

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 1 de 17</p>
---	--	--

CONCEPTOS BÁSICOS

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

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

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 2 de 17</p>
---	--	--

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

POR QUE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

La Administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

CONDICIONES DE UN PROCESO

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso cruza uno o varios limites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 3 de 17</p>
---	--	--

- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

REQUISITOS DE UN PROCESO

- Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos **P, H, V, A: Planificar, implantar, revisar y mejorar**
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente (Aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión clave y relevante para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

3.1 Formación del Equipo y planificación del proyecto

1. Formar un equipo de trabajo interdisciplinario que tenga las siguientes características:

- No más de siete personas. (Tener en cuenta que en las reuniones no siempre estarán todos)
- Es recomendable que la mayor parte de sus miembros sean del Consejo Dirección.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 4 de 17</p>
---	--	--

- Alguno de los miembros tienen que ser expertos en sistemas de gestión y en EFQM.
- Contar con la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro del Consejo de Dirección como Coordinador del proyecto

2. Establecer una planificación para las reuniones teniendo en cuenta:

- Objetivo de las mismas.
- Establecer hitos intermedios para evaluar el grado de avance del proyecto.
- Programar las reuniones en el tiempo.
- Utilizar un planificador de proyectos.
- Establecer descargos periódicos en los Comités de Dirección.
- Levantar actas con los compromisos adquiridos.

3.2 Identificación de los procesos

En esta fase se recogerán en una lista todos los **procesos y actividades** que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a 10 ni superior a 25. Esto es solo es una aproximación que dependerá del tipo de la empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- La forma mas sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.
- A continuación y a modo de ejemplo se presentan unos listados que pueden orientar a cada empresa en la elaboración de su propia lista. Nota: se han omitido los nombres de las empresas implicadas.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 5 de 17</p>
---	--	--

PROCESOS EMPRESA (A)	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Gestión Estratégica	Planificación, Cultura Empresarial (Propósito, Misión, Valores, Políticas), Elaboración del Plan de Gestión, Despliegue de objetivos, Definición de indicadores, Mecanismos de control
Gestión Procesos	Planificación nuevos procesos, revisiones periódicas de procesos claves y relevantes, definición arquitectura procesos, asignación responsables, asignación de recursos, establecimiento de índices de eficacia y efectividad
Gestión de Personas	Planificación de las necesidades, Selección, acogida, remuneración, Promoción, reconocimiento, Evaluación del desempeño, Gestión de equipos, Satisfacción de las personas
Gestión lanzamiento nuevos productos	Estudios de mercado, Análisis de productos de la competencia, Vigilancia tecnológica, Especificación de producto, Diseño, Ingeniería Concurrente, Análisis de valor, Gestión del costo, prototipos, preseries, industrialización, Inversiones, Campañas publicitarias, Modificaciones del diseño, Patentes y marcas
Gestión fabricación	Dotación de Personal, Programa Fabricación, gestión stocks, Grupos de Mejora, Gestión Operativa, formación, niveles calidad, Prevención Riesgos Laborales, Gestión residuos.
Gestión Pedidos	Gestión ofertas, aceptación de pedidos, Programación pedidos, Aprovisionamientos, logística (expedición, envío, facturación, cobro, seguimiento, etc.)
Gestión Compra	Búsqueda nuevos proveedores, Evaluación proveedores, negociación precios, asignación pedidos, reconocimiento proveedores.
Gestión Comercial y Marketing	Publicidad, visitas, reclamaciones clientes, Gestión Clientes Claves, Gestión compromisos, evaluación satisfacción clientes.
Gestión Financiera	Planificación financiera, Tesorería, pagos, Gestión administrativa, inventarios, balances, auditorías, divisas, riesgos, presupuestos, inversiones.
Gestión del Conocimiento	Plan Tecnológico, Inventario Conocimiento existente, Identificación necesidades, Identificación y gestión Personas claves, Prácticas de motivación, Gestión de la información: subprocesos de captación, didactización y disposición.
Gestión Prevención Riesgos Laborales	Estrategia PRL, Legislación aplicable, Evaluación de riesgos, Planificación: Seguridad, Vigilancia de los trabajadores, Higiene y Ergonomía, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema PRL
Gestión Medioambiental	Aspectos Medioambientales: identificación y evaluación, Legislación

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 6 de 17</p>
---	--	---

	aplicable, Control Operacional, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de Medio Ambiente.
Gestión de la Calidad	Planificación de la Calidad, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de calidad.
Gestión procesos	Planificación de nuevos procesos, Revisión periódica de los procesos claves y relevantes, asignación de recursos para el mantenimiento de los procesos, definición de la arquitectura de los procesos.

PROCESOS EMPRESA (B)	PROCESOS EMPRESA (C)	PROCESOS EMPRESA (D)
<ul style="list-style-type: none"> • Captura de la información sobre el mercado. • Selección del mercado • Necesidades • Desarrollo del hardware • Desarrollo del software • Producción • Entrega a clientes • Relaciones con clientes • Servicio • Feedback de clientes • Marketing • Integración de soluciones • Análisis financiero • Integración de planes • Contabilidad • Recursos humanos • Infraestructura de la TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de clientes • Gestión de inventarios y logística • Diseño e ingeniería de productos • Mantenimientos de productos • Gestión de la Tecnología • Producción y gestión de operaciones • Gestión comercial • Gestión proveedores • Gestión de la información • Gestión del negocio • Gestión de los recursos humanos • Gestión de activos • Jurídico/ legal • Gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el negocio • Planificar • Desarrollar procesos • Gestionar operaciones • Aumentar apoyo humano • Vender productos y servicios • Ofrecer servicios al cliente • Gestionar servicios y productos • Facilitar servicios de asesoramiento • Planificar la red • Ofrecer la red • Facilitar servicios de apoyo • Gestionar la información • Gestionar las finanzas • Suministrar I+D

3.3 Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión, priorización y aprobación.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 7 de 17</p>
---	--	--

El Consejo de dirección establece el listado de procesos definitivos y se responsabiliza de priorizar los mismos identificando **los Procesos Claves**. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- **Calcular el impacto proceso:** Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto)
- **Repercusión en el cliente:** Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Para visualizar de forma sencilla lo anteriormente descrito se recomienda llevarlo a una tabla según el siguiente ejemplo:

TABLA 1: MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-REPERCUSIÓN EN CLIENTES Y PROCESOS

OBJETIVOS	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	O B J E T I V O	● Alto = 10 puntos ○ Medio = 5 puntos x Bajo = 1 punto		
							Impacto proceso	Repercusión Cliente	Total
1=> Cumplimentac. pedidos > 95 % 2=> 2 nuevos productos por año 3=> Satisfacción cliente > 85 % 4=> PPM Montaje < 500 5=> Rotaciones > 20 6=> Formación Ingles > 70 % MOI	1	2	3	4	5	6			
Gestión nuevos productos		●	○	○	○		25	10	250
Gestión Pedidos	●		●		●		30	10	300
Gestión Calidad	x	○	●	●			26	10	260
Gestión Compras	○	○	○	○	●		30	5	150
Gestión Conocimiento		●	●	○			25	5	125

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 8 de 17</p>
---	--	---

Gestión Estratégica	○	●	●	○	○	○	40	10	400
Gestión Personas	○	○	x	○	x	●	27	10	270
Gestión Financiera		○	○		○		15	5	75
Gestión Comercial y Marketing	○	●	●	○	○		35	10	350

3.4 Seleccionar los procesos claves

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes. El Consejo de Dirección selecciona los mas significativos tomando como referencia los procesos con mas puntos según directrices de la anterior tabla.

Como primer paso y de forma experimental se recomienda abordar el diseño o rediseño de uno de los procesos según las siguientes fases que se describen en los siguientes apartados del presente documento. Se recomienda seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo.

Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el diseño o rediseño de todos los demás procesos relevantes.

3.5 Nombrar al responsable del proceso

Una vez seleccionados los procesos claves y relevantes, El Consejo de Dirección nombra un propietario para cada uno de ellos, delegando en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores.

A partir de este momento el propietario del proceso contará con total autonomía de actuación, con su responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos,

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 9 de 17</p>
---	--	--

por lo que es de suma importancia que los propietarios cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente.

Como se puede intuir, la labor de designación del propietario es extremadamente importante, y el éxito del proyecto estará influido por esta decisión. Se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y a ser posible del propio Consejo de Dirección.

4. GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS

4.1 Diseño o Rediseño del proceso

Una vez elegido el proceso, hay que conseguir que éste de respuesta a los objetivos estratégicos. Para esto habrá que completar las siguientes etapas si se quiere abordar el diseño o rediseño del proceso con ciertas garantías de éxito.

4.1.1 Constitución del Equipo de trabajo

El responsable del proceso será el responsable de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- Que tengan capacidad creativa e innovadora.
- Que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso.
- Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.
- El número de componentes no debe superar las 8 personas. Esto último depende del tamaño de la empresa y del proceso implicado.
- Habría que establecer un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus Jefes Superiores.

4.1.2 Delimitar el proceso y los subprocesos

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar:

Ejemplo de diagrama de proceso según ISO 9000:



 Sistema de Gestión de la Calidad	Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO “ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD” Gestión de Procesos	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 11 de 17
---	---	--

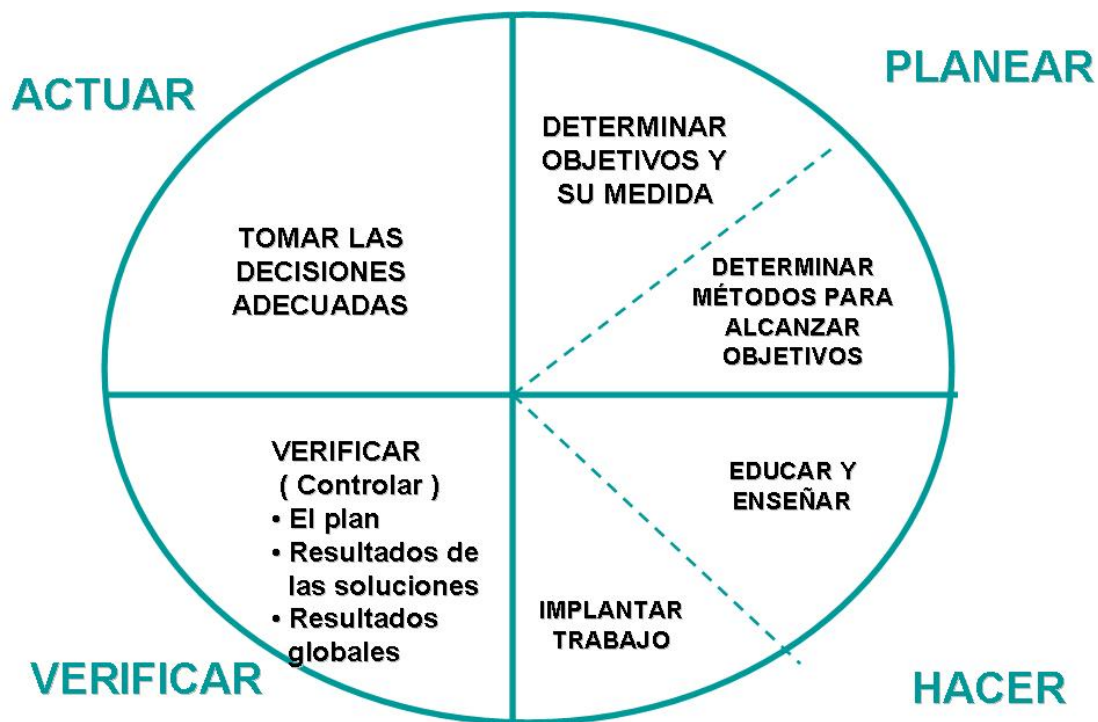


TABLA 2: Ejemplo identificación documentos, procedimientos, indicadores y subprocesos con sus fases PHVA

PROCESO	SUBPROCESOS RELACIONADOS	INDICADORES RELACIONADOS	PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS	EP.	DOCUMENTOS RELACIONADOS
---------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----	-------------------------

 Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 12 de 17
--	--	--

Gestión Estratégica	P	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica Captación Información Relevante Definición Propósito, Misión, Valores y Políticas. 		Responsabilidad de la dirección	EP40	Plan estratégico Calendario Descargos Calendario revisiones
	H	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue de Objetivos Plan de Gestión Comunicación Propósito, Misión, Valores, Políticas y Estrategia 		Responsabilidad de la dirección	EP-40	Plan de Gestión Control Gestión Control Presupuestario Descargo Objetivos
	V	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la estrategia Evaluación EFQM 		Responsabilidad de la dirección	EP-40	Revisión Sistemas Plan estratégico Informe EFQM
	A	<ul style="list-style-type: none"> Reflexión estratégica 				Plan estratégico
Gestión	P					

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 13 de 17</p>
---	--	---

Comercial/Marketing	H	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de clientes Captación Necesidades y expectativas de Cliente Gestión Reclamaciones Cliente Gestión entregas a clientes Procesos de internacionalización 	Cumpl. Visitas Cumpl. Plan comerc. Cuml. Compromisos Cumpl. Entregas	Comunicación y visitas Seg. de pedidos y análisis de ventas Gestión Compromisos Cliente Gestión cuentas claves TNCs de Servicio	EP47 EP49 EP51 EP48 EP17	Plan Visitas Informe Visitas Informe comercial Programa compromisos Clientes Claves TNC de Servicio
	V	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción Clientes 	Grado satisfacción	Encuesta de satisfacción		Resultado encuesta
	A					

4.1.3 Establecer los objetivos básicos del proceso

En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

- **Contraste con los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
 - Rescatar la matriz de objetivos estratégicos elaborada por el Consejo De Dirección y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado.
 - Para cada Objetivo Estratégico el Equipo del Proceso debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con el. Se trata de desplegar Los Objetivo Estratégicos a través del proceso.
- **Contraste con las NECESIDADES DE LOS CLIENTES**
 - Además del análisis anterior respecto a los Objetivos Estratégicos, El Equipo del Proceso se plantea la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales

 Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 14 de 17
--	--	--

todas aquellas personas o entidades propias o ajenas a la empresa, que reciben alguna de las salidas del Proceso.

- Para realizar esta labor, los miembros del Equipo preguntan directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recogen sus respuestas.
- Identificación de carencias según TABLA 2
 - Identificar la falta de subprocesos relacionado con algunas de las fases PDCA
 - Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso
 - Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar la implantación del proceso.

Los resultados pueden recogerse en un formato según el siguiente ejemplo:

.PLAN ADECUACIÓN PROCESOS			
PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	EQUIPO:	RESPONSABLE:	FECHA REVISIÓN:
CONCEPTOS	ACTIVIDADES DEL PROCESO RELACIONADAS	REQUISITOS DEL PROCESO	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS, NECESIDADES Y CARENCIAS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento 2 productos por año • PPM montaje < 500 ppm 	Planificación	Captación información relevante	Plan tecnológico
	Planificación	Captación información relevante	Plan Fiabilidad
NECESIDADES DE CLIENTES	Evaluación EFQM	Evaluaciones periódicas	Definir frecuencia
	Mecanismos control	Despliegue objetivos	Satisfacción Clientes > 95%

 Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 15 de 17
--	---	--

CARENCIAS DEL PROCESO		Creación de indicadores	Definir indicadores	Definir objetivos indicadores
		Planificación	Reflexión estratégica	Definir procedimiento

4.1.4 Identificar y resolver los problemas

Una vez identificados:

- Los objetivos básicos del proceso que faltan y que servirán para reforzar los objetivos estratégicos
- Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir
- Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de indicadores y la falta de procedimientos.

El Equipo del Proceso elabora un plan con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el como deberíamos implantar el proceso.

En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, El Equipo del Proceso podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- **Resolución de problemas:** Esta aplicación se aplica localmente a las actividades seleccionadas siempre y cuando la información sea lo suficiente concreta como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.
- **Técnica del valor añadido:** Al objeto de detectar posibles despilfarros del proceso actual, se procede a aplicar esta técnica a todas las actividades del

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 16 de 17</p>
---	--	---

proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas. Siendo suficiente hacer las siguientes preguntas en una primera aproximación (En caso necesario se recurrirá a utilizar la herramienta en toda su profundidad):

- ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿El Cliente esta dispuesto a pagar por ellas?
- ¿Contribuye a conseguir alguno de los Objetivos Estratégicos?
- **Recoger información** externa relacionada con el proceso o con alguna actividad del mismo. Dependiendo de la amplitud del proceso puede resultar interesante dividir el trabajo de captura y análisis de la información entre los diferentes miembros del Equipo, según las siguientes fuentes:
 - Información bibliográfica: se trata de recoger información a través de libros, publicaciones o bancos de datos.
 - Tecnologías de la información siempre centradas en temas concretos y teniendo en cuenta que están al servicio del proceso y no al contrario.
 - Benchmarking: termino que viene a significar la búsqueda de las mejores prácticas disponibles entre la competencia u otras organizaciones afines.

4.1.5 Establecer indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

El Equipo de Proceso se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Que debemos medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuando hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quien debe medir?
- ¿Como se debe medir?
- ¿Como se van ha difundir los resultados?

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Gestión de Procesos</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 17 de 17</p>
---	--	---

- ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores estos se llevan a un panel para su gestión por El Equipo del Proceso. Donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en la fase anterior, de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Básicos del Proceso y garanticen su cumplimiento.

4.1.6 Implantar el nuevo proceso

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los hitos.

La fase del diseño o rediseño termina con la presentación del nuevo proceso, los indicadores seleccionados, los objetivos planteados para los mismos y el Plan de Implantación al Consejo de Dirección para su aprobación.

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios
- Escoger el momento adecuado
- Desarrollar una implantación progresiva, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con la puesta en marcha del nuevo proceso, al objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

El Responsable del Proceso impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando descargos periódicos ante El Consejo de Dirección y/o Director Gerente de la empresa.