

Gestión por Resultados (Management by Result)

5ta. Sesión

Ciclo 2016 - I

Mapa de procesos

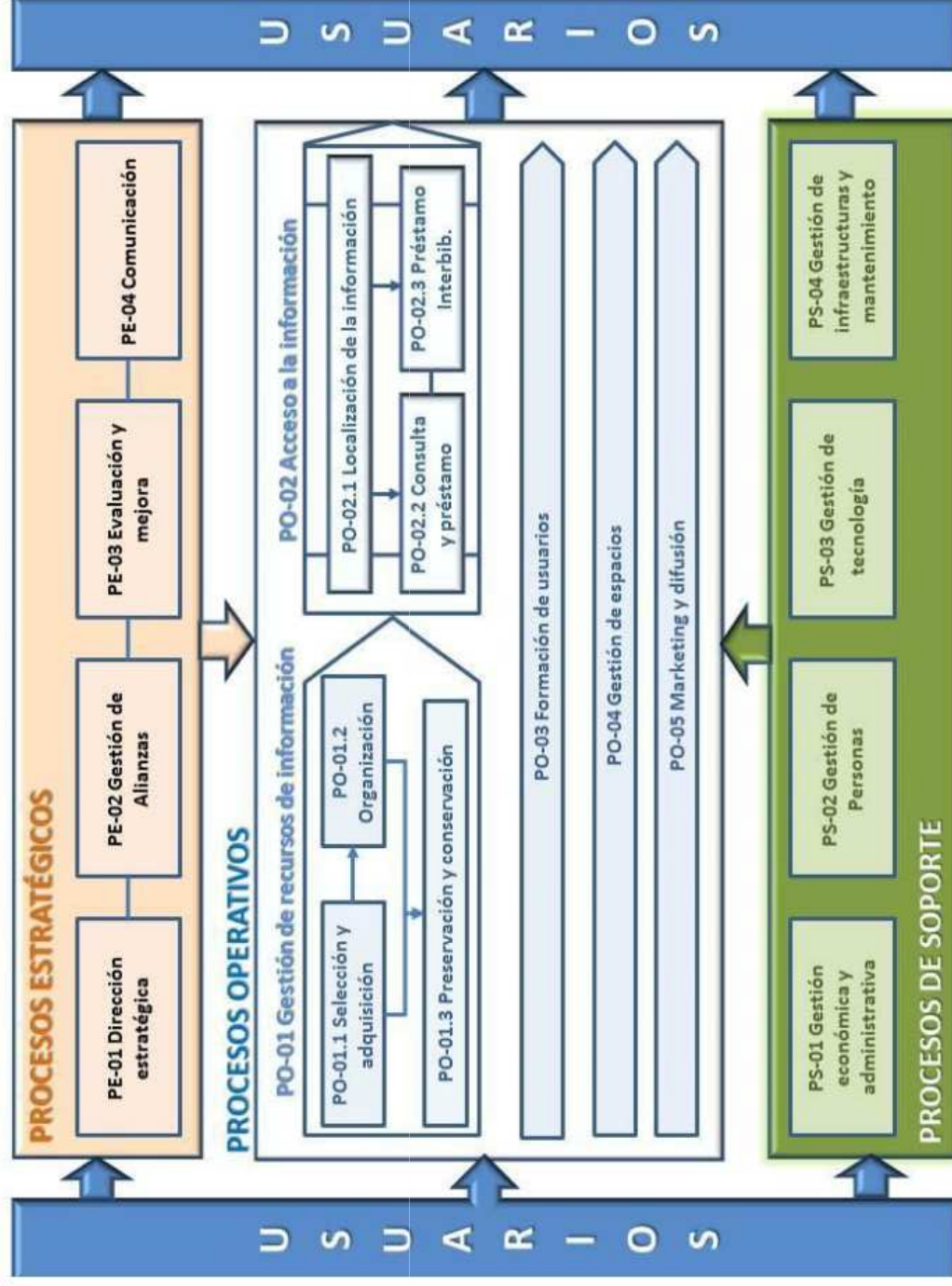
Los mapas de procesos de una compañía u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

Mapa de procesos

Un mapa de procesos se puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y los responsables.

Para tener un personal más comprometido con sus funciones se requiere hacerles conocer en cuál tipo de proceso se encuentran sus actividades para así entender la importancia de su trabajo y el mejoramiento de sus funciones, existe personal que cumple con sus actividades día a día sin saber la importancia que desempeña dentro de la cadena de valor.

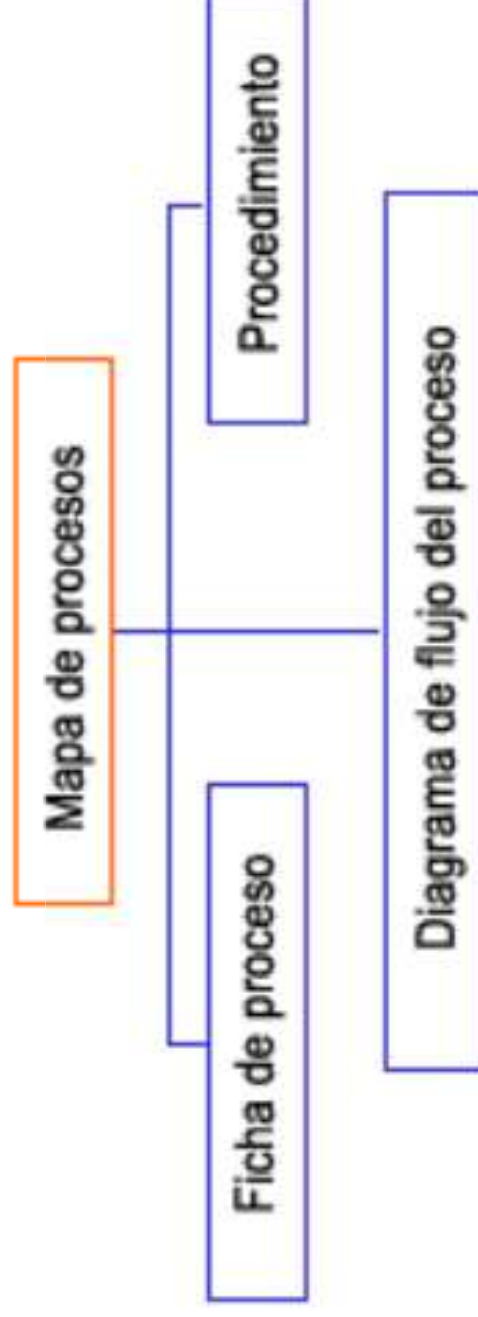
Mapa de procesos de la Biblioteca de la Universidad de La Laguna



Forma de documentar los procesos:

Formas de documentar los procesos

- Existen varias formas, sin embargo, las más usuales son:



Ficha de procesos:

La ficha de proceso es un documento donde se recogen los principales componentes del proceso.

Ayuda a catalogar todos los procesos que operan en la organización aclarando su papel, otorga la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones.

La comparación entre procesos a partir de las fichas puede permitir descubrir conflictos y áreas de mejora.

Ficha de Proceso

- En este documento deben aparecer los siguientes datos referidos al proceso:

Nombre: _____ **Objetivo:** _____
Propietario: _____
Alcance: _____ **Proveedores:** _____
Entradas: _____ **Cilientes:** _____
Salidas: _____
Recursos: _____
Variabes de control: _____
Registros: _____
Indicadores: _____

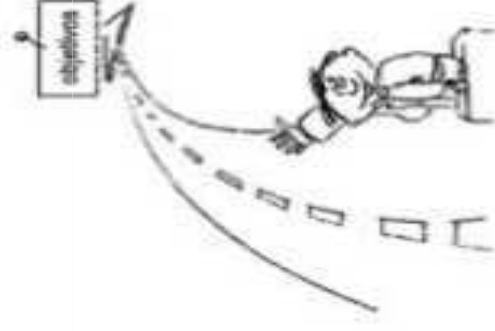
- Modelos:

Nombre del proceso:	Propietario:	
Objetivo:		
Recursos:	Variabes de control:	
	Indicadores:	
Alcance	Entradas:	Proveedores:
	Salidas:	Cilientes:
Registros:		

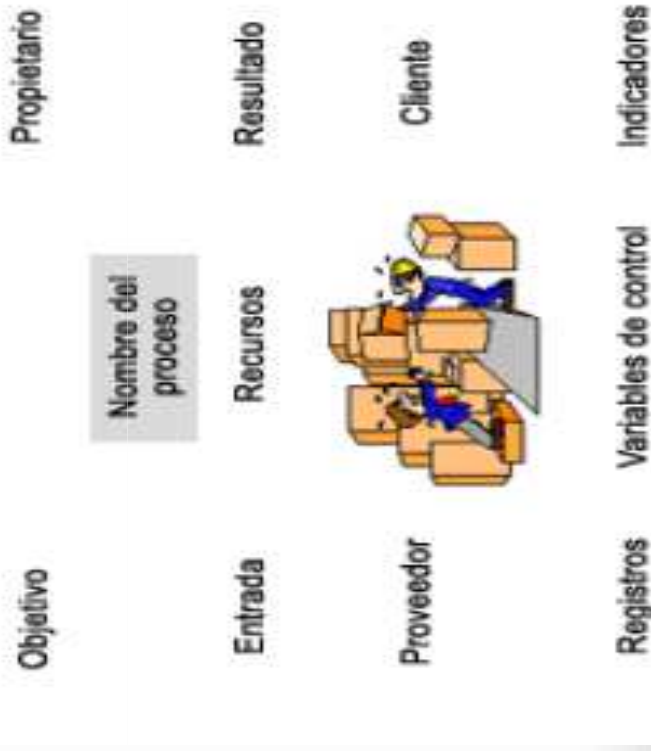
Ficha de Proceso

Objetivo o Misión

Debe identificar el para qué, propósito o razón de ser y el para quién se destina el proceso. Puede incluir una descripción inicial del proceso breve y concisa, de forma que sirva de orientación y presentación del mismo.



Modelos:





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Ficha de Proceso

Propietario

- Miembro de la organización al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso.
- Tareas:
- Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar eficacia y eficiencia del proceso.
- Definir alcance del proceso.
- Acordar requerimientos con clientes y proveedores del proceso.
- Organizar actividades de equipo.
- Preparar documentos.
- Dirigir equipo en identificación de cambios

Alcance o Límites

- Dónde empieza y dónde acaba el ámbito de influencia del proceso. Identificar:
- Inicio y fin del proceso.
- Entradas y proveedores.
- Salidas y clientes.





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Ficha de Proceso

Entradas y salidas



Identificar las características de las entradas.

- Especificar los valores de las características para que las entradas sean procesables.
- Identificar las características de las salidas.
- Especificar los valores deseados para las características de las salidas (resultados conformes).



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Ficha de Proceso

Clientes y Proveedores

- Cliente: Persona o grupo de personas que reciben el resultado o la salida del proceso (output).
- Proveedor: Persona o grupo de personas que brindan las entradas para que éstas sean procesadas en beneficio de los clientes.



Recursos

- Identificar la infraestructura de medios necesaria para la ejecución de las actividades del proceso.
- Identificar los requisitos de competencia necesarios para las personas que realizan actividades que afectan al resultado del proceso.
- Asegurar que se cumplen los requisitos identificados para la infraestructura de medios y los referentes a la competencia de las personas.



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Ficha de Proceso

Variables de control

- Parámetro sobre el que se puede actuar para modificar los resultados de los procesos.

Registro

- Documentos que presentan resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

Indicadores

- Expresión numérica representativa de la consecución de la misión de un proceso y su evolución en el tiempo.



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Ficha de Proceso

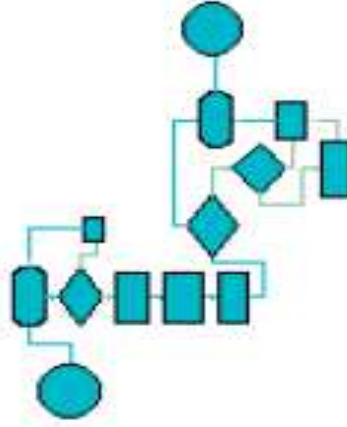
- Ejemplo

Proceso: Capacitación de personal			Propietario: Jefe Recursos Humanos	
Objetivo: Desarrollar las habilidades del personal para brindar un mejor servicio, a través de la capacitación.				
Proveedor	Entrada	Subprocesos	Salida	Cliente
Personal	Cuestionarios	Diagnóstico	Necesidades de capacitación	Area de Recursos Humanos
Area de Recursos Humanos	Necesidades de capacitación	Identificación de recursos de capacitación	Programa de capacitación	Area de Recursos Humanos
Area de Recursos Humanos	Programa de capacitación	Impartición de la capacitación	Personal capacitado	Area de Recursos Humanos
Area de Recursos Humanos	Personal capacitado	Evaluación de la capacitación	Cambios en la operación de procesos	Area de Recursos Humanos
Registros		Variables de control e indicadores		Recursos
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, CURRÍCULUM VITAE DEL PERSONAL, REGISTRO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN		VARIABLES DE CONTROL: AUDITORÍAS INTERNAS INDICADORES: 100% CUMPLIMIENTO PROGRAMA CAPACITACIÓN; 95% SATISFACCIÓN EVALUACIÓN EFICACIA,		PERSONAL ENTRENADO EN LA CAPACITACIÓN INTERNA, INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA CAPACITACIÓN INTERNA, RECURSOS ECONÓMICOS.

Diagrama de Flujo

Representación visual de las etapas de un proceso. Ventajas de su uso:

- Proporciona comprensión del proceso.
- Facilita capacitación a terceros.
- Identifica fácilmente puntos de modificación y mejora.
- Da a conocer responsables y responsabilidades.
- Facilita identificación de indicadores









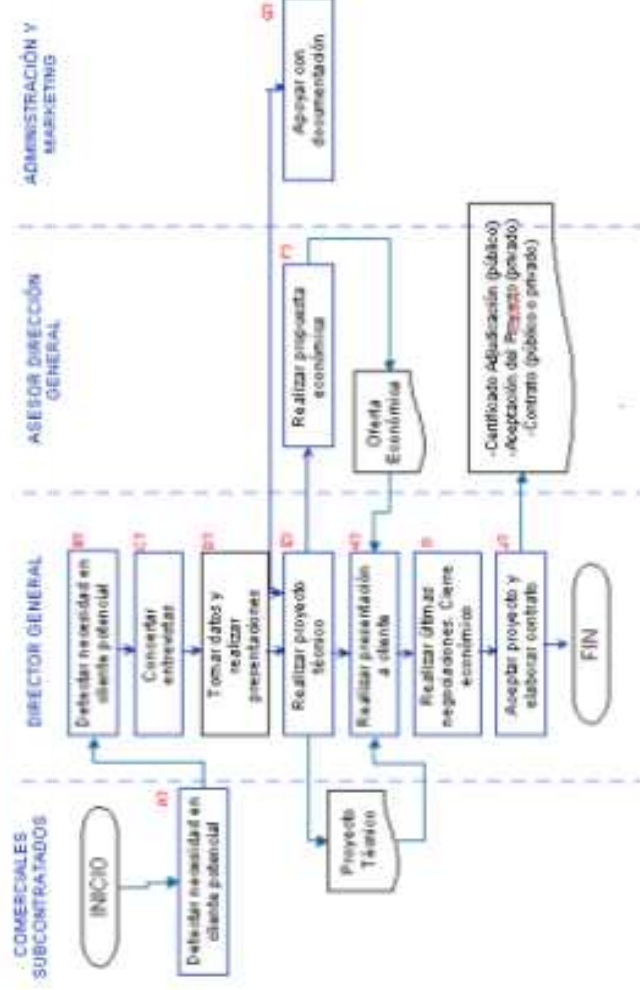
Símbolo	Descripción
 Actividad	Dentro de cada rectángulo, se describe brevemente la actividad.
 Decisión	Señala el punto en el proceso donde hay que tomar una decisión.
 Terminal	Identifica el inicio y el final del proceso, según lo que se indique en su interior.
 Líneas de flujo	Representa la vía del proceso, conectando elementos.
 Conector	Círculo usado cuando el diagrama abarca más de una página, se desea hacer referencia a alguna otra actividad, o cuando no se desea usar flechas para unir actividades distantes.
 Documento	Representa documentos generados en el proceso.

Diagrama de Flujo

PAUTAS PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

- Enlistar las personas o áreas que participen en el proceso, dividiendo una hoja en tantas columnas como personas o áreas participen.
- Definir y usar símbolos estandarizados para la elaboración de la secuencia lógica del proceso.
- Asegurarse que todas las líneas y conectores estén unidos.
- Revisar que el diagrama esté completo. Que lo que se hace realmente, esté representado en él.
- Probar la validez del diagrama y mejorarlo en base a esta revisión, cuando corresponda.

Ejemplo: Proceso Gestión comercial





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Procedimiento

Se recomienda que describan:

OBJETIVO

- Afirma y complementa lo expresado en el título. Define la misión del proceso.

ALCANCE

- Señala los límites del proceso: áreas, departamentos, productos, líneas de negocio, que tienen relación directa o que se interrelacionan con su contenido.

RESPONSABILIDADES

- Indica las responsabilidades de cada participante en el proceso.

DESCRIPCIÓN

- Parte fundamental del documento. Explica de forma detallada.

REGISTROS

- Evidencia que demuestran la ejecución del proceso.

Procedimiento

OBJETIVO:

- Medir el grado de satisfacción del cliente a nivel general y en temas específicos, así como detectar áreas de mejora.

ORIGEN DEL PROCESO:

- Necesidad de evaluar el servicio.

RESULTADOS:

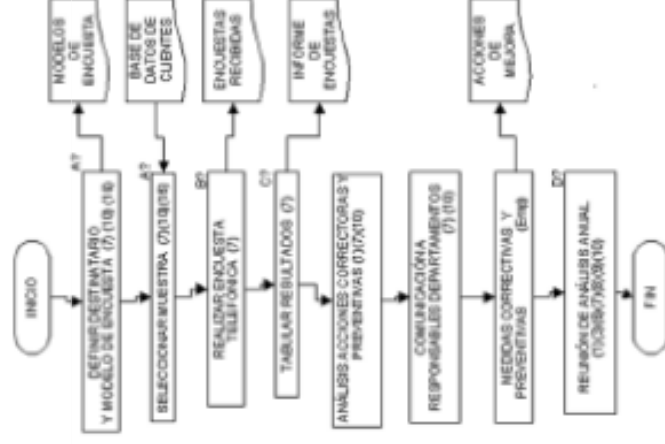
- Servicio evaluado y medidas correctoras y preventivas asociadas puestas en marcha y evaluadas.

PROPIETARIO:

- J. Calidad y Control de Gestión (10)
- R. Postventa (16)

RESPONSABILIDADES:

- (1): D. General
- (3): J. Producto Especiales y Automáticos
- (6): J. Producto Alquiler
- (7): Soporte Comercial
- (8): J. Producto Servicio Técnico
- (9): J. Contab. y Finanzas
- (10): J. Calidad y Control de Gestión.
- (16): R. Postventa





Procedimiento

- ¿CÓMO?
- A? Existen dos tipos de encuestas:
 - 1) A Distribuidores (anual)
 - 2) A clientes de servicio Post-venta: el primer viernes de cada mes con una selección de un mínimo de siete clientes o distribuidores. Los criterios de selección son:
 - - Importe de la facturación
 - - Estrategia
 - - Nuevo cliente
- La responsabilidad de estas actividades es de Soporte Comercial (7) y tiene el apoyo del R. Postventa (16), J. Calidad y Control de Gestión (10). Las encuestas recibidas las custodia Soporte Comercial (7) durante un periodo mínimo de tres meses.
- B? La encuesta se realiza telefónicamente y se introducen los datos directamente en ordenador.
- C? Se hace un informe total de la evaluación.
- D? Se hace seguimiento de las acciones correctivas y preventivas, se evalúa la eficacia de las mismas y se analiza la situación del servicio que se está dando a los clientes. Esta reunión no tiene acta específica, las acciones acordadas se describen en el RG-03.



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Control de la documentación

Aprobar los documentos antes de su emisión



Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente



Asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de la revisión actual de los documentos.



Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren a disposición de los usuarios.



Asegurar documentos legibles y fácilmente identificables.



Asegurar control e identificación de documentación externa.



Identificar documentación obsoleta y prevenir su uso no intencionado.

Ejemplo de fichas de procesos:



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	DOCS
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN	
GESTIÓN DE DOCUMENTOS	1	07/11/03	
MISIÓN DEL PROCESO			
Definir el sistema de elaboración y control de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de Empresa S.A., que asegure su correcta gestión.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Propuesta de creación de documentos	Entrega de Copias Controladas		
Elaboración de borradores	Recogida y Destrucción de Copias Obsoletas		
Revisión y Aprobación de borradores	Archivo de Originales Obsoletos		
Edición y Archivo de originales	Gestión de Documentos Externos		
Modificación Lista de Documentos en Vigor	Gestión de Copias no controladas		
Creación/Derogación de Listas de	Codificación de Documentos		
Edición de Copias Controladas			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Todo el personal de la empresa y en especial el Responsable de Gestión de Calidad			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Propuestas de creación, modificación y derogación de documentos del sistema de gestión de calidad.		Documentos actualizados, controlados y dispuestos en sus puntos de uso.	
PROCESOS RELACIONADOS			
En general, están relacionados todos los procesos de los que surgen documentos que es preciso controlar.			
RECURSOS/NECESIDADES			
Procesador de textos	Archivo para documentos		
Lista de documentos en vigor	Sello para marcar originales		
Listas de distribución de documentos	Acceso a Intranet		
REGISTROS/ARCHIVOS			
Documentos originales	Archivo		
Lista de documentos en vigor	REGISTRO-DOCS-01		
Listas de distribución de documentos	REGISTRO-DOCS-02		
INDICADORES			
Número de Incidencias por incorrecta elaboración de documentos			
Número de Incidencias por incorrecta distribución de documentos			
Número de Incidencias por falta de actualización de documentos			
Número de Incidencias por uso de documentos obsoletos			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas			
Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión de Documentos			MDP-DOCS

Docente: Ing.-Juan A. Pauc

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	REGS
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN	
GESTIÓN DE REGISTROS	1	07/11/03	
MISIÓN DEL PROCESO			
<p>Recoge el modo de identificación, formato, cumplimiento, acceso, almacenamiento, conservación y disposición de los registros del Sistema de Gestión de Calidad</p>			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
<p>Formato de los registros Conservación y archivo Identificación de registros Disposición de registros Cumplimentación de registros Almacenamiento y recuperación</p>			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
<p>El responsable de la gestión de registros es el Responsable de Gestión de Calidad En cada procedimiento se definen los responsables de cumplimentación de registros</p>			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Determinación de nuevos registros		Registros controlados y gestionados	
PROCESOS RELACIONADOS			
En cada procedimiento se definen los registros correspondientes a cada proceso			
RECURSOS/NECESIDADES			
Formato para la cumplimentación de registros Listado de registros en vigor			
REGISTROS/ARCHIVOS		REGISTRO-REGS-01	
Listado de registros en vigor			
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión de Registros		MDP-REGS	



MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	INCI
FICHAS DE PROCESOS		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
GESTIÓN DE INCIDENCIAS		1	07/11/03
MISIÓN DEL PROCESO			
Definir las acciones a tomar para que todas las incidencias detectadas sean registradas y para que sean determinadas, aplicadas y verificadas las acciones correctoras más adecuadas.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Detección de Incidencias Registro de Incidencias Corrección de Incidencias			
Asignación de Responsables y Plazos Tope Aplicación de acciones determinadas			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Todo el personal			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Aparición de la Incidencia		Incidencia registrada Acciones correctoras ejecutadas	
PROCESOS RELACIONADOS			
Todos los procesos del sistema de gestión de calidad			
RECURSOS/NECESIDADES			
Formato de Registro de Incidencias			
REGISTROS/ARCHIVOS			
Listado de Incidencias Registradas		REGISTRO-INCI-01	
Registro de Incidencias y acciones tomadas		REGISTRO-INCI-02	
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías Número de Incidencias no registradas en su momento % de Incidencias corregidas dentro de plazo			
Procedimiento de Gestión de Incidencias		DOCUMENTOS APLICABLES MDP-INCI	

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION