema de gestión por procesos	39
IV.2. La gestión por procesos	40
IV.3. Definición de un Sistema de Gestión por Procesos	42
V. LA CLASIFICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	51
V.1. ¿Cómo se identifican los procesos?	53
V.2. Construcción del mapa de procesos	56
V.3. Identificación procesos críticos	60
VI. LA DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	63
VI.1. Ficha técnica del proceso	65
VII. DIAGRAMA DE UN PROCESO	73
VII.1. Diagrama de flujo o flujograma	75
VII.2. Tipología de flujogramas	75
VII.3. Pautas a seguir en la elaboración del flujograma	76
VIII. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS	81
VIII.1. Definición de los factores clave de los procesos	83
VIII.2. Los indicadores como medida	83
VIII.3. Características y clasificación de los indicadores	85
VIII.4. Metodología para la elaboración de indicadores	87
VIII.5. Diccionario de indicadores.....	89
VIII.6. Destinatarios y usuarios de los indicadores.....	93
VIII.7. Sistema de Indicadores de Gestión.....	93
IX. LA MEJORA DE LOS PROCESOS	95
IX.1. Introducción	97
IX.2. Mejora de procesos	97
IX.3. Priorización de procesos para su mejora	99
IX.4. Herramientas de priorización de procesos	101
IX.5. Actuaciones encaminadas a la mejora de los procesos	103
IX.6. Mejora Continua	108
IX.7. ¿Reingeniería o Simplificación de procesos?	111
IX.8. Fases de un proyecto de reingeniería de procesos.....	113
IX.9. Introducción al Seis Sigma	115
X. ANEXO: CASO PRÁCTICO	123
BIBLIOGRAFÍA	131
GLOSARIO	137

