

GUÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Edita: Generalitat Valenciana
Conselleria de Cultura, Educació i Esport

AUTORES:

Christian Narbarte Hernández

Susana Álvarez García (Asesora técnica del IVECE)

Javier Cortés de las Heras (Asesor técnico del IVECE)

Rosa M.^a Hervás Ferrióls (Asesora técnica del IVECE)

Luisa Girona Latorre (Asesora técnica del IVECE)

Pilar López Manzano (Asesora técnica del IVECE)

Pilar Sotos Villarejo (Asesora técnica del IVECE)

ISBN: 978-84-482-4576-4

Depósito legal: V-636-2007

Impresión: Gráficas Marí Montañana, S.L.

Blasco Ibáñez, 22 • Pol. Ind. El Barranc • 46132 Almàssera

PRESENTACIÓN

La Consellería de Cultura, Educación y Deporte, a través del IVECE, ha elaborado la presente Guía, con la intención de ofrecer a los centros una nueva herramienta que facilite la implantación de sistemas de Gestión de Calidad.

La Gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la organización, priorizando éstos sobre las tareas individuales o departamentales y permitiendo el desarrollo de una cultura de calidad dirigida hacia la mejora continua.

El presente libro pretende hacer reflexionar sobre la gestión por procesos y presentar una metodología concreta y fácil de aplicar, que permita a los centros educativos gestionar sus procesos de manera eficaz y eficiente. Una metodología que favorece la participación del personal de dichos centros en el proyecto de organización de sus procesos, y que persigue un objetivo principal: orientar los procesos hacia todos los miembros de la comunidad educativa y mejorar su satisfacción con nuestro centro.

En esta publicación se establecen las fases para identificar, analizar, documentar y definir los procesos y así poder organizar claramente las tareas realizadas, las responsabilidades asignadas y la información generada durante nuestro trabajo.

Por último, se describen pautas de actuación para definir los indicadores de procesos adecuados que permitan el seguimiento de los mismos. Estos indicadores están relacionados con los catálogos publicados por el IVECE.

Hacer partícipe de este proyecto a todos es vital para crear una cultura de calidad en nuestro centro que implique la necesidad de gestionarnos mejor. La gestión por procesos nos muestra una herramienta capaz de unir todos estos conceptos: satisfacción de la comunidad educativa, mejora continua y participación activa del personal.

El conseller de Cultura, Educación y Deporte

Alejandro Font de Mora Turón

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

Índice del capítulo

1. ¿Cuáles son los procesos del centro educativo?	9
2. Tipos de procesos en una organización	10
3. ¿Cómo se identifican los procesos de la organización?	11
4. Recomendaciones y dificultades	16

CAPÍTULO 2. DOCUMENTAR PROCESOS

Índice del capítulo

1. Introducción	19
2. ¿Cómo se analiza, describe y documenta un proceso?	19
3. El proceso de análisis de procesos	23
4. Presentación de un procedimiento	29
5. Dificultades más importantes	31

CAPÍTULO 3. DEFINIR PROCESOS

Índice del capítulo

1. ¿Cuáles son los elementos de un proceso?	35
2. ¿Cómo representar los elementos de un proceso?	39

CAPÍTULO 4. MEDIR LOS PROCESOS

Índice del capítulo

1. Medir los procesos	43
2. ¿Qué medir?.....	43
3. ¿Cómo definir indicadores?	43

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

CAPÍTULO 1

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- 1. ¿CUÁLES SON LOS PROCESOS DEL CENTRO EDUCATIVO?**
- 2. TIPOS DE PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN**
- 3. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN?**
- 4. RECOMENDACIONES Y DIFICULTADES**

1. ¿CUÁLES SON LOS PROCESOS DE UN CENTRO EDUCATIVO?

Todas las organizaciones (sea cual sea el sector al que pertenecen) coinciden en afirmar que su éxito depende en gran medida del nivel de satisfacción de sus clientes.

Los factores que contribuyen a la consecución de este objetivo pueden ser de diferente índole: gestión de los recursos humanos, planificación adecuada de la estrategia, recursos, equipos y materiales suficientes o el orden y la organización de las tareas que desempeñamos. Concretamente este último, el orden de todas las tareas y actividades que se realizan en nuestra organización, influye de manera directa y decisiva en la consecución del mencionado objetivo común: la satisfacción de nuestros clientes.

En cualquier organización nos encontraremos con que las tareas realizadas para transformar las necesidades y expectativas de los clientes en satisfacción, son cientos o incluso miles.

Intentar organizar una a una todas las tareas que realizamos es una misión casi imposible. Las numerosas interrelaciones entre unas y otras lo dificultarían demasiado. Por este motivo debemos analizar y ordenar nuestra organización desde una perspectiva más amplia. La perspectiva del proceso.

Podemos definir un proceso como:

Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio.

O como:

Conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas en salidas o resultados.

Cualquiera de las definiciones nos dice que los procesos son agrupaciones de actividades o tareas, (como prefiera llamarse) que sirven para ofrecer algún tipo de servicio o producto a un cliente. Así pues, para organizar nuestro centro, el primer paso consistirá en la identificación de los procesos que existen en el mismo.

La identificación de procesos no es tarea fácil, sobre todo la primera vez que se aborda. No todo el mundo tiene la misma concepción de lo que es un proceso. Muchos confunden conceptos filosóficos o incluso departamentos de la organización con procesos. Otros construyen procesos demasiado cortos y algunos demasiado largos.

Hay que tener en cuenta que la gestión de procesos choca de frente con la concepción habitual por departamentos que tenemos en nuestras organizaciones. Estamos acostumbrados a organizarnos por áreas o departamentos en los que agrupamos tareas según algún tipo de afinidad. Por ejemplo: departamento de tecnología, departamento de orientación, dirección, equipos de ciclo, administración, personal de limpieza, etc. Todo esto responde a una necesidad de optimizar sinergias y conocimientos, y así obtener rendimientos más eficaces y eficientes en el departamento en cuestión.

Este tipo de organización vertical por departamentos ha ido fraccionando el proceso original en áreas de actividades buscando la mencionada eficacia y eficiencia.

El siguiente ejemplo puede ilustrarnos gráficamente la idea expuesta. Pensemos cómo hace muchos años un artesano alfarero organizaba su trabajo: el artesano recibía un encargo, preparaba la arcilla y materiales necesarios, daba forma a su pieza, la cocía, la entregaba y finalmente la cobraba. En pocas líneas hemos descrito el proceso de trabajo de esta incipiente organización en la que una sola persona controla perfectamente todo el trabajo y por lo tanto la satisfacción de su cliente.

Imaginemos que muchos años después, el negocio crece. El nieto del alfarero (actual dueño del negocio), ya no puede dedicarse a realizar y controlar él todo el proceso. Pone a su hijo a recibir encargos (departamento de ventas), a su hija a preparar la arcilla y los materiales (departamento de compras y almacén), él sigue fabricando la pieza (departamento de producción), su sobrino realiza las entregas (departamento de logística), y finalmente su mujer cobra el trabajo (departamento financiero). De esta manera el alfarero conseguirá más eficacia y eficiencia en cada una de las fases del trabajo. Podrá crecer como organización. Por el contrario, es fácil adivinar que la visión y control general del proceso se pierde, pues cada departamento estará más pendiente de conseguir sus objetivos que de la satisfacción del cliente final (al cual puede que ni conozcan).

La gestión de procesos requiere una visión horizontal de la organización. Es decir, ¿qué actividades se realizan desde que entramos en contacto con el cliente hasta que terminamos la relación con el mismo? Debemos identificar los procesos que se van sucediendo para hacer posible nuestro objetivo: la satisfacción del cliente.

Cada organización tendrá que encontrar la manera de equilibrar las tensiones entre la eficacia y eficiencia de la organización departamental con la forma natural de desarrollarse los procesos.

Deberá intentar que no se pierda la orientación al cliente en ninguna fase del proceso por dividido que se encuentre en departamentos. Y además, deberá solucionar el problema de incomunicación que siempre surge cuando nos encontramos procesos que no sólo fluyen dentro de un departamento (por otro lado numerosos en cualquier tipo de organización). Estos procesos requieren la participación de varias funciones o departamentos y normalmente suelen presentar más dificultades a la hora de su control y gestión pues, recordemos, es fácil observar cómo cada departamento persigue la optimización de sus rendimientos y no tienen necesariamente una preocupación global sobre el proceso.

2. TIPOS DE PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Todos los procesos tienen algo en común: describen actividades cuyo resultado crea valor para su usuario o cliente. Sin embargo, no todos tienen la misma influencia en la actividad principal de la organización. Por ello es necesario definir una clasificación de procesos que nos facilite identificar y ordenar procesos en una organización.

A continuación presentamos una de las clasificaciones más utilizadas y eficaces para la identificación de procesos en cualquier organización. Esta clasificación diferencia tres grandes tipologías de procesos:

Procesos operativos o clave: Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden (o restan) al cliente. Nos paga por ellos (literalmente o figurativamente en el caso de la administración pública) y/o interactuamos directamente con él al realizarlos. Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente.

En ocasiones suele identificarse esta cadena de procesos como la cadena de valor de la organización.

Procesos de apoyo o soporte: Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con la mayor eficacia y eficiencia.

Procesos estratégicos: Estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la organización para “pensar” sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización. Extraen información sobre todos los procesos de la organización, la analizan y toman decisiones sobre los mismos. En definitiva son los procesos utilizados para plantear la estrategia de la organización.

3. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN?

Nuestro objetivo se centrará en construir un mapa formado por la tipología de procesos anteriormente descrita:

- Procesos estratégicos.
- Procesos clave (cadena de valor).
- Procesos de apoyo.

El verdadero beneficio de la construcción de un mapa está en la reflexión organizativa que el equipo de trabajo encargado de su elaboración realiza sobre la organización. Es el punto de partida y el guión de trabajo para el posterior análisis y organización de los procesos identificados.

Para abordar la identificación de procesos en nuestro centro educativo, debemos seguir una metodología que nos permita elegir los mismos. El gran peligro durante esta etapa será la identificación de un excesivo número de procesos. En definitiva, evitar la complejidad del mapa de procesos y la dificultad en su comprensión.

Los pasos que debemos seguir serán los siguientes:

- Establecer la misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer el equipo de identificación de los procesos.
- Identificar y clasificar los procesos de la organización: utilizar listas de procesos ya existentes, benchmarking, y posteriormente un brainstorming partiendo las ideas generadas.
- Agrupar procesos (más concretos): aquéllos que la organización decida integrar dentro de otros procesos más generales.
- Dibujar un mapa de procesos gráfico, fácilmente comprensible por cualquier miembro de la organización.

Establecer la misión y objetivos estratégicos de la organización:

Definir la misión (qué somos, qué hacemos, con qué objetivo), será muy beneficioso a la hora de saber qué procesos son los que configuran la cadena de valor de la organización (procesos clave). Los objetivos estratégicos, serán de gran ayuda a la hora de identificar los procesos importantes (críticos) para el centro educativo en una coyuntura determinada. La metodología a emplear para definir la misión, visión y objetivos estratégicos, se encuentra definida en la *Guía de Planificación Estratégica* publicada por la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte.

Establecer el equipo de identificación de los procesos:

Este equipo tendrá la misión de identificar los procesos generales existentes en el centro. Es conveniente que esté formado por el equipo directivo y personal relevante del mismo (5 ó 6 miembros como máximo). Si no es así, se corre el peligro de confundir tareas o procesos muy simples con los procesos generales que tenemos que identificar.

Identificar y clasificar los procesos de la organización:

La etapa de identificación y la de clasificación de los procesos se puede realizar de manera conjunta a medida que se van identificando procesos.

El equipo que analice el mapa de procesos, deberá identificar los existentes e ir clasificándolos según la tipología definida (estratégicos, clave y apoyo). Para ello puede utilizar listas de procesos ya desarrolladas, o mapas de procesos de otras organizaciones similares. Este último camino es el más recomendable si se aborda por primera vez la identificación de procesos en una organización. En el mercado (Internet) existen listas generalistas, e incluso listas por sectores, de procesos tipo de una organización.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de procesos genéricos que pueden existir en una organización cualquiera, desde una ONG hasta un supermercado.

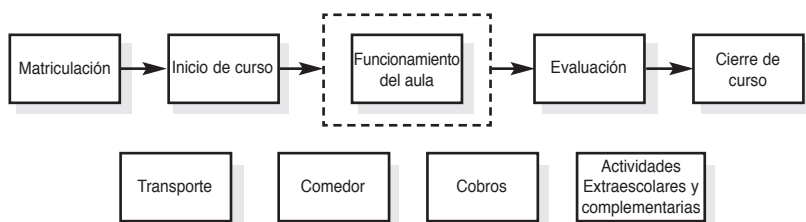
- Planificación estratégica
- Compras
- Gestión comercial
- Estudios de mercado
- Comunicación externa / interna
- Prevención de riesgos laborales
- Gestión de pedidos / ofertas
- Producción / prestación servicio
- Atención de reclamaciones
- Gestión financiera
- Gestión medioambiental

- Gestión contable
- Gestión de almacenes / stocks
- Facturación
- Entrega
- Gestión de proveedores
- Diseño
- Relaciones institucionales
- Gestión de personas
- Gestión de subvenciones
- Gestión del sistema de calidad
- Control de gestión

Estas listas deben servir de guía para que la organización identifique cuáles son sus propios procesos. Son listas orientativas y nunca deben ser entendidas como las únicas existentes. Una vez consultadas debe definirse el mapa de nuestra organización que, normalmente, no tendrá por qué coincidir con el mapa de otra organización similar.

Es conveniente comenzar con la identificación de procesos clave para luego ir añadiendo los demás tipos de procesos. Realizar la siguiente pregunta ayudará en esta fase inicial: ¿qué hacemos al entrar en contacto por primera vez con nuestro cliente? Una vez respondida e identificado el primer proceso, ir respondiendo sucesivamente a la pregunta ¿y luego qué hacemos?, hasta llegar al final.

CLAVE



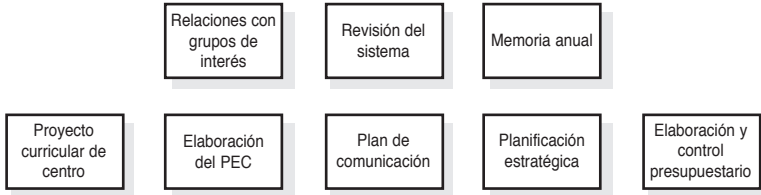
El mapa de procesos debe mostrar la relación secuencial de los procesos clave (si la hay). Uniremos mediante flechas los procesos que tengan dicha relación secuencial. Esta clasificación nos ayudará a comprender la interacción que unos procesos tienen con otros dentro de nuestro centro.

Además, esta secuencia facilita la visualización de la forma que el centro tiene de prestar su servicio.

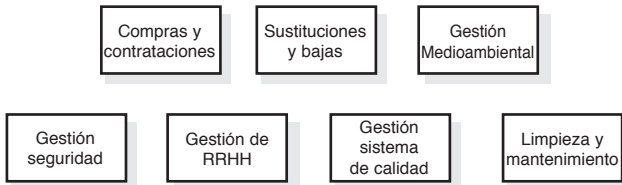
Hay que tener en cuenta que en ocasiones los procesos clave no son susceptibles de organizarse secuencialmente y unidos con flechas (como se ve en la figura anterior). De la misma forma, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo no suelen tener relaciones secuenciales (uno detrás de otro).

Una vez definidos los procesos clave, se puede abordar la identificación de los estratégicos y los de apoyo (aunque en la mayoría de ocasiones se realiza de forma conjunta).

ESTRATÉGICOS



APOYO

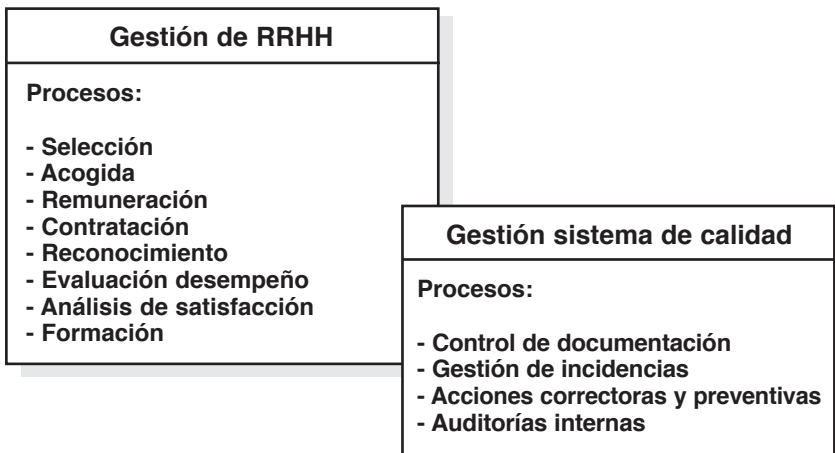


Es conveniente, cada vez que se identifica un proceso, pensar en voz alta sobre la tarea con la que comienza el proceso (límite inicial) y la tarea con la que termina (límite final). Este ejercicio nos ayudará a definir mejor cada uno de los procesos que incluimos en el mapa.

Agrupar procesos:

En ocasiones, por simplicidad del mapa de procesos o por necesidad de nuestra organización, puede ser conveniente agrupar varios procesos con una temática común en una caja con un nombre más general.

Los siguientes ejemplos pueden ser ilustrativos de esta situación. En ambos casos se decidió, (por simplicidad del mapa de procesos), agrupar varios procesos en unas cajas más amplias denominada “Gestión de Recursos Humanos” y “Gestión del sistema de calidad”. Estas cajas más amplias son las que aparecerán en el mapa de procesos.



No es recomendable abusar de estos niveles de agrupación de procesos, aunque en ocasiones puede ayudarnos a simplificar el mapa elaborado.

Dibujar un mapa de procesos gráfico:

Una vez concluida la identificación, clasificación y en su caso agrupación de procesos, deberemos proceder a la definición gráfica de nuestro mapa de procesos.

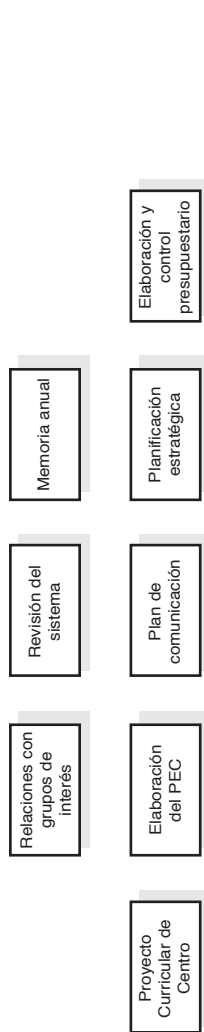
Deberemos cuidar la presentación del mismo en aspectos como: tamaño similar de las cajas, mismo tipo de letra, legible. En definitiva, facilitar su comprensión al máximo.

El mapa deberá tener un aspecto similar al presentado a continuación.

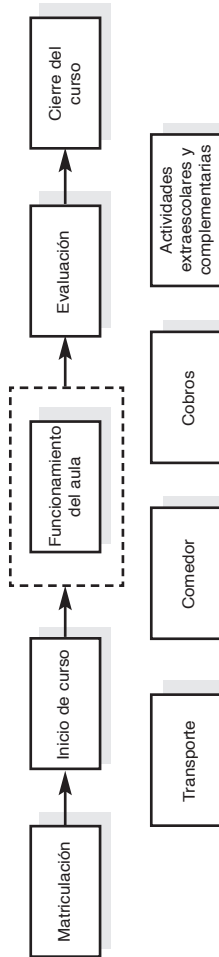
CENTRO EDUCATIVO

Mapa de procesos

ESTRATÉGICOS



CLAVE



APOYO



4. RECOMENDACIONES Y DIFICULTADES

Recomendaciones:

- Formar un equipo de trabajo de no menos de 4 personas y no más de 6.
- Aconsejable identificar entre 10 y 25 procesos en el mapa que diseñemos.
- Recomendamos que la identificación de procesos se realice con tarjetas adhesivas (post-it o similar) que se irán colocando sobre el dibujo de un mapa de procesos vacío. También servirá una pizarra sobre la que vayan dibujando (y borrando) cajas con el nombre de los procesos identificados.
- Comenzar identificando los procesos clave, para luego abordar los estratégicos y los de apoyo.
- En ocasiones no existirá acuerdo en el equipo sobre si un proceso pertenece a una tipología o a otra. Por ejemplo, en el caso del proceso de Limpieza y mantenimiento, puede haber personas que lo consideren clave y otras de apoyo, dependiendo de la influencia que se le otorgue al proceso sobre la satisfacción de nuestro cliente. Recomendamos no invertir mucho tiempo en este tipo de discusiones. Lo realmente importante es que el proceso esté identificado en el mapa para posteriormente poder organizarlo.
- Un mapa estará técnicamente bien construido si: Es simple y fácil de entender (lo entienden personas que no han participado en su elaboración). Todo el personal de la organización está representado en los procesos identificados. Todas las tareas que se realizan en la organización están incluidas en los mismos.
- El mapa de procesos es algo muy particular de cada organización y cada empresa deberá diseñar el suyo. No abusar del copiar y pegar.
- Organización y calendario de las reuniones: Reuniones entre 1 y 2 horas. Es recomendable mantener reuniones cada 10 ó 15 días. Esta periodicidad permite mantener un ritmo adecuado de trabajo, sin llegar a colapsar otras actividades del personal del centro.

Dificultades:

- Imposición del punto de vista individual y no del consenso general. El trabajo de definición de un mapa de procesos requiere del esfuerzo creativo de un grupo que comprenda y analice la organización. La imposición de visiones individuales puede no ayudar al despliegue posterior del mismo.
- Confundir departamentos con procesos. Es normal, sobre todo en personas no habituadas a trabajar con procesos, confundir o nombrar los procesos como los departamentos o funciones existentes. Por ejemplo: proceso de informática, cuando en realidad esto es el nombre de una función o área de la organización. En este caso, en realidad los procesos a los que nos referiríamos serían: mantenimiento informático, diseño de programas informáticos, etc.
- Identificar tareas y no procesos. En numerosas ocasiones se confunden tareas simples e individuales con procesos. En otras ocasiones agrupamos en un proceso secuencias de tareas demasiado largas. Si así ocurre, deberíamos dividir el proceso identificado estableciendo nuevos límites iniciales y finales.
- Procesos demasiado abstractos: confundir conceptos (Proceso enseñanza-aprendizaje) con procesos. En este caso, el proceso E/A realmente incluiría a todos los procesos del centro relacionados con la acción directa con el alumnado y otros de índole personal. Es un concepto demasiado amplio que dificultaría identificar procesos concretos de trabajo.
- Dificultad para concretar el inicio y el final de los procesos. Suelen ser comunes las discusiones entre los miembros del grupo de trabajo sobre los límites de los procesos. Es decir, con qué actividad comenzamos un proceso y con qué actividad lo finalizamos. Esta tarea es de vital importancia a la hora de abordar la organización de los procesos estudiados pues nos acota el campo de análisis de cada uno de ellos.
- Bloqueo inicial al comenzar la identificación de procesos. “Mente en blanco”. Lo mejor para solucionar esta situación es empezar identificando los procesos clave tal y como se ha explicado anteriormente o apoyarse en mapas o listas de procesos de otras organizaciones.
- Identificación de procesos con una visión excesivamente interna. Para identificar los procesos clave, nos tenemos que poner en la piel del cliente. Tenemos que identificar la secuencia interna de procesos que experimenta un cliente (o sus necesidades), dentro de nuestra organización. Debemos centrarnos en definir qué pasa con las expectativas del cliente desde que éste las expresa hasta que finalizamos nuestra relación con él. La excesiva orientación a concebir nuestra organización ordenada por departamentos no facilitará esta tarea.

DOCUMENTAR PROCESOS

CAPÍTULO 2

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. ¿CÓMO SE ANALIZA, DESCRIBE Y DOCUMENTA UN PROCESO?**
- 3. EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PROCESOS**
- 4. PRESENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO**
- 5. DIFICULTADES MÁS IMPORTANTES**

1. INTRODUCCIÓN

Hasta ahora hemos conseguido varias cosas importantes:

- Identificar los procesos clave del centro educativo (o cadena de valor)
- Definir los procesos estratégicos y los de apoyo de la organización
- Establecer, por tanto, un guión de trabajo para el análisis y la mejora de los procesos de nuestro centro.

Toda esta información se ha conseguido con el esfuerzo de un solo equipo de trabajo. Ahora es el momento de comenzar el análisis individual de los procesos identificados, generando un equipo de trabajo para cada proceso.

Estos equipos deberán ser capaces de definir claramente las tareas, responsabilidades e información generada en el proceso objeto de su análisis. En definitiva, deberán concretar las pautas de actuación del proceso en cuestión de forma breve, clara y concisa. Para concretar estas pautas es imprescindible describir documentalmente el proceso. A estas descripciones de procesos les llamaremos en esta guía “procedimientos”.

Recordemos que nuestro objetivo es poner orden en los procesos de trabajo, por lo que todo el personal de nuestra organización debería comprender de forma clara la descripción efectuada. Sin embargo, en demasiadas ocasiones se observan descripciones de procesos que sólo entienden los autores de los mismos, son demasiado largas, no hablan el lenguaje de los usuarios o no reflejan la realidad del día a día.

La documentación de nuestros procesos debe realizarse respetando siempre una regla básica: la sencillez.

El objetivo a conseguir: la claridad del procedimiento definido y la total comprensión del mismo por el personal del centro.

Unos procesos bien analizados y bien redactados constituyen un extraordinario soporte documental para la formación del personal.

También son el medio de no perder el “saber-hacer” de nuestro centro educativo adquirido con el tiempo. Una organización que sabe analizar y redactar sus procesos dispone de excelentes guías pedagógicas para la formación de su personal recién incorporado.

A continuación, se presenta una metodología eficaz que permitirá analizar, comprender, definir y establecer posibles mejoras en los procesos estudiados.

2. ¿CÓMO SE ANALIZA, DESCRIBE Y DOCUMENTA UN PROCESO?

Para abordar la descripción de un proceso cualquiera en una organización, podemos encontrarnos con dos tipos básicos de metodologías:

- Las que se centran en la descripción del proceso utilizando exclusivamente texto.
- Las que se centran en la descripción del proceso utilizando exclusivamente diagramas de flujo.

Son dos polos opuestos en la descripción de procesos. Cada uno de estos polos (por separado) tiene algunas desventajas:

Utilizar exclusivamente texto:

- Dificulta explicar con claridad y sencillez las etapas de un proceso, pues redactamos sin un guión preestablecido.
- No permite la visualización rápida y general del proceso. Dificulta su comprensión global.
- Se generan procedimientos excesivamente largos.

Utilizar exclusivamente diagramas de flujo:

- Explicar un proceso con mucho detalle mediante un diagrama de flujo complica la comprensión del mismo.
- Resulta complejo explicar (y sobre todo entender) un proceso con muchas variaciones y decisiones (y en el sector educativo abundan este tipo de procesos).
- No disponemos de mucho texto para explicar determinadas tareas importantes.

Sin embargo, la utilización conjunta de estas dos metodologías puede permitirnos aprovechar algunas de sus virtudes: capacidad de síntesis, posibilidad de explicar con más detalle, visualización global del proceso, concreción en la explicación, etc.

Podemos concluir que para describir y documentar un proceso, primero hay que estructurarlo y visualizarlo (utilizaremos para ello la técnica del diagrama de flujo). Una vez visualizado, debemos abordar la explicación del mismo con texto. De esta manera nuestras explicaciones del proceso seguirán un guión perfectamente establecido para describirlo, utilizando las ideas pertinentes y estrictamente necesarias. Debemos evitar los textos largos y superfluos, favoreciendo el factor visual en estos documentos.



Nos centraremos en la búsqueda del equilibrio entre diagrama de flujo y explicaciones. Cuanto más extenso hagamos el diagrama de flujo, menos texto explicativo incluiremos. Cuanto más escueto sea el diagrama de flujo, más texto deberemos utilizar. Por regla general, un diagrama de flujo no debería definir más de 8 ó 9 tareas.

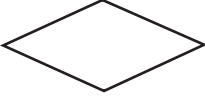


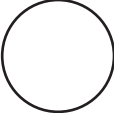
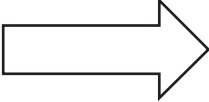



Nuestro objetivo será conseguir algo parecido al procedimiento de inicio de curso mostrado en páginas posteriores. Como vemos en esa figura, el diagrama de flujo constituye el guión de las explicaciones sobre el proceso. Éstas están situadas a su derecha.

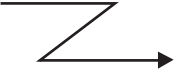

LOS SÍMBOLOS DE UN DIAGRAMA DE FLUJO

Los símbolos de un diagrama de flujo son un lenguaje en sí mismo.

Existen normativas como la ANSI (American Normalisation and Standarization Institute) que para la realización de un diagrama de este tipo, ha publicado una lista con símbolos que ayudan a representar las actividades y el flujo de las mismas. Cada símbolo tiene un significado. A continuación indicamos algunos ejemplos de esta normativa:

	<p>Operación. Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.</p>
	<p>Límites del proceso. Sirve para indicar el inicio y el final de un proceso. En el interior de la elipse aparece la palabra inicio o fin.</p>

	<p>Punto de decisión. Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs o salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI/NO.</p>
	<p>Espera. Representa la espera a la que es sometida una persona o un ítem.</p>
	<p>Almacenamiento. Se utiliza para representar un output almacenado y que necesita de una orden para su movimiento.</p>
	<p>Inspección. El flujo del proceso se detiene y es posible realizar una inspección del output en ese punto.</p>
	<p>Movimiento. Utilizada para indicar el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.</p>
	<p>Conector. Se usa para indicar que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada).</p>
	<p>Notación. Sirve para registrar información adicional sobre un símbolo al que se conecta. Puede ser útil para identificar qué persona realiza una actividad, inspección, etc.</p>
	<p>Dirección del flujo. Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso.</p>

	<p>Transmisión. Indica una transmisión inmediata de información.</p>
	<p>Documentación. Útil cuando el output de una actividad incluyó información registrada.</p>

La utilización de gran diversidad de símbolos puede complicar demasiado la comprensión del diagrama de flujo definido.

Nuestra intención no va a ser explicar el proceso sólo con símbolos. Nos apoyaremos en explicaciones con texto para enriquecer la descripción de nuestros procesos.

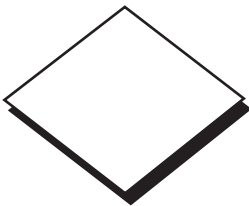
Por este motivo, y con el objetivo de simplificar la construcción y comprensión de los diagramas, recomendamos utilizar los cuatro símbolos siguientes (por otro lado, más que suficientes para analizar y guiarnos en la descripción de un proceso):



Actividad u operación



Documento

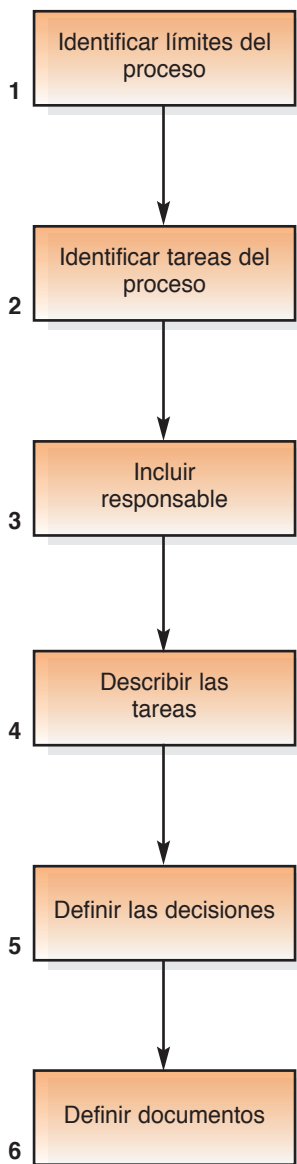


Decisión



3. EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Para analizar y documentar un proceso, seguiremos las etapas indicadas en el diagrama de flujo siguiente:

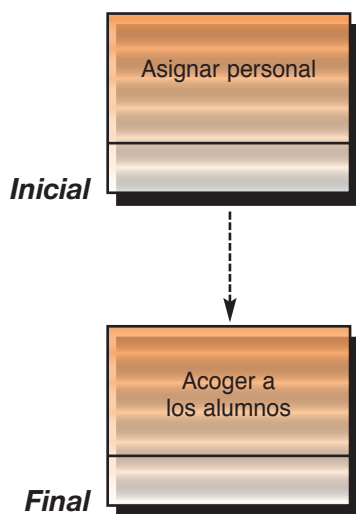


El proceso descrito en el diagrama de flujo anterior, debe ser siempre realizado en grupo. Se recomienda que este grupo esté formado por 4 ó 5 personas como máximo. Sus integrantes deben conocer el proceso analizado y dentro del equipo debe articularse la figura del coordinador del mismo (marcará tiempos, decidirá en caso de discrepancias, etc).

1. Identificar límites del proceso.

La primera tarea para analizar un proceso consiste en acotar los límites del mismo. Para ello debemos identificar la actividad inicial y la actividad final del proceso. Es útil preguntarse ¿con qué actividad empieza el proceso? y ¿con qué actividad finaliza el proceso?

➤ **LÍMITES DEL PROCESO**



Las tareas deben escribirse siempre empezando por un verbo en infinitivo. De esta manera conseguiremos más claridad a la hora de transmitir qué debe realizarse en esa tarea.

En ocasiones la identificación de los límites de los procesos generará un debate intenso entre los miembros del grupo. No siempre todo el mundo tiene la misma percepción sobre el inicio y final de los procesos de trabajo.

2. Identificar las tareas

Tras la identificación de los límites procederemos a la definición de las tareas que los unen. Para ello nos preguntaremos sucesivamente qué hacemos después de cada tarea identificada, partiendo desde el límite inicial hasta llegar al límite final.

Se irán ordenando cronológicamente las tareas según su orden de aparición más lógico.

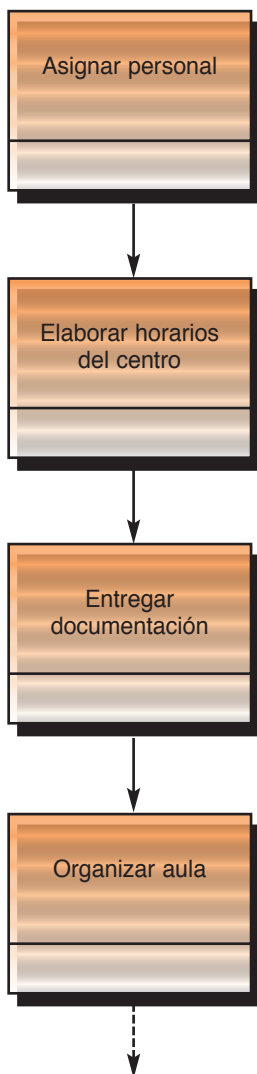
Por regla general, en el diagrama de flujo deberemos identificar las tareas más importantes del proceso analizado, dejando para las explicaciones posteriores el detalle y las tareas más concretas.

Algunas veces, tras el análisis de tareas realizado, el equipo de trabajo puede modificar los límites identificados en un primer momento.

Recordamos una vez más que las etapas deben escribirse empezando por un verbo en infinitivo.



CLASIFICAR ETAPAS POR ORDEN CRONOLÒGICO



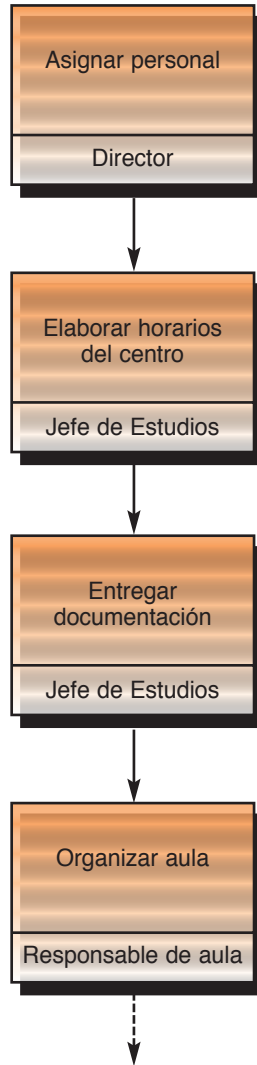
Es útil observar el proceso directamente en el sitio donde se desarrolla. Si no es posible, es imprescindible que el grupo de trabajo esté formado por personal que conozca muy bien el proceso.

3. Incluir responsable.

A medida que se identifique cada tarea, deberá indicarse en la parte inferior del rectángulo la función o persona responsable de la misma. Es importante que no se identifiquen dos funciones o responsabilidades sobre la misma tarea, pues creará confusión.



INCLUIR RESPONSABLE



4. Describir las tareas

Una vez definida cada tarea, se deberá proceder a la explicación de la misma con el detalle requerido.

Las frases utilizadas para las explicaciones deben ser escuetas y concisas, aportando la información complementaria al diagrama de flujo para aclarar lo necesario del mismo. Evitaremos las redundancias (explicar varias veces lo mismo), y las frases excesivamente largas.

- Utilizar frases cortas (16 palabras por frase).
- 4 frases por párrafo.
- No abusar del uso de frases subordinadas.
- Intentar transmitir una idea por frase.

En principio, utilizar más texto en nuestras explicaciones debería reducir el número de tareas identificadas en el diagrama de flujo.

Debemos encontrar un equilibrio y no cometer el error de identificar muchas tareas en el diagrama de flujo o utilizar demasiado texto en las explicaciones.

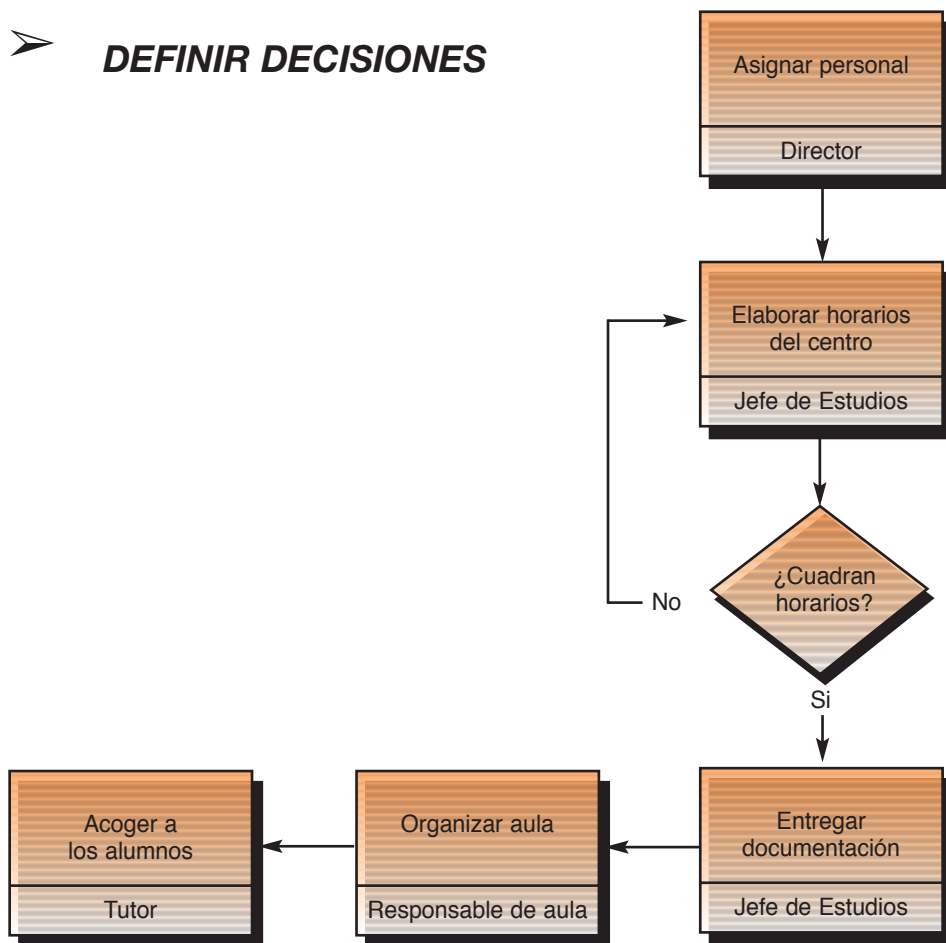
5. Definir decisiones

Durante la realización de un proceso determinado se pueden tomar decisiones que afectan a la dirección que el mismo debe seguir. Según la respuesta, el proceso sigue una u otra vía. Este tipo de situaciones se representarán por medio de rombos.

La mayoría de las veces las decisiones suelen estar unidas a controles efectuados durante el proceso (aunque no necesariamente es así en todas las ocasiones, como se muestra en el ejemplo siguiente). Siempre que se realiza un control pueden pasar dos cosas: que el resultado sea correcto o incorrecto, positivo o negativo, aprobado o no aprobado, etc.

Incluiremos una pregunta dentro del rombo que nos indique las dos respuestas posibles a tomar.

➤ **DEFINIR DECISIONES**



Es importante destacar que el uso de este tipo de símbolos complica la comprensión del diagrama de flujo. Una vez más, su utilización debe limitarse para destacar aquéllas decisiones más importantes dentro de un proceso. No abusar del mismo.

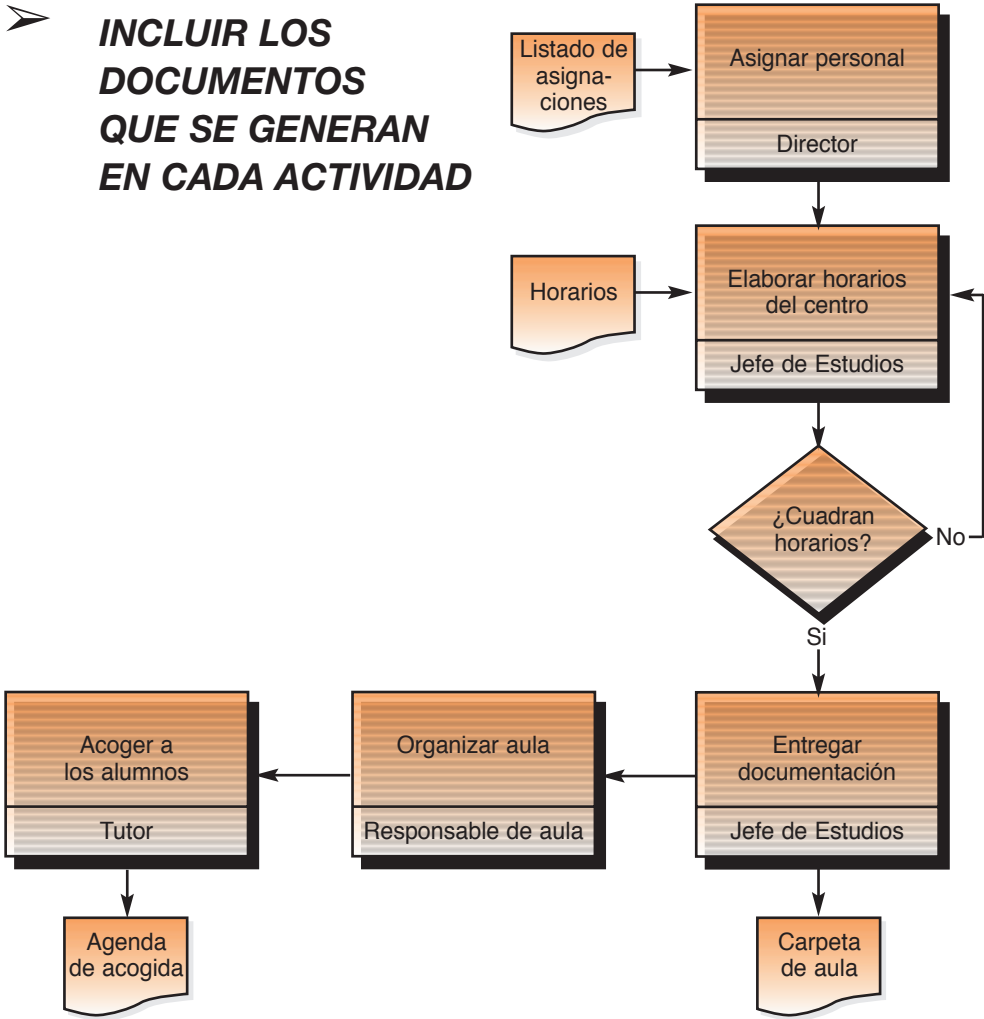
Muchas decisiones pueden definirse más fácilmente utilizando texto dentro de las explicaciones del proceso, que mediante el uso del rombo. El grupo de análisis deberá decidir cómo hacerlo de la manera más comprensible.

Por último es necesario señalar que, al igual que dibujamos y numeramos un rectángulo para definir una tarea, los rombos (o decisiones) no se numeran.

6. Definir los documentos

El control de los documentos o información generada durante un proceso es un elemento importante para conseguir el orden en el mismo.

➤ **INCLUIR LOS DOCUMENTOS QUE SE GENERAN EN CADA ACTIVIDAD**



A medida que analicemos un proceso y establezcamos sus etapas, habrá que identificar los documentos que van apareciendo en las mismas. Emplearemos el símbolo del documento para destacar su aparición en una tarea determinada.

Para evitar confusiones, la flecha que una un documento a una tarea siempre tomará la dirección del documento a la tarea y no al revés. Además, incluiremos el nombre del documento dentro del símbolo utilizado.

Es muy recomendable que en el momento que identifiquemos la utilización de un documento determinado, definamos su formato (tipo de letra, apariencia, márgenes, inclusión o no del logotipo), intentando dar una misma apariencia a todos los procedimientos que vamos generando en los procesos analizados.

En una zona determinada del procedimiento deberemos incluir información sobre el archivo de los documentos que generamos durante la realización del proceso. En esta zona incluiremos los siguientes apartados:

- Nombre del documento: escribiremos el mismo nombre que el indicado en su símbolo en el diagrama de flujo.
- Responsable: encargado de archivar el documento. En ocasiones no coincide con el responsable de generar el documento.
- Lugar de archivo: nombre del archivo donde tiene que estar ubicado el documento.
- Tiempo de retención: indicaremos el tiempo mínimo de retención que tiene que estar archivado el documento. Este intervalo puede ser desde unas horas hasta años.

4. PRESENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

Para que un procedimiento pueda ser completo, hay que ofrecer un marco de acogida a las informaciones que nos ofrece (el diagrama de flujo y el texto que le acompaña). Es el entorno del procedimiento.

Este entorno u orden administrativo es necesario para: identificar, aprobar, difundir, clasificar, modificar o archivar un procedimiento.

A nivel administrativo, el procedimiento debe indicar:

- el nombre del centro
- el título del procedimiento
- el número del procedimiento
- el número de edición
- la fecha de edición
- la paginación
- firma del que lo aprueba

La posición de cada uno de estos elementos debe estar preestablecida, de tal manera que los usuarios puedan encontrar el mismo tipo de información en el mismo sitio, cualquiera que sea el procedimiento.

Lo ideal es utilizar un formato de procedimiento tipo para definir el orden administrativo y así no olvidar nada.

CENTRO EDUCATIVO

PR. 2 INICIO DE CURSO

Edición:
Aprobada por:
Fecha:

Descripción del proceso	Instrucciones del proceso																				
<pre> graph TD A[Asignar personal Director] --> B[Elaborar horarios de centro Jefe estudios] C[Horarios] --> B B --> D{¿Cuadrarán los horarios?} D -- No --> B D -- Si --> E[Entregar documentación Jefe de Estudios] F[Carpeta de aula] --> E E --> G[Organizar aula Responsable de aula] G --> H[Acoger a los alumnos Tutor] I[Agenda de acogida] --> H </pre>	<ol style="list-style-type: none"> Asignar personal: Se asignará tutores, especialistas y personal de apoyo a los grupos de alumnos, según los criterios establecidos por el claustro en la programación general anual. Se generará un listado con las asignaciones de personal. Este listado deberá ser aprobado por la Dirección. Elaborar horarios de centro: Se elaborarán los horarios de grupo y profesorado, teniendo en cuenta la normativa vigente y los criterios definidos por el claustro. Se planificarán también las horas de cómputo mensual teniendo en cuenta el calendario escolar. Por último se definirá los horarios para la utilización de espacios comunes. Una vez cuadrados, todos los horarios serán introducidos en GESCEN. Entregar documentación (carpeta de aula): Se entregará la documentación necesaria para el inicio del curso. Los listados, en la mayoría de los casos, podrán ser impresos utilizando los datos introducidos en GESCEN. <ul style="list-style-type: none"> Documentación para Tutores: Listado de alumnos, listado de datos personales, listado de evaluación, registro de asistencia, horarios de tutorías, horario personal, horario de espacios comunes, modelo petición de material, modelos de documentos para comunicación con padres y alumnos (autorización salidas, citaciones, etc.) Documentación para Especialistas y personal de apoyo: Listado de alumnos (de todos sus grupos), listado de datos personales, listado de evaluación, registro de asistencia, horarios de tutorías, horario personal, horario de espacios comunes, modelo petición de material, modelos de documentos para comunicación con padres. Organizar aula: Se realizará la distribución espacial del aula. Se revisará el material necesario para el desarrollo de las actividades docentes. En caso de necesitar material se realizará la petición interna de material al responsable correspondiente, siguiendo las instrucciones descritas en el procedimiento de Compras. Acoger a los alumnos: Para realizar la acogida de los alumnos el Jefe de Estudios diseñará una Agenda de acogida. Se definirán puntos de reunión inicial de los diferentes grupos y responsables de los mismos, horarios de cada responsable y actividades para cada ciclo. 																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Nombre del documento</th> <th>Responsable</th> <th>Lugar de archivo</th> <th>Tiempo de retención</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Listados de asignaciones</td> <td>- Secretario</td> <td>- Carpeta inicio de curso</td> <td>- Año escolar</td> </tr> <tr> <td>- Horarios</td> <td>- Jefatura de Estudios</td> <td>- Carpeta inicio de curso</td> <td>- Año escolar</td> </tr> <tr> <td>- Carpeta de aula</td> <td>- Tutor y/o especialista</td> <td>- Archivo personal prof.</td> <td>- Año escolar</td> </tr> <tr> <td>- Agenda de acogida</td> <td>- Jefe de Estudios</td> <td>- Carpeta inicio de curso</td> <td>- Año escolar</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre del documento	Responsable	Lugar de archivo	Tiempo de retención	- Listados de asignaciones	- Secretario	- Carpeta inicio de curso	- Año escolar	- Horarios	- Jefatura de Estudios	- Carpeta inicio de curso	- Año escolar	- Carpeta de aula	- Tutor y/o especialista	- Archivo personal prof.	- Año escolar	- Agenda de acogida	- Jefe de Estudios	- Carpeta inicio de curso	- Año escolar	
Nombre del documento	Responsable	Lugar de archivo	Tiempo de retención																		
- Listados de asignaciones	- Secretario	- Carpeta inicio de curso	- Año escolar																		
- Horarios	- Jefatura de Estudios	- Carpeta inicio de curso	- Año escolar																		
- Carpeta de aula	- Tutor y/o especialista	- Archivo personal prof.	- Año escolar																		
- Agenda de acogida	- Jefe de Estudios	- Carpeta inicio de curso	- Año escolar																		

5. DIFICULTADES MÁS IMPORTANTES

- Utilizar demasiadas tareas en un diagrama de flujo: no más de 8 ó 9 tareas para un diagrama de flujo.
- Disparidad de criterios para establecer los límites: si las diferencias entre los miembros del equipo son muy grandes, vale la pena establecer unos límites preliminares, comenzar el análisis del proceso y a medida que se va avanzando llegar a una conclusión.
- No sintetizar ideas en el diagrama de flujo (intentar explicar el proceso en detalle con el diagrama): deberemos identificar las tareas más importantes del proceso con nuestro diagrama de flujo. Peligro a evitar: demasiado nivel de detalle en el mismo.
- Invertir demasiado tiempo para decidir. Ausencia de toma de decisiones concretas: el coordinador del equipo debe controlar los tiempos de intervención y discusión. Si no se toma una decisión concreta el coordinador será el encargado de desbloquear la situación.
- Falta de información y conocimiento del proceso por los miembros del grupo: analizar un proceso con personas que lo desconocen resulta muy difícil, pues no se centran en la realidad del mismo.
- No tomar notas claras durante el análisis del proceso: durante el análisis de un proceso el coordinador debe dibujar las tareas que se van identificando y debe tomar nota sobre las explicaciones de las mismas. Si no se documenta el proceso cuando se estudia, luego no recordaremos lo que se ha hablado en cada etapa. Esto supone volver a pensar de nuevo sobre el proceso.
- En este sentido, dejar mucho tiempo entre el análisis del proceso en la pizarra y la documentación final del mismo, generará que se olviden las ideas debatidas. Es recomendable que no pase más de una semana entre el análisis del equipo y la documentación del proceso.
- Manejo de la herramienta informática: es recomendable que los procedimientos se documenten utilizando herramientas informáticas. Existen paquetes informáticos que ayudan a construirlos. Utilizar el powerpoint para hacer los diagramas de flujo es relativamente fácil mediante el menú de autoformas predeterminadas que este programa incluye.
- Extenderse demasiado en las explicaciones: deberemos buscar la concreción en nuestros textos y sobre todo no caer en el error de repetir lo que ya se ha dicho en el diagrama de flujo.
- Presentación diferente de los documentos: es muy importante utilizar el mismo tipo de letra, tamaño, estilo, colores, etc, en todos los procedimientos y documentos que diseñemos. La unidad gráfica ayuda a la comprensión de los mismos.
- En ocasiones el equipo de trabajo no se centra en explicar la tarea analizada en ese momento y debate continuamente sobre otras partes del proceso. El coordinador debe reconducir la discusión a la tarea en cuestión. Más adelante se analizarán las demás.
- Confundir el responsable de realizar una actividad, con el responsable del archivo del documento que genera la actividad: en numerosas ocasiones los responsables no tienen por qué ser los mismos.

DEFINIR LOS PROCESOS

CAPÍTULO 3

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- 1. ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO?**
- 2. ¿CÓMO REPRESENTAR LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO?**

1. ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO?

El análisis de los procesos para su posible mejora exige el conocimiento de los elementos que lo constituyen. Estos elementos, desde la misión del proceso hasta el o los indicadores utilizados para medir el desempeño del mismo, serán definidos en esta unidad.

Misión del proceso

El proceso como conjunto de tareas que sirven para alcanzar un determinado fin debe poseer una misión. La misión se define como el objetivo del proceso. Es una descripción del proceso breve y concisa. En ocasiones indica el resultado esperado.

La forma de determinar la misión del proceso se realizará a través de preguntas del tipo:

- ¿Para qué sirve el proceso?
- ¿Para quién hacemos las actividades del proceso?
- ¿Por qué hacemos las actividades del proceso?
- ¿Cuáles son los objetivos del mismo?

Las respuestas a todas estas preguntas sirven como información para definir la misión del proceso y para determinar sus elementos.

Límites del proceso

Los límites del proceso son la primera y la última tarea del mismo.

Nos podemos preguntar: ¿Qué es lo primero que hago para iniciar este proceso?, y ¿Qué es lo último que hago?

La acotación del proceso es siempre una decisión difícil, ya que los límites del proceso pueden interpretarse de distintas formas. Estableciendo los límites acotamos el campo de análisis: las actividades que van desde el inicio hasta el final del proceso constituirán el conjunto de tareas a estudiar y organizar.

Cliente del proceso

Respuestas a preguntas como ¿Para quién lo hacemos? identifican claramente a los clientes del proceso. Podemos considerar como cliente cualquier persona u organización que recibe el producto o servicio que el proceso genera.

Un proceso puede tener varios clientes. En muchas ocasiones el cliente es externo, pero también existen procesos que crean productos o servicios para otras áreas de la organización, y por tanto se puede hablar de clientes internos.

Resulta frecuente encontrarnos que el cliente directo es el receptor final del proceso, pero en ocasiones esto varía y también son clientes quienes no reciben directamente el producto o el servicio (por ejemplo los padres de los alumnos de un centro educativo). El o los clientes del proceso serán aquéllos para los que se realiza o utilizan el output del mismo.

Entradas y Salidas

Todos los procesos tienen varias entradas y salidas, es decir, elementos que entran y salen del proceso. Son productos o servicios, como datos, informes o documentos. Es necesario definir las entradas y salidas del proceso y seleccionar aquellas (en ocasiones sólo una o dos) que son las primarias: las entradas y salidas principales sin las cuales el proceso no tendría sentido.

Entrada

Entrada del proceso: materiales, informaciones, productos, documentos, etc, requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades.

Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar, (no confundir con los medios del proceso). La primera entrada de un proceso puede ser la petición que recibimos de nuestro cliente.

Salida

Producto o servicio creado por el proceso: materiales, informaciones, productos, documentos, etc, que el cliente o los clientes del proceso reciben.

Proveedores

Al establecer las entradas del proceso, estaremos comenzando a definir a los proveedores del mismo: suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el proceso.

Requerimientos de los clientes

Es lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso.

En ocasiones nuestros clientes expresan sus necesidades de manera abstracta o imprecisa, por ejemplo: quiero un servicio rápido. Para poder gestionar estas necesidades y mejorar los procesos que las generan, es necesario traducirlas a características más concretas y medibles. En el caso anterior deberíamos hacer el esfuerzo por averiguar qué significa “servicio rápido” para nuestros clientes: ¿10 segundos? ¿10 minutos? ¿30 minutos? ¿1 hora?. De esta manera podremos ajustar el proceso a sus demandas.

En muchas ocasiones deberemos traducir las necesidades expresadas por nuestros clientes a características concretas de nuestro producto o servicio.

Para averiguar las necesidades de nuestros clientes y poder gestionarlas se deberá primero preguntar al cliente qué es lo que valora (mediante entrevistas, dinámicas de grupo, cuestionarios, etc). Muchas organizaciones cometen el error de intuir demasiado rápido las necesidades de los clientes sin molestarse en investigarlas.

Por último, recordar que la definición de los requerimientos de nuestros clientes debe basarse en las salidas definidas anteriormente. En definitiva se trata de establecer qué necesidades tiene nuestro cliente para cada una de las salidas.

Requerimientos a proveedores

Al definir nuestros proveedores y las entradas que nos suministran, es muy conveniente definir los requerimientos que tenemos con ellos en cuanto a los productos y servicios que nos prestan.

Definir este tipo de requerimientos permitirá un correcto seguimiento y control de los proveedores de nuestros procesos.

Participantes del proceso

Personas que llevan a cabo el proceso. La lista de los participantes incluirá todas las funciones que realizan alguna tarea dentro del proceso.

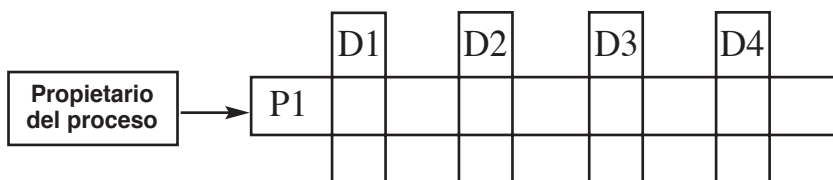
Propietario del proceso

El propietario es la persona responsable del proceso y sus salidas.

Todos los procesos necesitan un propietario que asuma la responsabilidad de gestionar el proceso tal y como está definido y que controle el buen funcionamiento del mismo.

En los procesos que fluyen dentro de una misma función o departamento (procesos funcionales) es relativamente sencillo establecer el propietario de los procesos. Normalmente lo podemos hacer coincidir con el responsable del departamento en cuestión.

Sin embargo, existen procesos que fluyen por varios departamentos. Son varias las funciones que participan en él y es fácil adivinar que suelen ser procesos con problemas de coordinación, información, etc. En este tipo de procesos (interfuncionales), la figura del propietario del proceso adquiere mayor importancia. De ella depende el entendimiento entre los diferentes participantes del proceso para poder gestionar y mejorar el mismo.



Sobre el propietario del proceso como tal, recaerá la responsabilidad general de que el proceso cubra las necesidades identificadas de sus clientes. A continuación se presentan algunas responsabilidades más específicas que un propietario de proceso tendrá:

- Definir los límites, contenido, entradas y salidas.
- Establecer medidas (indicadores) y objetivos para el proceso.
- Liderar el equipo de mejora y seleccionar a sus miembros.
- Asegurar que el proceso está correctamente documentado.
- Asegurar el entendimiento con proveedores/clientes.
- Establecer los mecanismos de control del proceso.
- Identificar acciones de mejora y asignar responsable.
- Realizar el seguimiento de los planes de mejora del proceso.
- Informar a la Dirección sobre los progresos.
- Revisar los indicadores del proceso.

Debido a la complejidad que puede suscitar la elección de un propietario de un proceso en el que participen varios departamentos (con diferentes responsables de los mismos), planteamos algunos criterios que pueden ayudar a la hora de elegir el propietario más idóneo.

Criterios para asignar propietario:

- Posibilidad de actuar sobre el proceso.
- Capacidad de liderazgo.
- Experiencia en otros departamentos y procesos.
- Conocimientos e información sobre el proceso.
- Disponibilidad de tiempo para desempeñar las responsabilidades como propietario del proceso asignado.

Equipo de mejora

Es el equipo de personas responsables de la mejora del proceso y normalmente son elegidos por el propietario del mismo. Algunas recomendaciones para su elección son:

- Entre 3 y 5 participantes en el equipo.
- Debería estar formado por los que desempeñen el proceso.
- Este tipo de equipos ganan mucho si pueden permitirse incluir proveedores y/o clientes del proceso.
- En el equipo de trabajo debe incluirse siempre la figura del facilitador o persona conocedora de técnicas de trabajo en equipo que haga funcionar al mismo.

Medios y recursos del proceso

Máquinas, herramientas, mobiliario, enseres, etc, que intervienen en la realización del proceso. Es conveniente centrarse en los recursos más importantes.

En ocasiones es interesante la aclaración de los requisitos que deben satisfacer los recursos, para el buen desempeño del proceso.

Indicador utilizado

Sin indicadores que nos permitan medir el desarrollo de nuestros procesos es casi imposible gestionar y mejorar los mismos. Los indicadores nos sirven para monitorizar el desempeño de los procesos y cuantificar su mejora o progreso.

Uno de los grandes objetivos de la gestión por procesos es la orientación de nuestros procesos hacia los clientes, para así conseguir su mayor satisfacción. Por esta razón, los indicadores de procesos deberían medir cuestiones relacionadas con la satisfacción de nuestros clientes. Cuanto más satisfechos estén mejor resultado ofrecerán nuestros indicadores.

Los indicadores como coste, número de errores o despilfarro del proceso, miden cuestiones relacionadas con las necesidades de los equipos directivos de los centros, pero no necesariamente con las de los clientes. Difícilmente un cliente nos puede citar entre sus necesidades y/o expectativas la disminución del despilfarro de uno de nuestros procesos.

Es recomendable centrarse principalmente en diseñar indicadores que nos permitan controlar cómo satisfacemos a nuestros clientes y, posteriormente, añadir los indicadores “de la dirección” necesarios.

Para definir indicadores de proceso centrados en las necesidades de nuestros clientes deberemos analizar los requerimientos que éstos nos expresaron como necesidades y/o expectativas. Transformaremos esas necesidades en indicadores. En el próximo capítulo analizamos en profundidad cómo definir los indicadores.

2. ¿CÓMO REPRESENTAR LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO?

Usualmente los elementos del proceso se recogen en la ficha de análisis del proceso. Esta ficha puede presentarse de diferentes maneras, pero siempre deberá recoger de la información básica que se indica:

- Tipo de proceso (estratégico, clave o soporte)
- Misión o finalidad del proceso
- Nombre del proceso
- Equipo de mejora
- Participantes
- Propietario del proceso
- Límites: Inicio y fin del proceso
- Output del proceso (salidas)
- Input del proceso (entradas)
- Clientes del proceso
- Requerimientos del cliente
- Proveedores del proceso
- Requerimientos a proveedores
- Medios con los que realizar el proceso
- Indicador utilizado

FICHA DE PROCESO

Información general		
Tipo de proceso	Título del proceso	Propietario
Misión		Equipo de mejora

Límites		Participantes en el proceso	
Inicio	Fin		

Salidas	Clientes	Entradas	Proveedores

Requerimientos de clientes	Requerimientos a proveedores

Indicador utilizado	Medios necesarios

A continuación mostramos un ejemplo de ficha del proceso de inicio de curso.

FICHA DE PROCESO

Información general		
Tipo del proceso Clave	Título del proceso Inicio del curso	Propietario Jefe de Estudios
Misión Organizar las actividades generales del centro al inicio del curso		Equipo de mejora Director, Jefe de Estudios, Tutor, Especialista

Límites	
Inicio Asignar personal	Fin Acoger al alumnado

Participantes en el proceso	
Director Jefe de Estudios Resp. de aula Tutor	

Salidas	Clientes
Carpeta de aula (documentación para tutores y para especialistas y personal de apoyo) Planificación de actividades primer día (agenda de acogida)	Profesorado Alumnado

Entradas	Proveedores
Listados de tutores, especialistas y personal de apoyo. Criterios del claustro para horarios. Calendario escolar. Normativa de horarios	Equipo directivo. Claustro. Administración educativa.

Requerimientos de clientes
A. Entrega a tiempo de la documentación B. Rapidez en la entrega de documentación C. Información clara

Requerimientos a proveedores
Entrega a tiempo de la documentación Documentación completa y sin errores

Posibles indicadores
A. Cumplimiento de plazos de entrega de la documentación A. Días de retraso en la entrega de documentación B. Documentación entregada en menos de 2 días C. Satisfacción con la documentación entregada

Medios necesarios
Equipos informáticos Software: GESCEN, Word

MEDIR LOS PROCESOS

CAPÍTULO 4

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- 1. MEDIR LOS PROCESOS**
- 2. ¿QUÉ MEDIR?**
- 3. ¿CÓMO DEFINIR INDICADORES?**

1. MEDIR LOS PROCESOS

La medición de los procesos como forma de conocer el comportamiento de los mismos y como paso previo para su control y posible mejora, es una etapa clave dentro de la gestión por procesos.

La gestión por procesos pretende conseguir como objetivo final la mejora de los mismos, y esto sólo es posible si los medimos. Los datos proporcionados por una buena medición permiten el control de los procesos, su posterior gestión y finalmente su mejora.

2. ¿QUÉ MEDIR?

De forma general puede decirse que existen dos tipos de medidas principales de un proceso:

- Medidas de eficacia
- Medidas de eficiencia

Medidas de eficacia

El objetivo de un proceso es generar una salida que satisfaga las necesidades del cliente (interno o externo) al proceso. El grado en que se consigue satisfacerlas viene definido por la eficacia. Los indicadores de eficacia sirven para medir cómo el proceso cumple con las necesidades de nuestros clientes y por lo tanto sirven para medir requisitos que éstos tienen respecto a ellos.

Algunos ejemplos de medidas de eficacia pueden ser: nº errores, nº quejas, nº de entregas a tiempo, rapidez en la entrega, cumplimiento de plazos, niveles de satisfacción con el proceso, etc.

Medidas de eficiencia

Para poder realizar las tareas de un proceso y conseguir transformar una o varias entradas en la salida final, es necesario emplear recursos. La forma en que utilizamos estos recursos para alcanzar la eficacia del proceso, viene definida por la eficiencia. Los indicadores de eficiencia suelen servir para medir los requisitos que el equipo directivo tiene sobre los procesos. Con ellos nos centramos más en la medición del nivel de consumo de recursos para el desarrollo de los mismos.

Algunos ejemplos de medidas de eficiencia pueden ser: tiempo utilizado, coste, productividad, ratio de expedientes / hora, índice de rotación de materiales, ratio personas / hora, recursos consumidos, etc

3. ¿CÓMO DEFINIR INDICADORES?

El cliente es el receptor de la salida del proceso y por lo tanto los procesos se orientan a conseguir la satisfacción del mismo. Los indicadores que muestren la eficacia de los procesos medirán el nivel de cumplimiento de los requisitos del cliente del proceso en cuestión.

Este tipo de indicadores (los de eficacia), son nuestro primer objetivo a la hora de definir mediciones para los procesos. El diseño de indicadores de eficiencia (los que miden requisitos de la dirección o lo que es lo mismo, consumo de recursos) puede realizarse en un segundo término.

Antes de comenzar a revisar el proceso de diseño de indicadores, es necesario señalar que la selección de los pocos indicadores importantes representativos de una organización, es una tarea vital. No podemos caer en el error de intentar medirlo todo.

Primera etapa: conocer los requisitos del cliente.

Los requisitos del cliente pueden ser conocidos utilizando herramientas como: encuestas y cuestionarios, entrevistas con clientes, reclamaciones recibidas, investigación de mercados, reuniones con clientes.

No debe cometerse el error de “intuir” alegremente lo que el cliente quiere sin pararse a pensar detenidamente en ello. Si no se dispone de recursos o tiempo suficiente para aplicar las técnicas arriba mencionadas, es recomendable realizar una reunión en la que participen diferentes estamentos del centro, para llegar a un acuerdo sobre la definición de las necesidades de nuestros clientes.

Segunda etapa: en ocasiones puede ser necesario traducir las necesidades del cliente a requisitos concretos de la organización.

El cliente expresa lo que quiere pero generalmente no lo hace de forma concreta. Traducir estas necesidades a términos que signifiquen algo concreto en el seno de la organización es la mejor forma de poder establecer el indicador que sirva para medir la capacidad de nuestros procesos para satisfacer las necesidades del cliente.

En este sentido, si un cliente que espera que le proporcionen un informe pide “rapidez”, la organización debería definir qué es rapidez en la entrega para sus clientes: ¿en menos de una semana? ¿en menos de 24 horas? ¿en menos de 2 horas?. En la mayoría de los casos se hace necesario preguntar a nuestros clientes para concretar el requisito específico.

Si la necesidad del cliente no se concreta de esta manera, resultará muy difícil medir objetivamente el proceso en cuestión.

Tercera etapa: establecer el indicador idóneo.

Son muchas las medidas que puede ser interesante realizar sobre un proceso. Debemos priorizar los indicadores que mejor midan los requisitos (o necesidades) de nuestros clientes. En los ejemplos siguientes se citan diferentes indicadores que podrían servir para medir el proceso de elaboración de informes en el departamento de orientación:

- Número de informes servidos fuera de tiempo.
- Coste de entrega por informe.
- Tiempo consumido en la tramitación del informe.
- Tiempo transcurrido desde la recogida de la solicitud del cliente hasta la entrega del informe.

Un grupo de trabajo bien formado podrá definir numerosas medidas susceptibles de ser elegidas como indicadores que nos permitan medir el desarrollo de nuestros procesos y el nivel de orientación que éstos tienen hacia nuestros clientes. Pero en realidad, sólo unos pocos indicadores (y en muchos casos un sólo indicador), son suficientes para medirlo.

Para elegir el indicador adecuado podemos utilizar algunos filtros, respondiendo a preguntas como: ¿El indicador es adecuado para medir los requisitos del cliente? ¿Es fácil de medir? ¿Cuánto cuesta poner en práctica este indicador? ¿Es lo suficientemente preciso?

Las respuestas para cada pregunta y la valoración que hagamos de las mismas nos deben conducir hasta el indicador idóneo.

En la mayoría de ocasiones con elegir uno de los indicadores sugeridos en nuestro brainstorming será suficiente. En otras podrá ser necesario definir más de uno.

En resumen, los indicadores deberán:

- Cubrir los aspectos relevantes del proceso.
- Reflejar fielmente lo que se quiere medir.
- Ser claros, sencillos y comprensibles.
- Asegurar el seguimiento de la evolución de los datos (sistema de medidas estable).
- Ser rentables (beneficio de utilización > coste de obtención).

Los indicadores pueden establecerse utilizando números absolutos o porcentajes. Por ejemplo:

- Números absolutos: nº de errores en los informes.
- Porcentajes: nº de errores / nº de informes.

La utilización de porcentajes suele proporcionar mayor información sobre la realidad del proceso en cuestión (no es lo mismo cometer 30 errores de 40 informes, que 30 errores de 1.000 informes).

Cuarta etapa: asociar una meta.

La meta es el resultado a alcanzar por el indicador del proceso. Debe ser medible y cuantificable. Las metas deben motivar al personal que participa en el proceso y a su vez debemos procurar que sean realizables.

En los ejemplos de indicadores anteriores, las metas podrían ser definidas de la siguiente forma:

- Número de informes servidos fuera de plazo.
Meta: 10% de informes como máximo entregados fuera de plazo.
- Coste de entrega por informe.
Meta: 15 euros de media por informe.
- Tiempo transcurrido desde la recogida de la solicitud del cliente hasta la entrega del informe.
Meta: 2 días de media por informe.
- Tiempo consumido en la tramitación del informe.
Meta: 80% de informes terminados en menos de 2 horas.

Quinta etapa: definir el indicador.

Todo indicador necesita de su cuadro explicativo (Ficha de indicador), que muestre la información necesaria para su correcta obtención y control.

En esta Ficha de indicador definiremos informaciones como:

- Nombre del indicador.
- Proceso al que pertenece.
- Propietario: propietario del proceso al que pertenece el indicador.
- Meta: nivel de desempeño esperado del proceso.
- Periodicidad: es necesario definir cada cuánto vamos a medir el indicador. Algunos se medirán cada año, otros cada semestre o trimestre y otros incluso cada semana. Siempre tener en cuenta que obtener la información para calcular el indicador va a costar tiempo y dinero.
- Unidades en que se mide: absolutas o porcentajes.
- Forma de obtención: explicación breve y clara de cómo obtener el indicador (dónde consultar la información, cómo calcular matemáticamente el indicador, etc)
- Gráfico de tendencia: nos mostrará la evolución del indicador en el tiempo y permitirá emprender acciones de mejora sobre el proceso siempre que observemos que la tendencia es negativa.

A continuación se muestra un ejemplo de Ficha de indicador:

FICHA DE PROCESO

Información general																	
Nombre	Proceso al que pertenece	Propietario															
Meta		Periodicidad de obtención															
Unidad de medida		Forma de obtenerlo															
Numerador	Denominador	<table border="1"> <caption>Data from Line Graph</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Blue Line</th> <th>Red Line</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>35</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>25</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>35</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Año 4</td> <td>30</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Blue Line	Red Line	Año 1	35	15	Año 2	25	25	Año 3	35	80	Año 4	30	20
Año	Blue Line		Red Line														
Año 1	35		15														
Año 2	25	25															
Año 3	35	80															
Año 4	30	20															
Observaciones																	

FICHA DE PROCESO

Seguidamente, mostramos un ejemplo de ficha de indicador del proceso de inicio de curso.

FICHA DE INDICADOR

Información general		
Nombre Retrasos en la entrega de la documentación	Proceso al que pertenece Inicio de curso	Propietario Jefe de Estudios
Meta No superar los 1,5 días de retraso medio en la entrega de la documentación		Periodicidad de obtención Anual

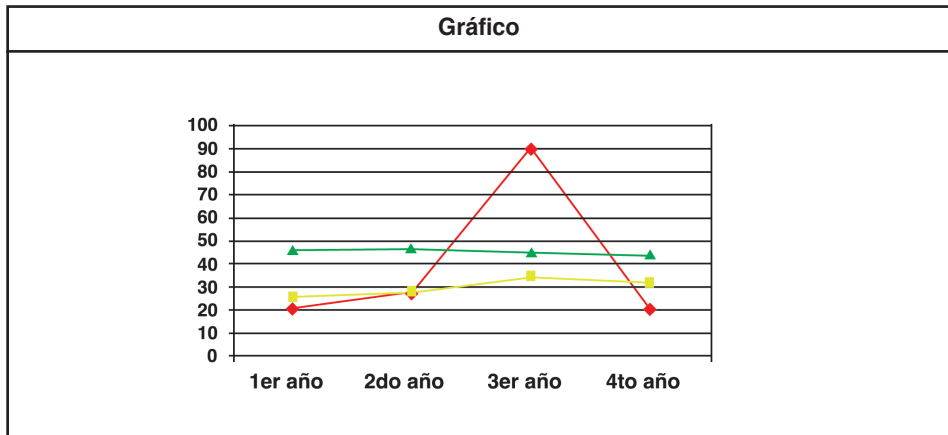
Unidad de medida
N.º de días

Forma de obtenerlo
<ul style="list-style-type: none"> - Averiguar el número días de retraso en la entrega de documentación de inicio de curso del curso actual. Esto lo haremos comparando la fecha establecida para la entrega de la documentación, con el día exacto en que se entregó la misma a su último receptor - Sumar los días de retraso del año actual a los días de retraso de años anteriores (si los he analizado) - Dividir esta cifra entre el número de años totales analizados.

Numerador
Σ n.º de días de retraso por entrega anual

Denominador
N.º de años analizados

Se contarán los días de retraso a partir del día establecido por el claustro como día tope de entrega de la documentación del inicio de curso.
Esta ficha se establecerá en el acta del último claustro del curso anterior.



BIBLIOGRAFÍA

CÓMO MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD

Editorial: AENOR

Autor: Amado Salgueiro

GESTIÓN POR PROCESOS

Editorial: ESIC

Autor: José Antonio Pérez-Fdez. de Velasco

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

Editorial: Gestión 2000

Autor: Dianne Galloway

MEJORA DEL VALOR AÑADIDO DE LOS PROCESOS

Editorial: Gestión 2000

Autor: William E. Trischler

GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

Editorial: Fundación Valenciana de la Calidad. Generalitat Valenciana.

Autor: Varios.