

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN
FACULTAD DE INGENIERIA DE PRODUCCION Y
SERVICIOS
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN



Curso: GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

Docente: M.Sc. Fredy Molina Rodríguez

TEMA: TERCER TRABAJO

ALUMNOS:

- **Huisa Chullo, Armando W.**
- **Escobedo Quispe, Richart Smith**
- **Amanqui Tacar, Anibal**
- **Monteza Ibañez, César**

AREQUIPA - 2013

EJERCICIO1.

Que en grupos (los conformados) realicen la revisión, análisis y un resumen de la Guía Gestión por Procesos - Primera Parte (desde la página 9 hasta la página 57).

GESTION BASADA EN PROCESOS

1. Introducción

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total.

Aunque más adelante se definirá con más rigor, se puede decir de forma muy genérica que un proceso es cualquiera de las secuencias repetitivas de actividades que ocurren normalmente en una organización.

Son ejemplos de procesos:

- El proceso que estampa y rosca un tornillo.
- El proceso que ensambla un conjunto concreto de una máquina de transformación eléctrica.
- El proceso que desarrolla una jornada informativa sobre el impacto del Euro.
- El proceso que tramita una licencia de obras menores en un Ayuntamiento.

Los procesos son la “materia prima” de la apuesta que las organizaciones hacen cuando deciden gestionarse según principios de Calidad Total.

Una “Organización Calidad Total” tiene claro que es a través de los procesos como consigue hacer llegar ese “algo” que genera a aquellos a quienes ha definido como “Destinatarios” de lo que hace, (Cliente, siguiente Sección, Asistente a una jornada, Ciudadana/o), y que son por tanto sus procesos los que condicionan la satisfacción de éstos y por lo tanto la probabilidad de que en el futuro sigan contando con la organización.

Una “Organización Calidad Total” tiene también claro que la única estrategia que la va a mantener desarrollando su actividad a largo plazo es la que consiga implicar a todo su personal en la mejora continua de esos procesos.

Las organizaciones líderes más destacadas están ya aplicando a sus procesos los conceptos de gestión y mejora que se describen en este documento y por lo tanto experimentando sus ventajas.

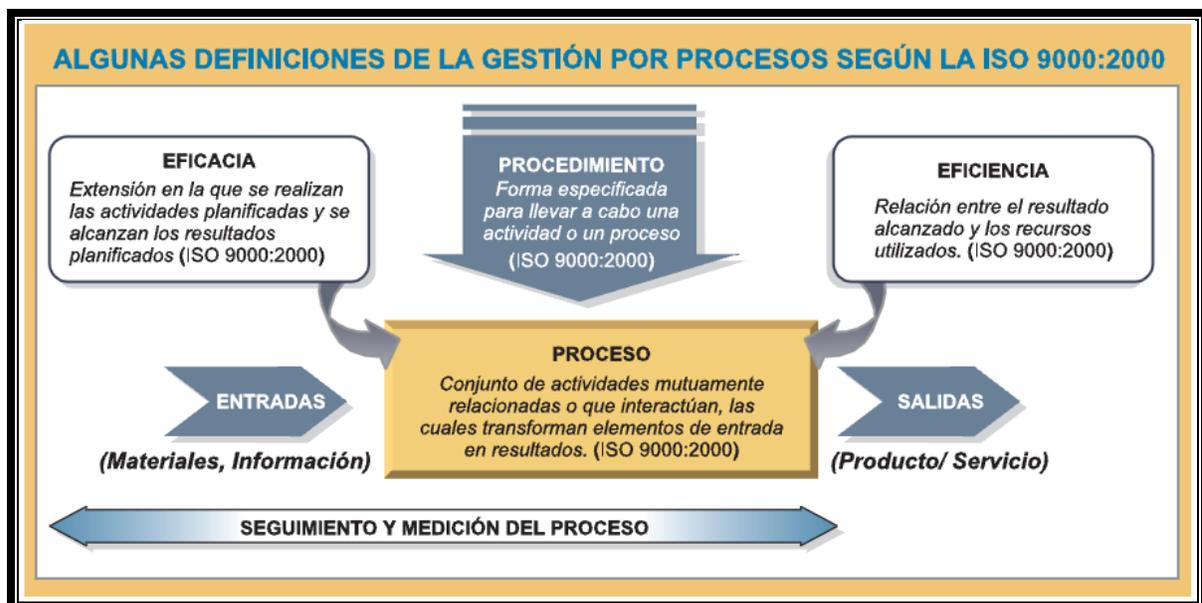
2. Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos

Una Administración moderna es aquella que permanentemente se encuentra inmersa en procesos de mejora que permitan acercarla y hacerla más accesible al ciudadano.

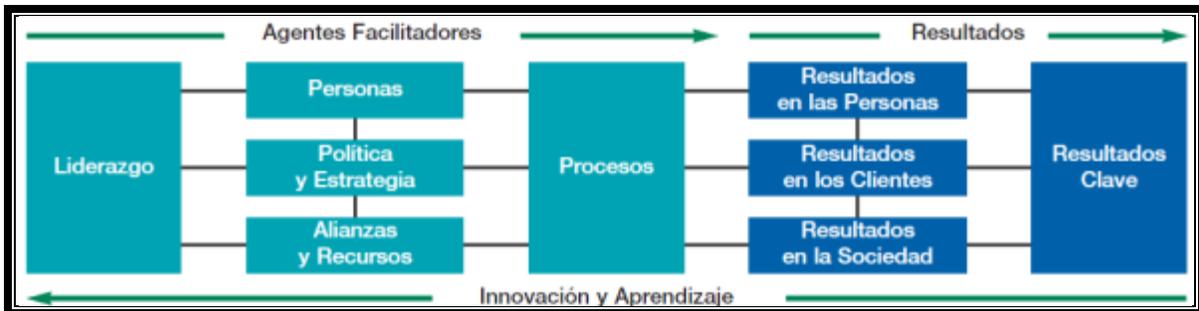
Un sistema de gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permiten una gestión orientada hacia la obtención de esos "buenos resultados" que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9000 que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad.

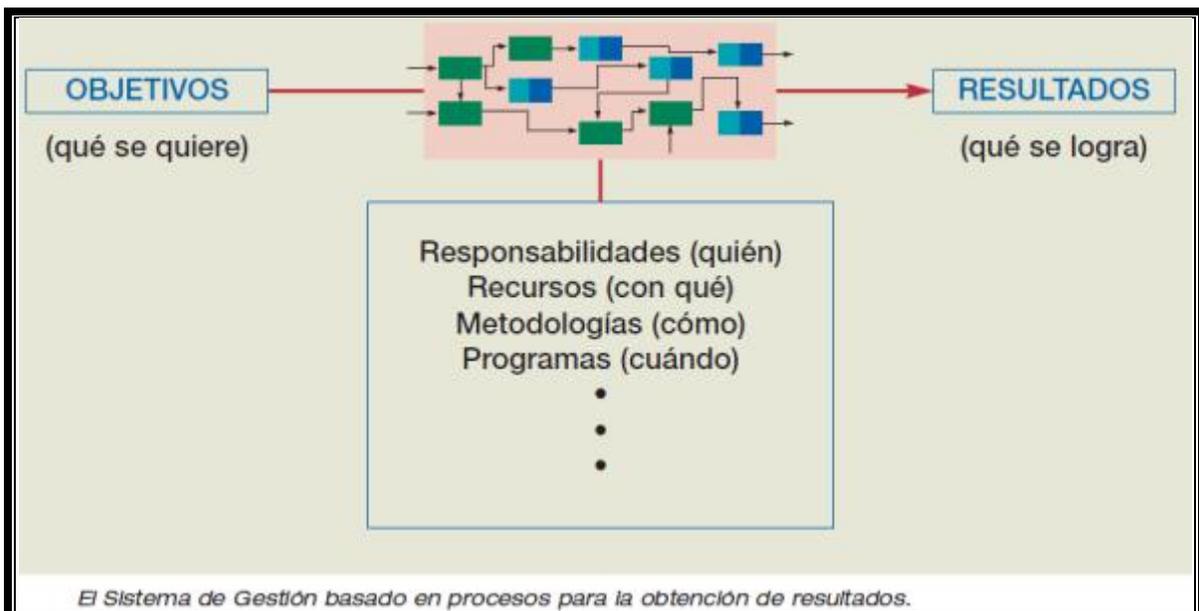
La familia ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales que pretenden asegurar la calidad de los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.



El modelo EFQM de Excelencia Empresarial se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.



Las organizaciones que deseen implantar un Sistema de Gestión de la calidad deben reflexionar sobre el enfoque basado en procesos en los modelos de gestión y trasladarlo de manera efectiva su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”.



3. El enfoque basado en procesos como principio de gestión

El principio “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 900 del 2000, sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Principios de Gestión de la Calidad

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

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación 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.

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

Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: 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.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

ISO 9000:2000

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

El principio de “enfoque basado en procesos” en el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

Conceptos fundamentales de la Excelencia

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

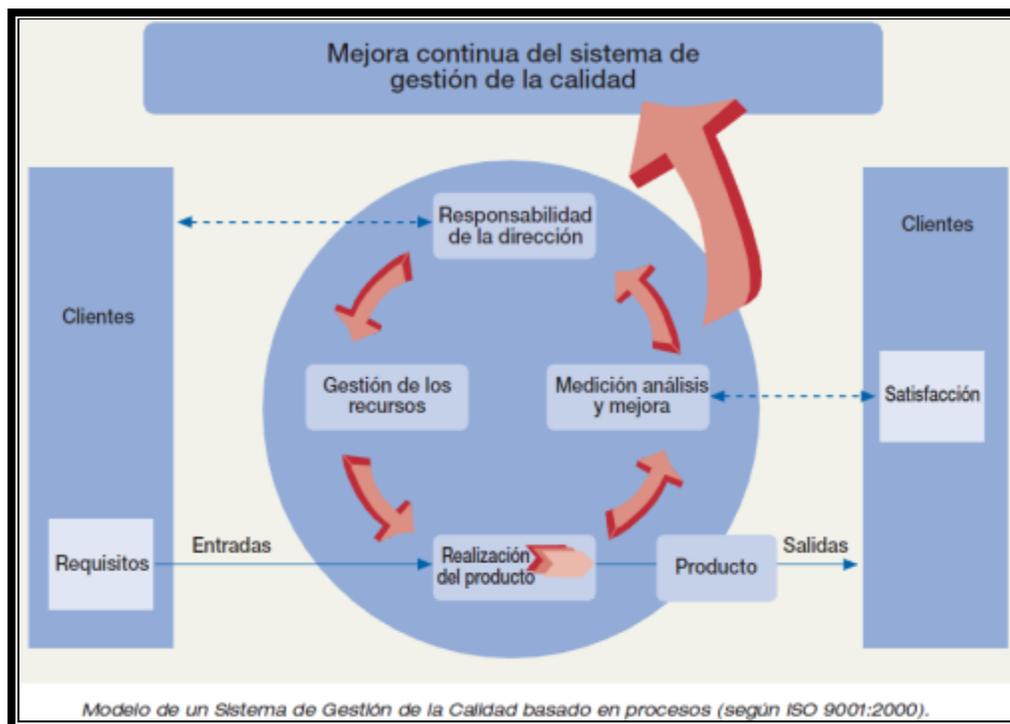
Modelo EFQM

4. El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000

Establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- 4.1. Comprender y cumplir con los requisitos.
- 4.2. Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- 4.3. Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- 4.4. Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

En la siguiente figura se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia:



Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia el cliente, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de la Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un S.G.C.

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e Interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

ISO 9001:2000 (apartado 4.1)

5. El enfoque basado en procesos en el modelo EFQM

CRITERIO 5 PROCESOS		
Definición: Como 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		
Subcriterios	Áreas a abordar	
5a.	Diseño y gestión sistemática de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia. Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar. Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados como, por ejemplo, sistemas de calidad como los basados en la normativa ISO 9000, sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales. Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento. Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con los partners externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.
5b.	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora –y otros cambios– tanto continua como drástica. Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones. Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas. Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones. Asegurarse de que las personas de la organización reciben la formación pertinente para operar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación. ...
5c.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ...
5d.	Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ...
5e.	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ...
<i>Estructura de desarrollo del Criterio 5 "Procesos" del modelo de EFQM.</i>		

Abordar este criterio 5 "Procesos" induce a una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando y estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan

el seguimiento y la medición del rendimiento de cada proceso y en su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés.

6. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión

Se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

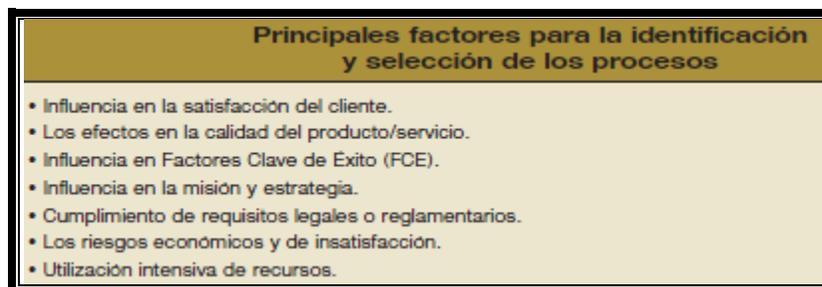
1. ◻ La identificación y secuencia de los procesos.
2. ◻ La descripción de cada uno de los procesos.
3. ◻ El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. ◻ La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

En los siguientes apartados de la guía, se desarrolla cada uno de estos pasos, de manera que a través de los mismos se pretende facilitar el entendimiento de dicho enfoque y de cómo hacerlo efectivo en cualquier Sistema de Gestión.

6.1. La identificación y secuencia de los procesos. El mapa de procesos

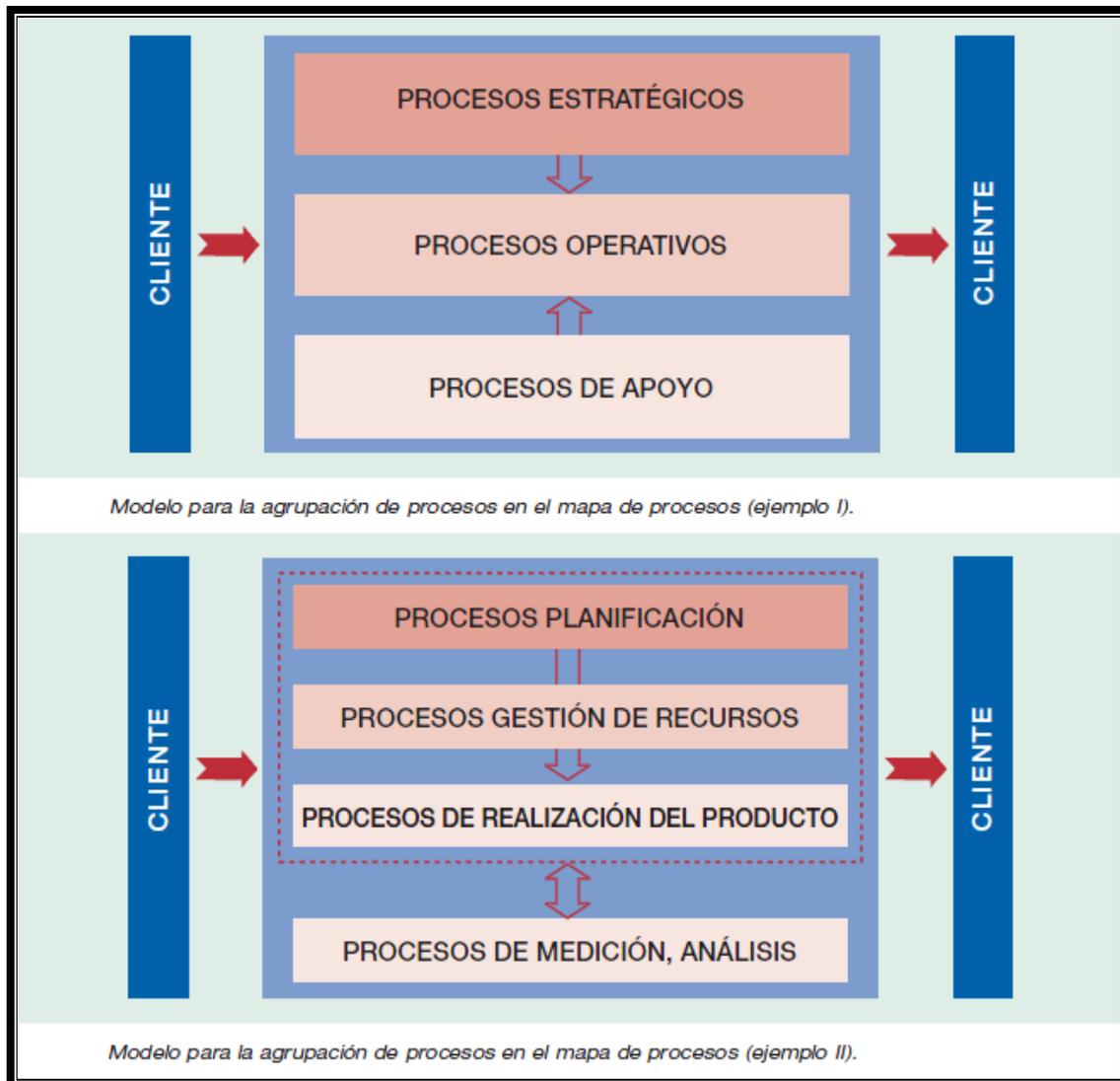
Se debe reflexionar qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.



La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un *mapa de procesos*, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Una organización puede elegir como modelo de agrupación el que considere más adecuado (pudiéndose incluso diferenciarse de los propuestos anteriormente).



Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo I).

Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo II).

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

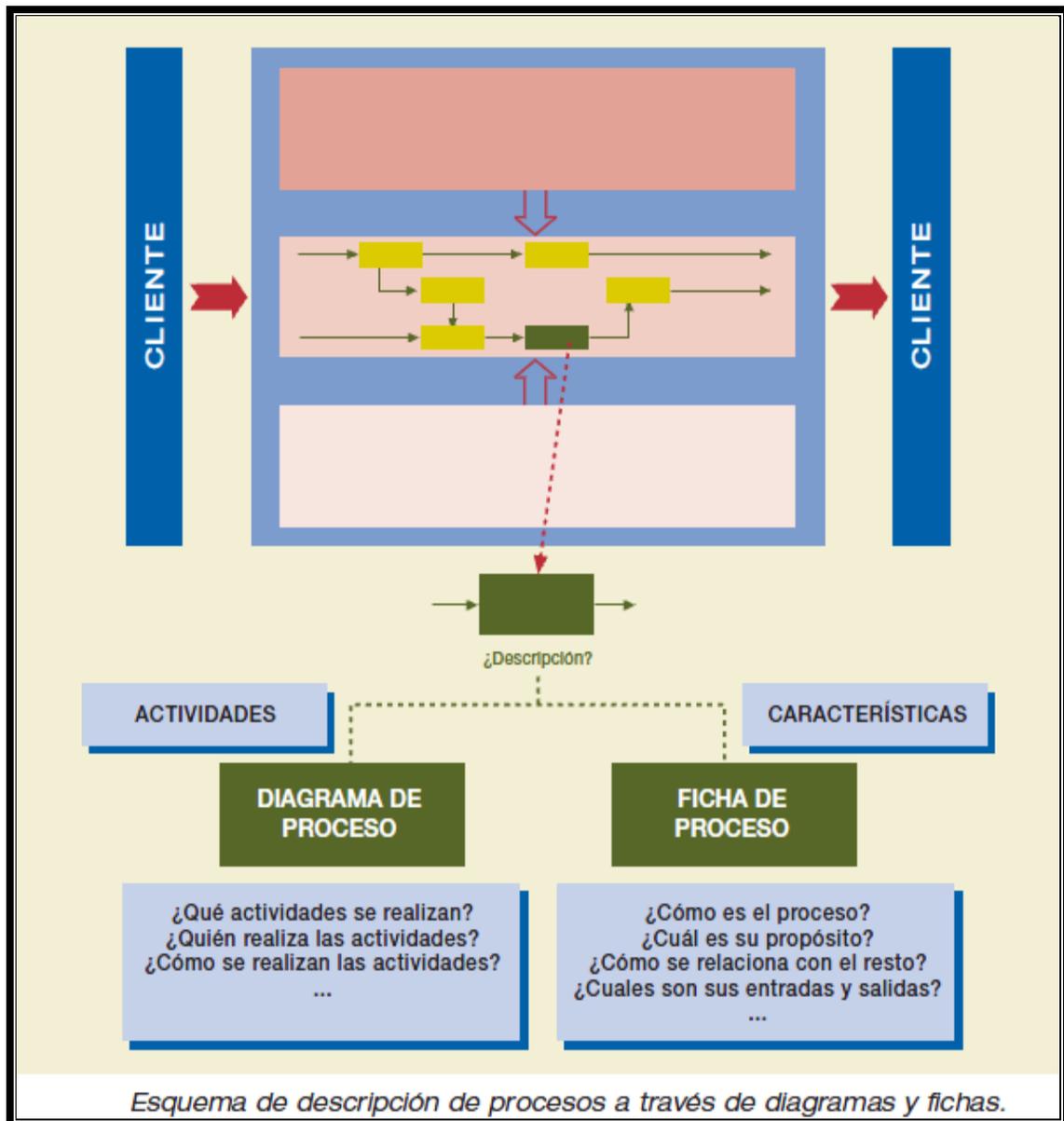
El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá, del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea “gestionable”.

6.2. La descripción de los procesos

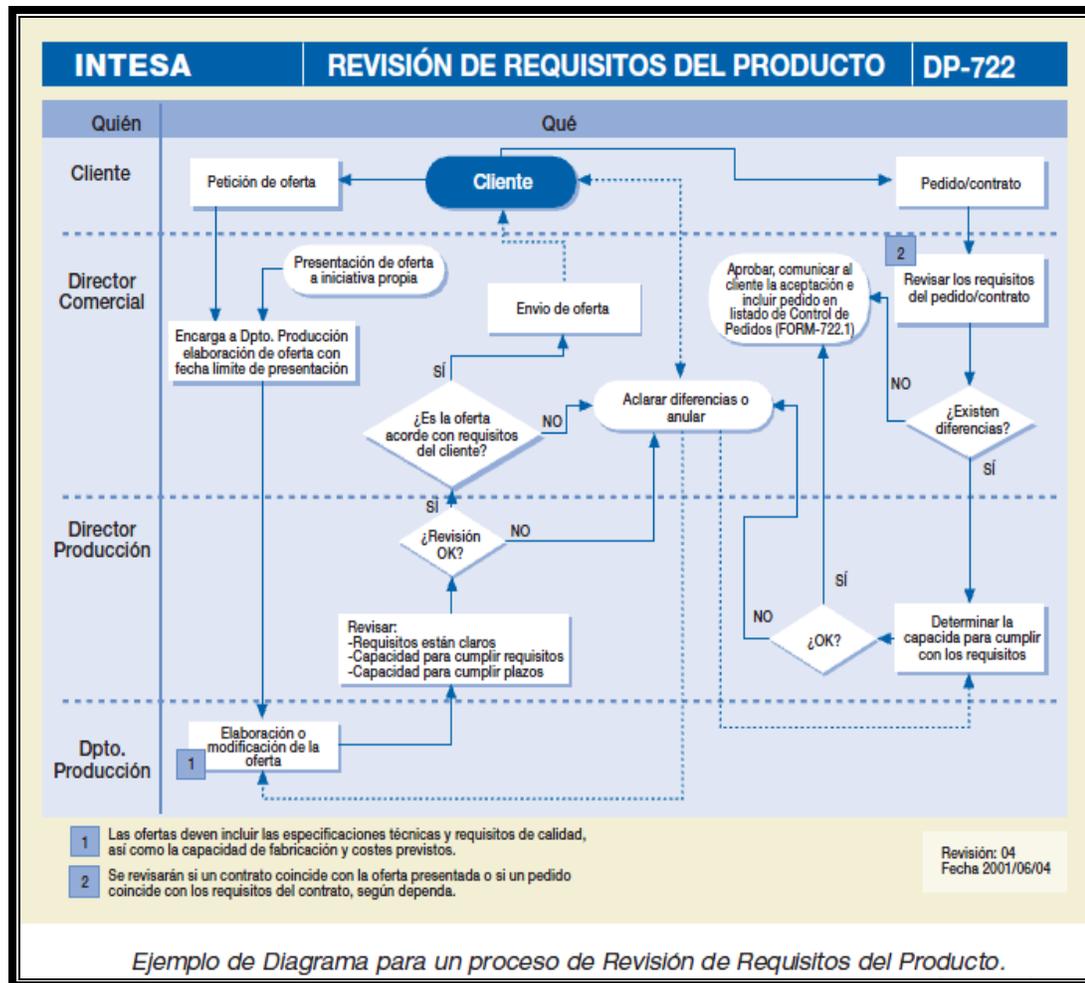
La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

El esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en el cuadro siguiente:



6.2.1. Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.



Los diagramas de proceso, a diferencia de la “descripción literaria clásica”, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

6.2.2. Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)

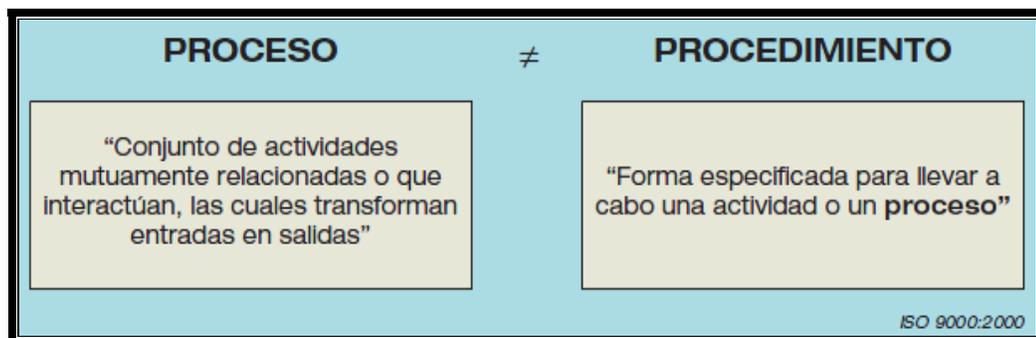
Una *Ficha de Proceso* se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

INTENSA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos			DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 			
	ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock. PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.			
	SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.			
INSPECCIONES: Inspección mensula de las ofertas y pedidos		REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1		
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia 		
				Revisión: 02 Fecha 2001/02/05

Ejemplo de Ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto.

6.2.3. Proceso “versus” procedimiento

La diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.



6.3. El seguimiento y la medición de los procesos

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

Los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

6.3.1. Indicadores del proceso

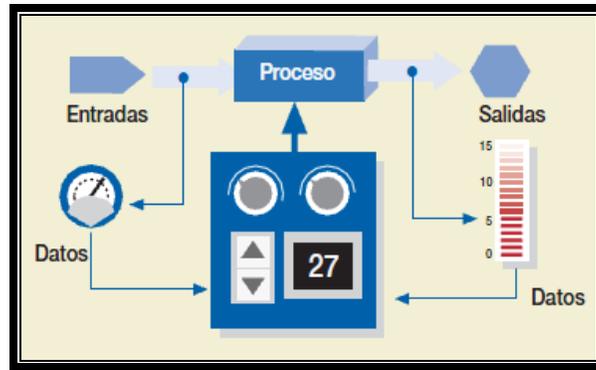
Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso

- 1.º Reflexionar sobre la misión del proceso.
- 2.º Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- 3.º Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- 4.º Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- 5.º Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos)

6.3.2. El control de los procesos

El esquema para el control del proceso es muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como *bucle de control*.

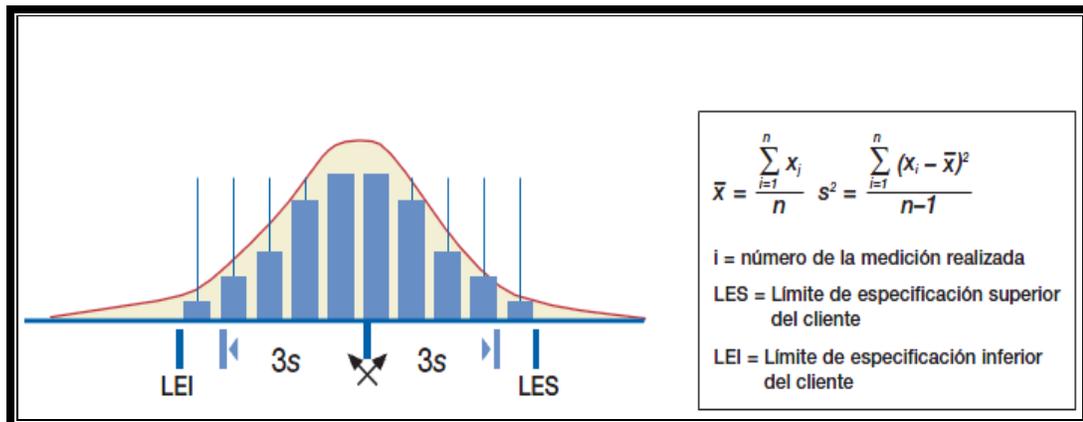


Con el fin de ilustrar la manera de llevar a cabo el control de los procesos, se van a considerar a continuación dos tipologías de procesos muy diferentes a modo de ejemplo: Procesos con repetibilidad (Tipo Productivo) y Procesos sin repetibilidad.

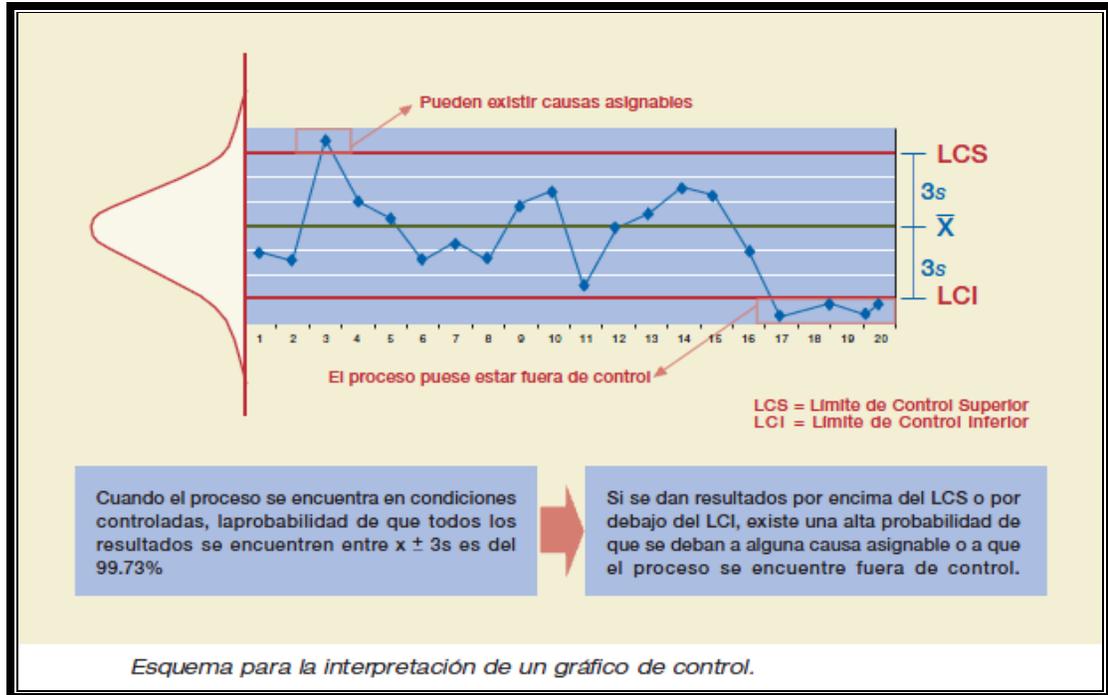
Control de procesos con repetibilidad

En este tipo de procesos (en los que se tienen muchos datos), es posible plantear la utilización de herramientas estadísticas para la obtención de indicadores relevantes de la capacidad y eficacia de los procesos. En tal caso, se puede recurrir a estimadores estadísticos para encontrar indicadores representativos de los resultados de los mismos.

Los procesos tienen una Variabilidad que hace que las salidas no siempre sean las deseadas. La organización debe centrar sus esfuerzos para identificar y eliminar las causas de variabilidad. La distribución más habitual que suelen presentar los procesos productivos cuando sólo existe una variabilidad aleatoria es una distribución que se conoce como “campana de gauss”.



El control estadístico en los procesos productivos pretende detectar estas derivas con la suficiente antelación como para que no se lleguen a producir productos fuera de especificaciones.



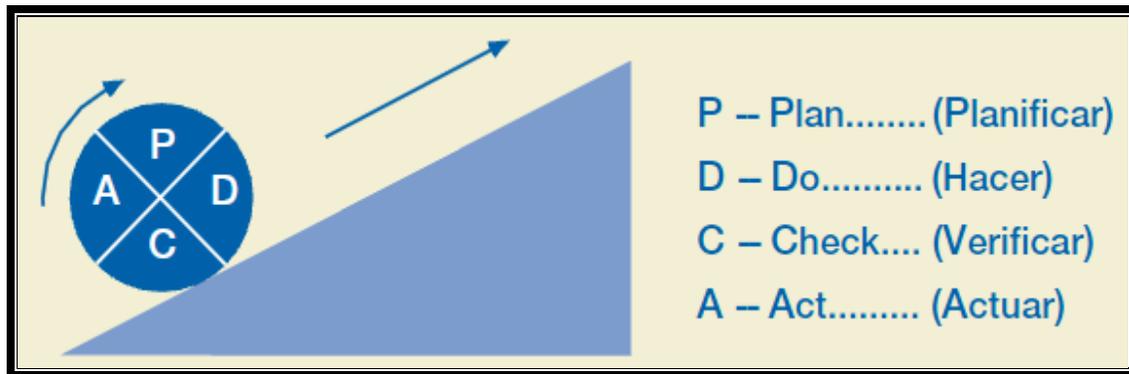
Control de procesos sin repetibilidad (planificación)

Cuando estamos ante procesos donde las salidas se obtienen de manera espaciada en el tiempo, de manera que son poco numerosas y las condiciones de obtención de las salidas no son uniformes (ejecución de proyectos, obras, auditorías, procesos de planificación, seguimiento de clientes,...), no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso.



6.4. La mejora de los procesos

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados. Es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada.



Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una "forma estabilizada" de ejecutar el proceso (actualización).

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

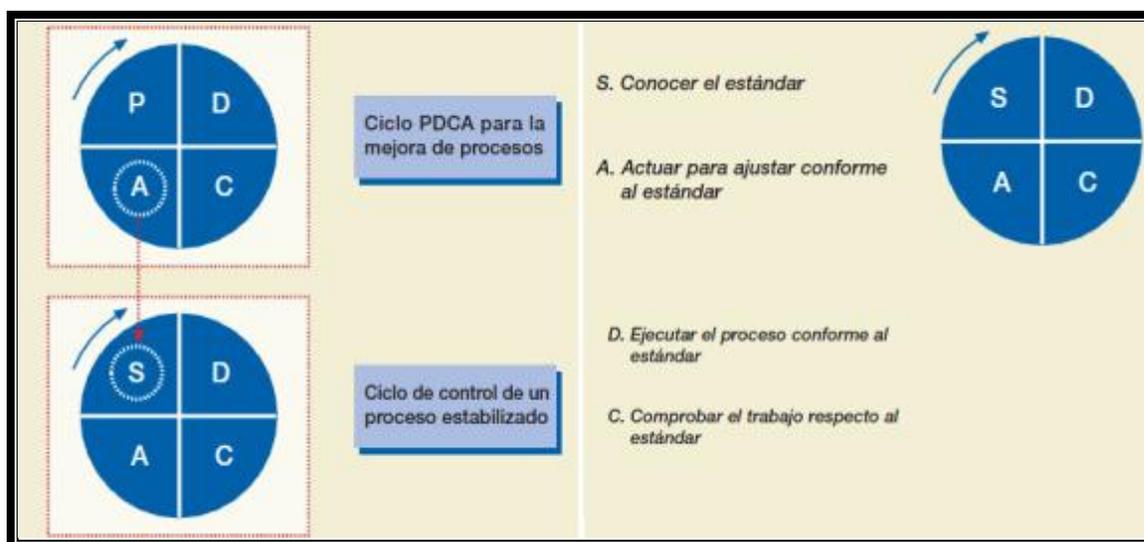
	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking
P. Planificar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D. Hacer		■						■												
C. Verificar	■	■	■	■	■															
A. Actuar											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Las 7 herramientas clásicas

La mejora continua y la estabilización de los procesos

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente.

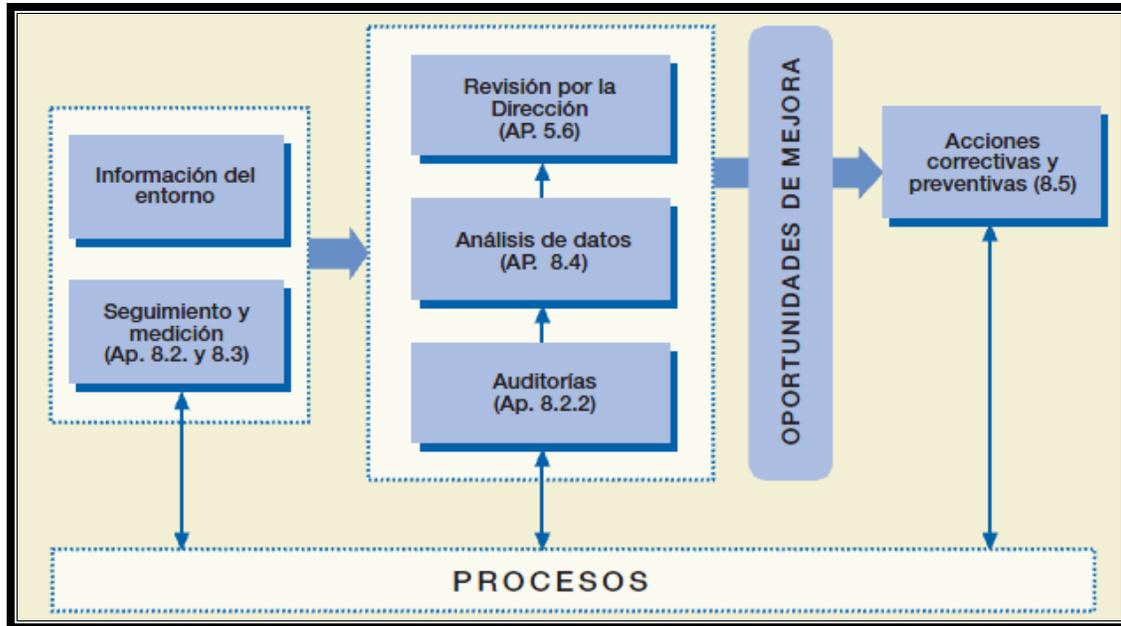
En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva *“forma estabilizada”* de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.



El ciclo SDCA no es más que una forma de estructurar el *control del proceso* y de entender el *bucle de control*

La mejora continua en la norma ISO 9001:2000

El objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).



La organización puede hacer uso de las herramientas de la calidad que sean adecuadas para llevar a cabo acciones de mejora sobre la base de la información analizada.

6.5. Relación con los criterios del modelo EFQM

Pasos para el enfoque	Requisitos del apartado 4.1 de la ISO 9000:2000
1. Identificación y secuencia de los procesos	a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Descripción de los procesos	c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Seguimiento y medición de los procesos	d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
4. Mejora de los procesos	f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

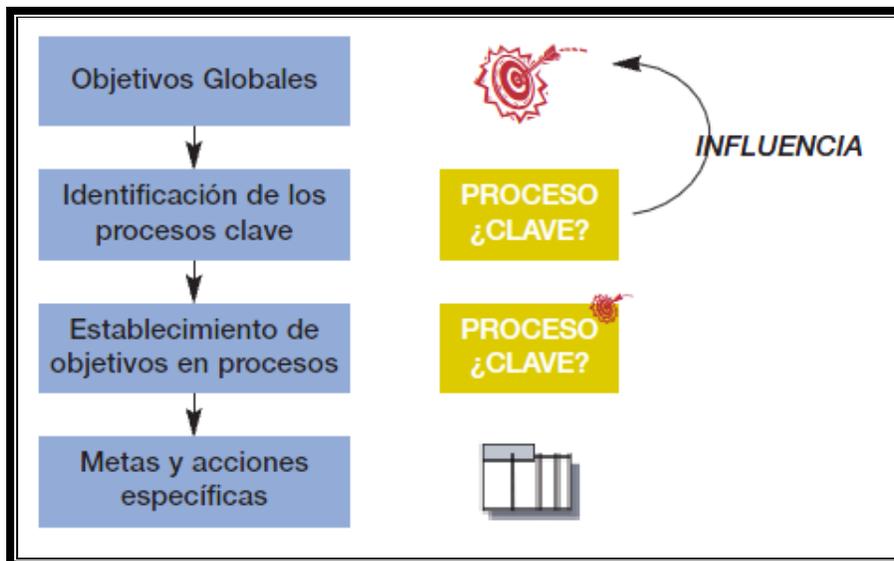
Pasos considerados para el enfoque basado en procesos	Principales subcriterios de agentes facilitadores del modelo EFQM relacionados con procesos
1. Identificación y secuencia de los procesos	<p>1b Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos</i> • ... <p>2d Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificar y definir el esquema de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.</i> • ... <p>5a Diseño y gestión sistemática de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para ...</i> • <i>Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar.</i> • <i>Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados, ...</i> • <i>Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con los partners externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.</i>
2. Descripción de los procesos	<p>1b Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos</i> <p>2d Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer claramente los propietarios de los procesos clave.</i> • <i>Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados</i> <p>5a Diseño y gestión sistemática de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para ...</i> • <i>Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar.</i> • <i>Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados, ...</i>
3. Seguimiento y medición de los procesos	<p>1b Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave</i> <p>2d Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la política y estrategia.</i> <p>5a Diseño y gestión sistemática de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento</i>
4. Mejora de los procesos	<p>1b Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita ... mejorar los resultados clave.</i> • <i>Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje</i> <p>5a Diseño y gestión sistemática de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.</i> <p>5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora -y otros cambios- tanto continua como drástica.</i> • <i>Etc.</i>

7. La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos

Los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización. Cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de unas *relaciones "causa-efecto"* entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

Una organización debe ser consciente de estas relaciones para plantear el despliegue de los mismos en los diferentes procesos del sistema. El esquema general para llevar a cabo este despliegue sería el siguiente:

- a) Determinar los objetivos globales de la organización
- b) Identificar los procesos CLAVE en la estructura de procesos
- c) Establecer los objetivos en los procesos CLAVE
- d) Establecer las metas y/o acciones para la consecución de los objetivos



8. Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos

Este soporte documental se ha caracterizado por una cierta estructura jerárquica o piramidal, donde los documentos más genéricos se encontraban en la parte superior y los documentos más operativos en la parte inferior, con el fin de facilitar el manejo de dicha documentación.

Es importante no caer en el "error" de convertir la aplicación y la representación gráfica de los procesos en protagonistas absolutos. En ocasiones, las aplicaciones informáticas comerciales suelen permitir una descripción de cuanto se quiera y al nivel que se desee;

sin embargo, el objetivo principal no es una descripción exhaustiva de los procesos, sino la obtención de resultados.

9. Resumen y conclusiones del enfoque basado en procesos

El esquema utilizado en esta guía no solo permite trasladar este enfoque basado en procesos a un Sistema de Gestión de la Calidad fundamentado en los requisitos y directrices que aparecen en las normas de la familia ISO 9000 del 2000, debido al paralelismo existente, sino también acentúa la correspondencia de este esquema con los criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia Empresarial, a fin de facilitar su adopción en el marco de dicho modelo (*ver apartado 6.5 de la guía*).

Sin duda, los pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un S.G.C. de la norma establece las bases para el cumplimiento del resto de requisitos, de forma que una organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad debería centrar sus esfuerzos por dar respuesta a cada uno de estos subapartados, lo que permitiría garantizar el enfoque basado en procesos del sistema de gestión de la calidad.

Las actuaciones necesarias para dotar de un enfoque basado en procesos a un Sistema de Gestión de la Calidad conforme requiere la norma ISO 9001:2000, encajan en el marco de los criterios, subcriterios y áreas propuestas por el modelo EFQM. Esta circunstancia permite llevar a cabo un planteamiento común para implantar este enfoque, en el contexto de ambas referencias (familia ISO 9000 y modelo EFQM), y que se exponen en el siguiente apartado.

La representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

La utilización de diagramas de proceso ofrece una posibilidad a las organizaciones de describir sus actividades con las ventajas anteriormente mencionadas, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor "carga literaria".

Todos los procesos deben estar sometidos a un seguimiento y medición para comprobar la consecución de los resultados que se han planificado obtener, si bien la organización debería plantear la intensificación de este seguimiento a aquellos procesos clave de los que va a depender en gran medida la consecución de los objetivos generales de la organización (a través de periodos de seguimiento más cortos, exhaustividad en el análisis de resultados,...). Los indicadores y los objetivos asociados a los procesos clave son los que deberían contemplarse para su incorporación a un posible "cuadro de mando".

EJERCICIO 2

Realizar el análisis de los dos casos de estudio que se asignará a cada grupo y remitan sus Observaciones y conclusiones acerca de los mismos:

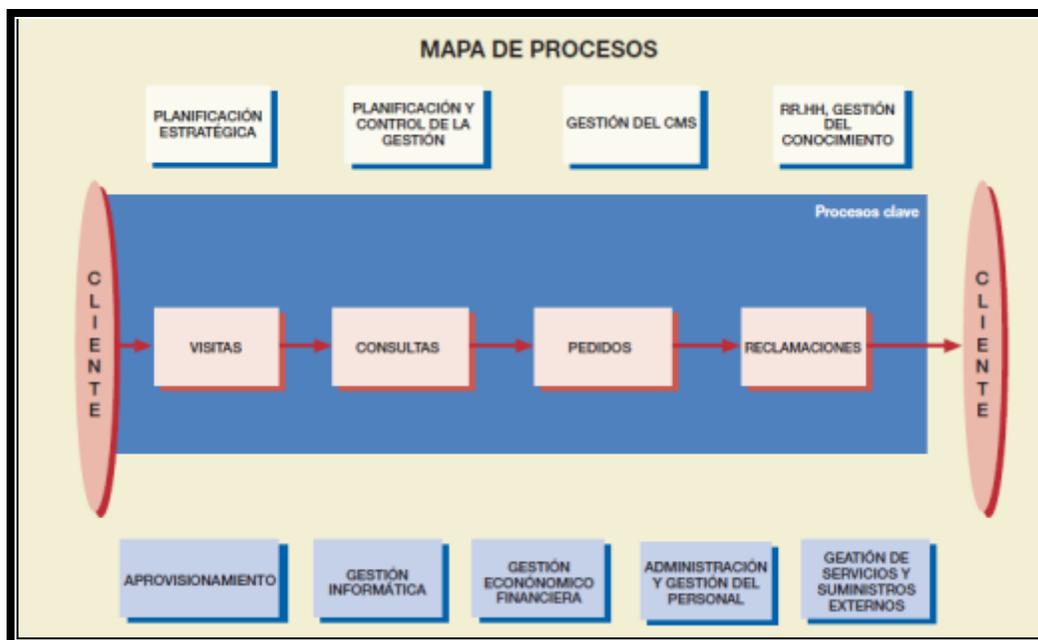
2.3 Grupo C: EPIDOR S. A. (88), FUNDACION CHUCM (94). Integrantes: Anibal Amanqui, Richard Escobedo, Armando Huisa y César Monteza.

CASO: EPIDOR S.A.

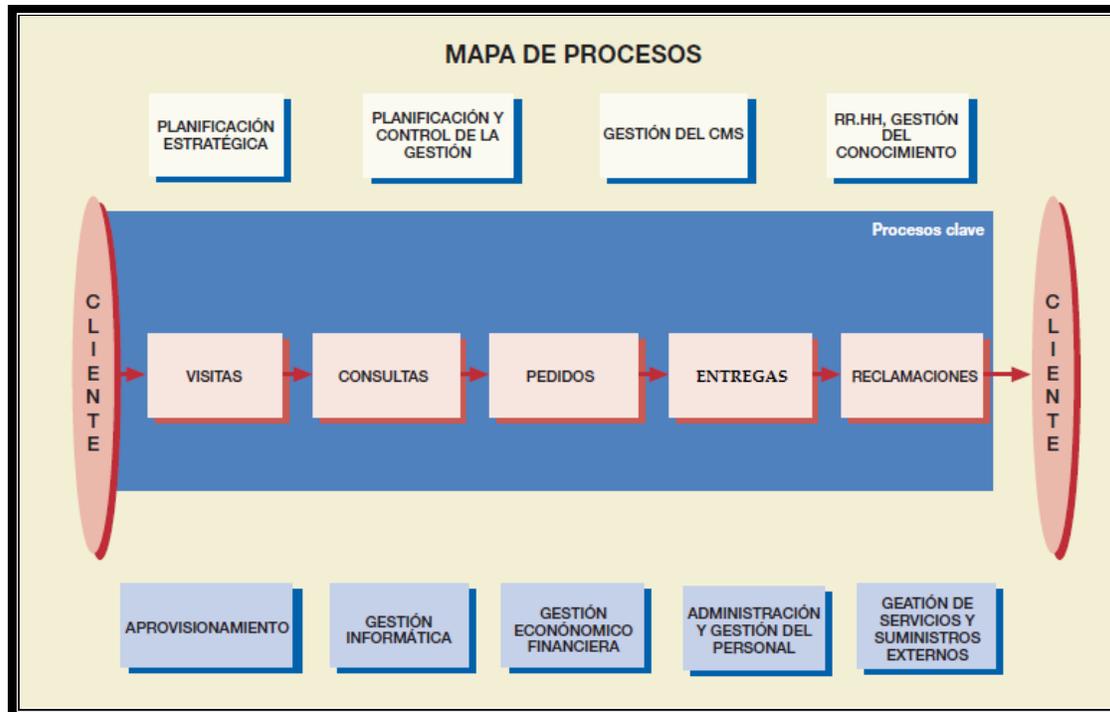
OBSERVACION 1.

Del caso se extrae que “EPIDOR, S.A. es una empresa comercial, especializada en la distribución de productos industriales para los mercados de España y Portugal”, así mismo cuenta con la certificación ISO 9002 lo que supone la utilización de la metodología que esta norma requiere.

A nuestra consideración una de las actividades importantes que faltaría considerar en sus Procesos Operativos es el tema de la entrega del producto, ya que este es un punto muy importante cuando hablamos de satisfacción del cliente ya que consideramos puntualidad, condiciones de entrega, horarios, etc. El mapa de procesos siguiente nos muestra la situación actual de la empresa.



Lo que se sugiere es agregar la actividad de **entregas** en el mapa de procesos como vemos en el siguiente mapa modificado.



La inclusión de este Proceso Operativo permite asegurar una correcta gestión del servicio ofrecido al cliente (Distribución). Este se encuentra alineado con la dirección que establecen los procesos estratégicos y cuentan con el apoyo de los procesos de soporte que proporcionan los recursos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades.

A partir de lo anterior, se debe definir y especificar en detalle las actividades que se desarrollarán para el Proceso Operativo adicionado.

Asimismo el proceso descrito debe ser asignado a un responsable de su gestión, hecho que permite combinar en nuestra organización la clásica estructura departamental con una dirección por procesos.

Para el correcto seguimiento del proceso, es necesario establecer una serie de indicadores.

OBSERVACION 2.

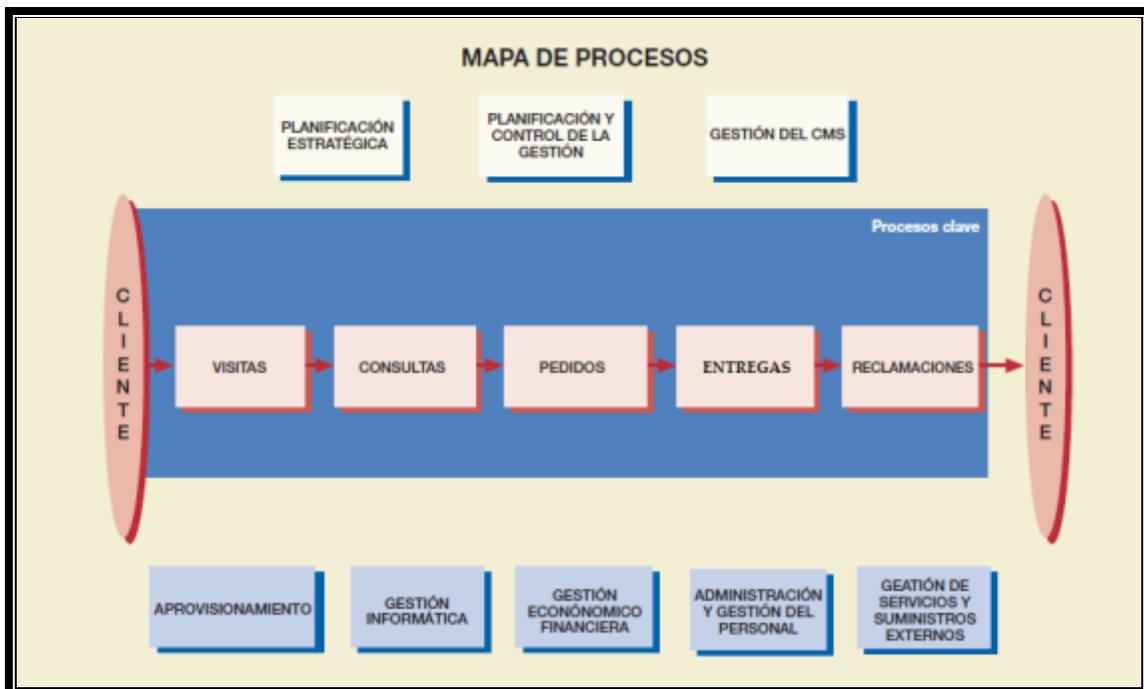
De la revisión se da cuenta que dentro de los Procesos estratégicos se encuentra el proceso RRHH. Gestión del Conocimiento, y dentro de los Procesos de Soporte se encuentra Administración y Gestión del Personal.

Ambos procesos, tratan del Capital Humano, en nuestra opinión este Proceso es de Soporte y/o Apoyo por lo que no se debe considerar como un Proceso Estratégico.

Si bien es cierto que el desarrollo del conocimiento en nuestro personal es muy importante, es un aspecto que se enmarca dentro del proceso de RR.HH. que puede ser desarrollado en el Proceso de Administración y Gestión del Personal.

Si la Gestión del conocimiento se toma como un factor estratégico dentro del entorno del negocio, a nuestra consideración, ésta debe ser desarrollada dentro del Proceso de Planificación Estratégica teniendo en cuenta el Proceso de Administración y Gestión del Personal.

De lo señalado anteriormente sugerimos el siguiente Mapa de Procesos.



CONCLUSIONES.

1. Los Procesos Operativos son lo que están ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, por lo que al hablar de Comercialización y más si tocamos el tema de Distribución, el Proceso de entrega del Producto es un aspecto fundamental dentro de este tipo de Actividad, por lo que consideramos ubicarlo dentro del Mapa de Procesos.
2. Los Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos. Por lo que la Gestión del Conocimiento según sus características debe ser tocado en los procesos de Planificación Estratégica (largo Plazo) o Control de la Gestión (Corto Plazo).
3. Los Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones, por lo que la Administración y Gestión del Personal (RR.HH) y todas sus implicancias que esto representa deben ser considerados dentro de este Concepto.

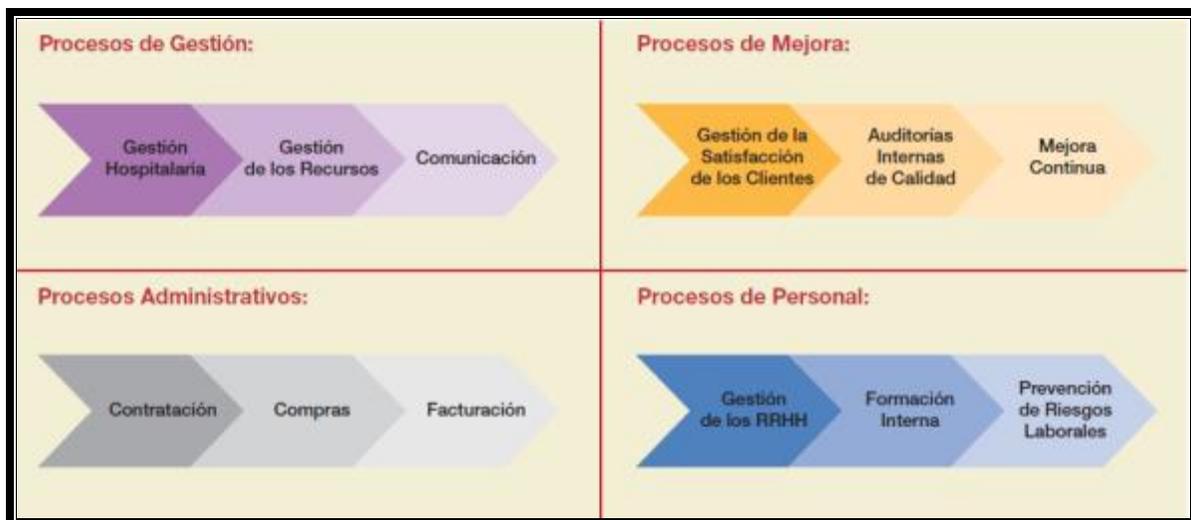
FUNDACION CHUCM

OBSERVACIONES

OBSERVACION 1.

Del caso se extrae que “La Fundación Centro Hospitalario - Unidad Coronaria de Manresa, es una empresa sanitaria y social sin ánimo de lucro, con el objetivo de prestar servicios sanitarios y sociales a la población de referencia siguiendo los objetivos marcados en la misión como empresa de servicios”. Por lo que, si bien sus operaciones están basados con un enfoque por procesos, no cuentan con ninguna certificación debido a que sus operaciones están enfocados a un objetivo social más que Económico.

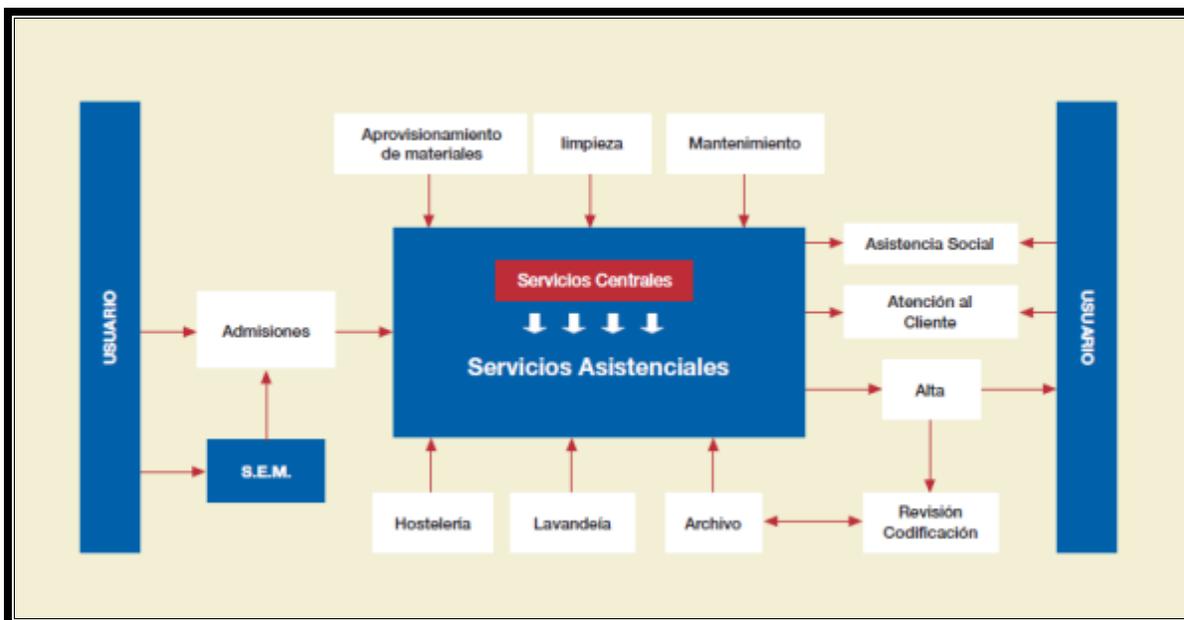
A continuación se muestra los procesos generales.



De los Procesos anteriores que se muestran, no se consideran Procesos Estratégicos que son vitales para cualquier empresa así sea sin fines de Lucro, debido a que estos procesos no muestran las directrices para acercarnos más a nuestra VISION.

OBSERVACION 2.

Del Análisis de los Procesos de Prestación de Servicios.



Consideramos que este proceso está basado en Procesos de Soporte y/o apoyo debido a que estos son fundamentales para el desarrollo de sus actividades.

La falta de Procesos Estratégicos afecta a todos los procesos y procedimientos de la empresa ya que obliga al trabajo rutinario.

Si bien es cierto que Consideran el concepto de Mejora continua, estas solo se basan en los resultados de su trabajo rutinario.

OBSERVACION 3.

El Caso nos dice cada proceso se gestiona y documenta mediante la Hoja de Control de Proceso, que determina el responsable del proceso, el objetivo y la descripción del proceso, los departamentos o servicios que intervienen en su desarrollo, los indicadores de control (si tiene asignados) y los documentos relacionados con el proceso.

En la Hoja de Control del Proceso: auditorías Internas no se consideran indicadores, el Propósito de establecer una hoja de Control es medir las características y/o niveles del Proceso, por ello al no presentar un indicador esta Hoja de control no proporciona ninguna ayuda a la mejora.

CONCLUSIONES.

1. Los Procesos estratégicos son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos. Su consideración es importante para cualquier tipo de empresa.
2. El Establecimiento de los indicadores son necesarios para la gestión del proceso tanto de actividad, como de calidad técnica y calidad percibida. Estos indicadores deben permitir medir el grado de acercamiento a la misión, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de gestión.