

formación 2005

GESTIÓN POR PROCESOS EN CENTROS DE ATENCIÓN A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

**PROFESORADO: M^a Ángeles López Fraguas. Psicóloga. Miembro de la Red de Consultoría FEAPS
José M^a de la Parte Herrero. Psicólogo. Miembro de la Red de Consultoría FEAPS**

GESTIÓN POR PROCESOS EN CENTROS DE ATENCIÓN A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Gerencia de Servicios Sociales

GESTIÓN POR PROCESOS



Es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción de las necesidades del cliente.

DEFINICIONES DE PROCESO



Acción de ir hacia delante / Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial marcado por cambios sucesivos que llevan a un determinado resultado / Progreso, avance, algo que sucede / Serie de acciones u operaciones que conducen a un fin / Transcurso del tiempo
(Diccionario de la Real Academia)

DEFINICIONES DE PROCESO



⌘ Se entiende por proceso al conjunto de fases sucesivas e integradas que conducen a la obtención de un resultado o un producto previamente establecido. Cada fase incluye actividades que se realizan, ya simultánea ya sucesivamente, y que van añadiendo valor al resultado o producto final.

DEFINICIONES DE PROCESO



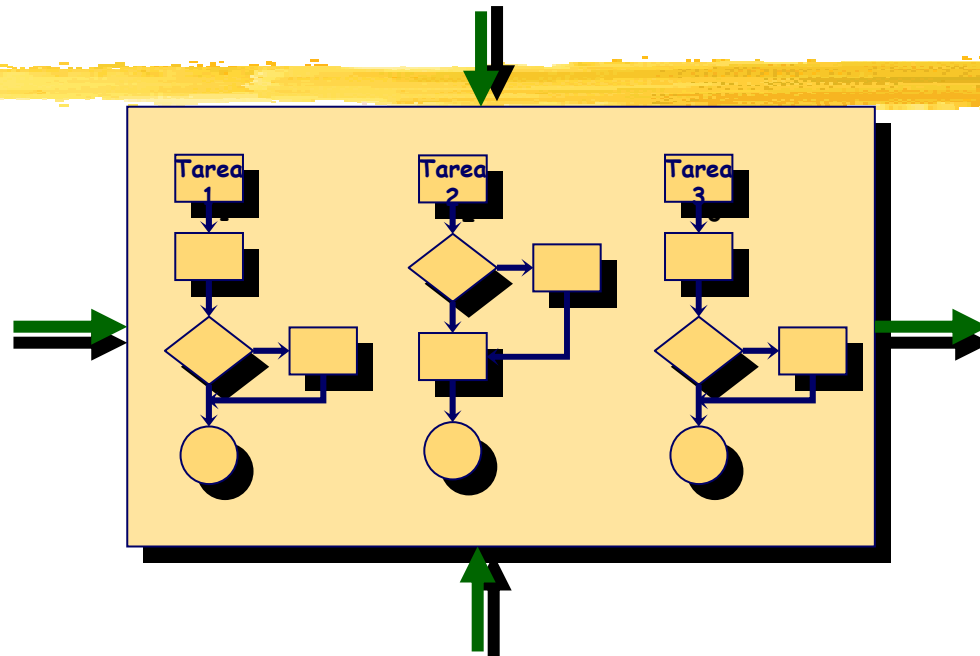
⌘ Conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos.

DEFINICIONES DE PROCESO



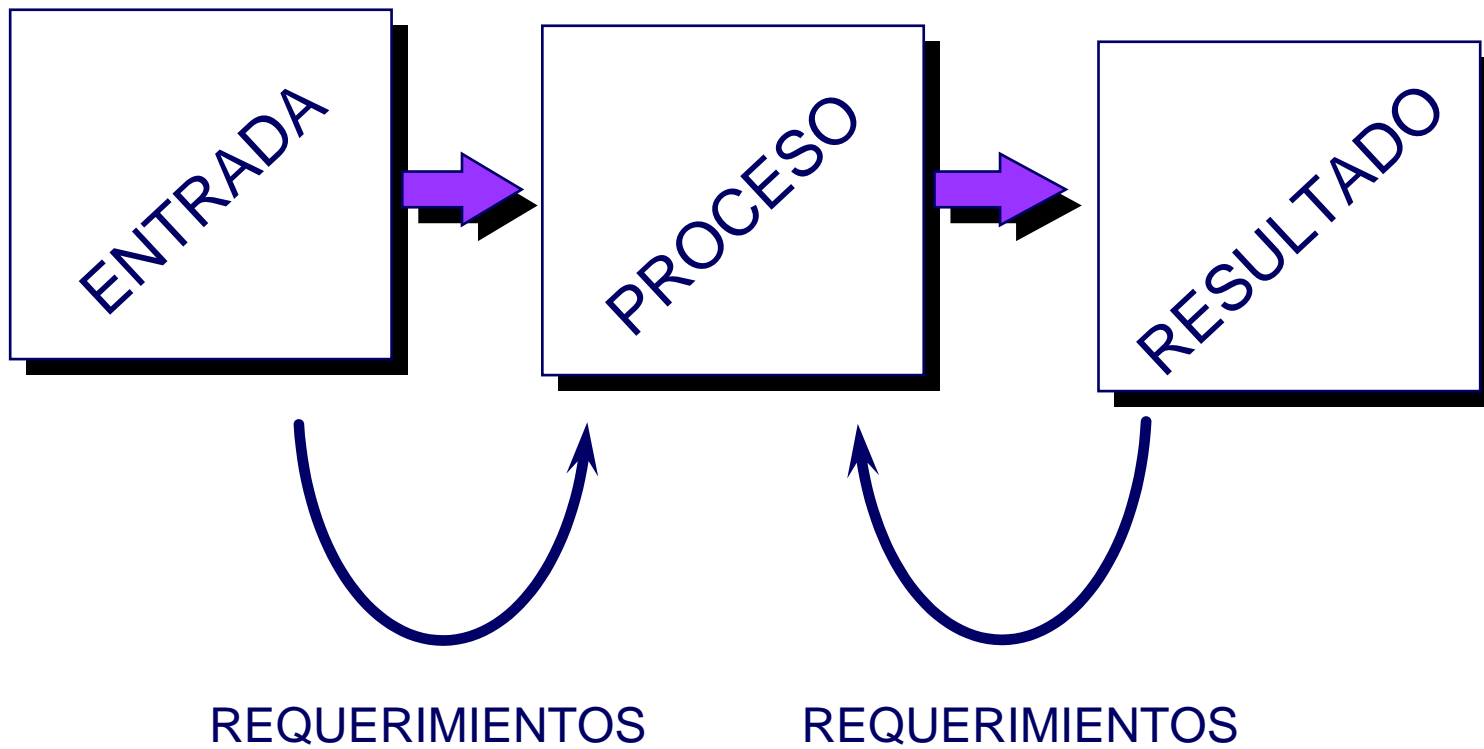
⌘ Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente

¿Qué es un Proceso?

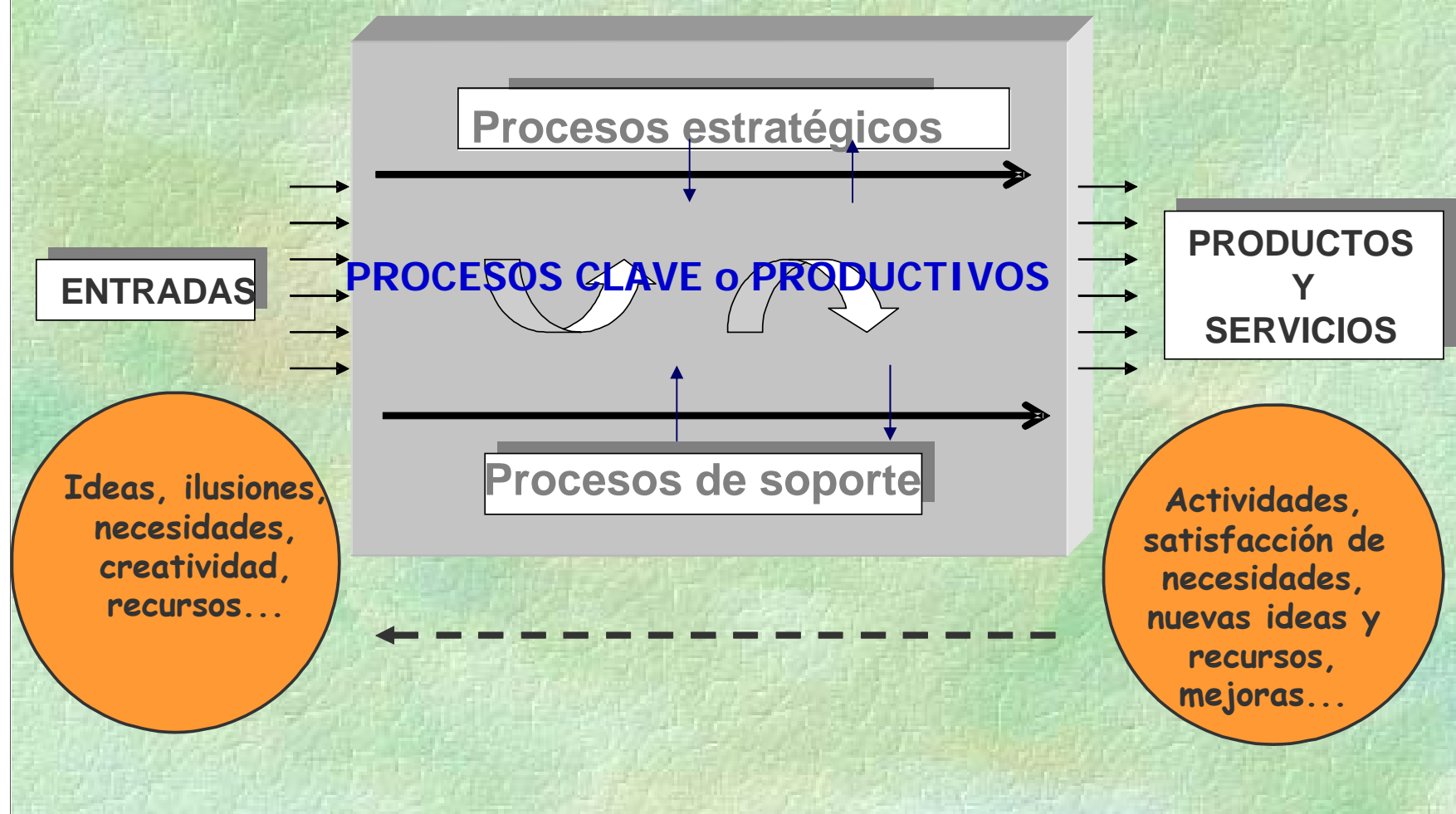


Un proceso es un **conjunto de actividades** o etapas que realizamos, orientadas a generar un VALOR AÑADIDO sobre ALGO QUE RECIBIMOS, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas del Cliente.

PROCESO



LOS PROCESOS



EN RESUMEN...QUÉ ES UN PROCESO



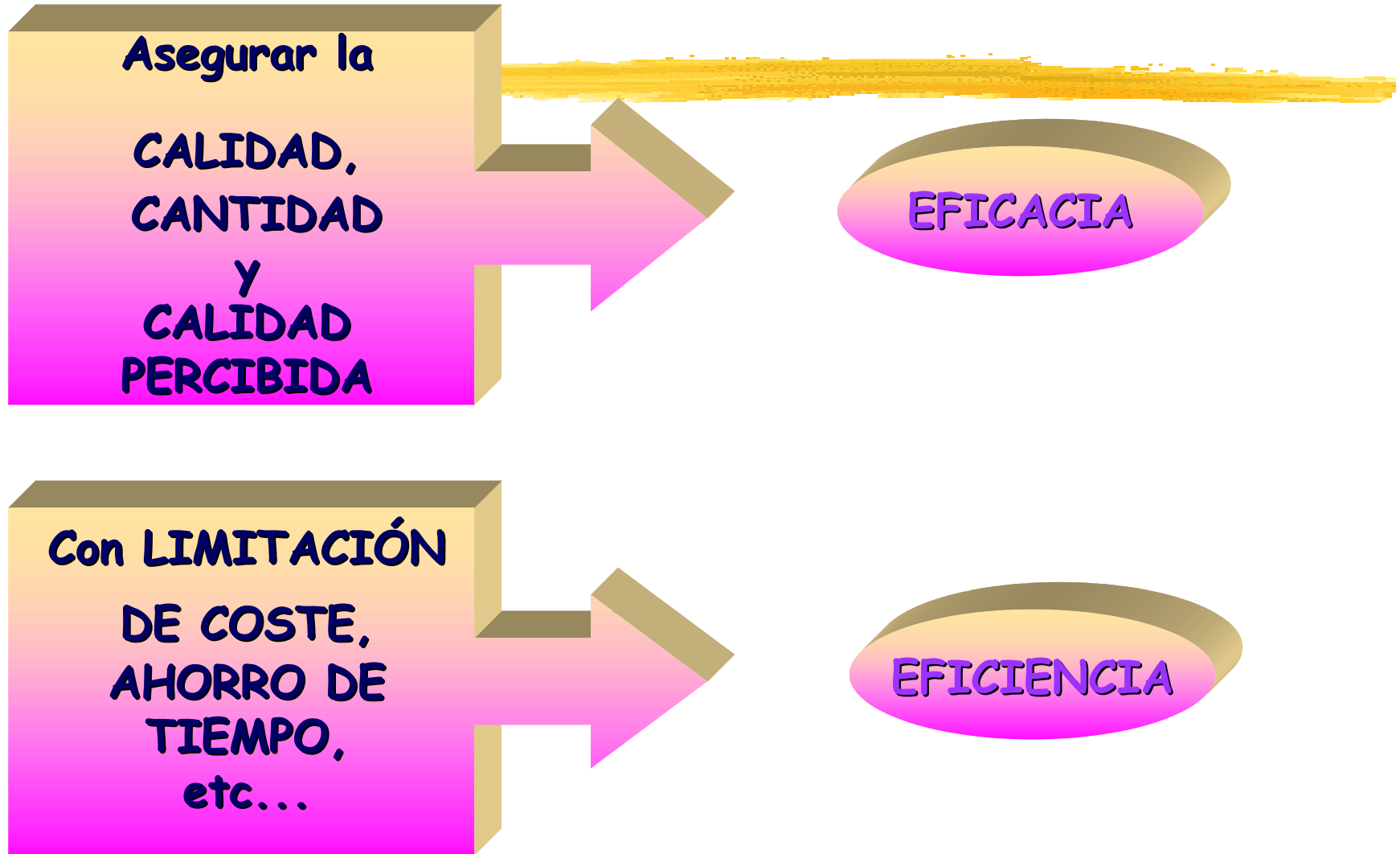
- ⌘ Conjunto de fases sucesivas e integradas
- ⌘ Conducen a un resultado
- ⌘ Cada actividad va añadiendo valor al resultado final
- ⌘ Algunas partes pueden simplificarse a través de procedimientos
- ⌘ Son transversales a diferentes unidades funcionales
- ⌘ Su ventaja reside en la posibilidad de asegurar la calidad a través de su gobierno

PROCEDIMIENTO



- ⌘ Los procedimientos son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso.
- ⌘ Normalmente se expresan en documentos que contienen el campo de aplicación de una actividad: Qué, quién, cuando, cómo y donde debe hacerse.
- ⌘ Incluye qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Valor Añadido



Procesos y mejora continua



Como los procesos me miden la eficacia y la eficiencia, en ese momento los procesos se convierten en posible herramienta de mejora, porque me indican dónde tengo que modificar.

Es decir, a los procesos yo puedo aplicar clara y nítidamente el esquema mental de la mejora de Deming:

yo planifico cómo hacer
yo hago y mido los resultados
yo analizo los hechos y datos (resultados y DAFO)
yo reacciono, me adapto y mejoro.
Yo planifico la adaptación.....

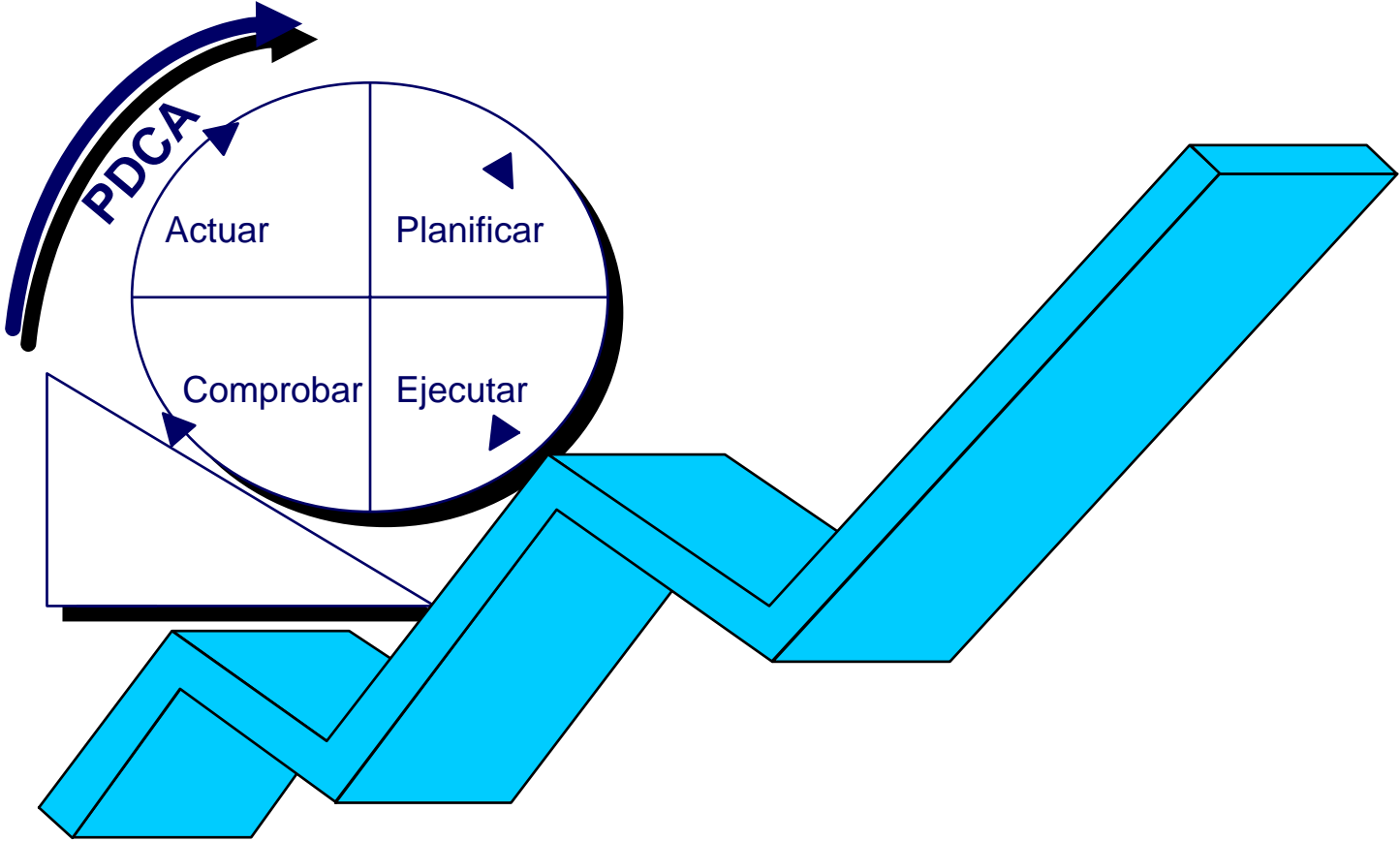
.....

.....

Ciclo de Mejora conitua



Ciclo de Mejora continua

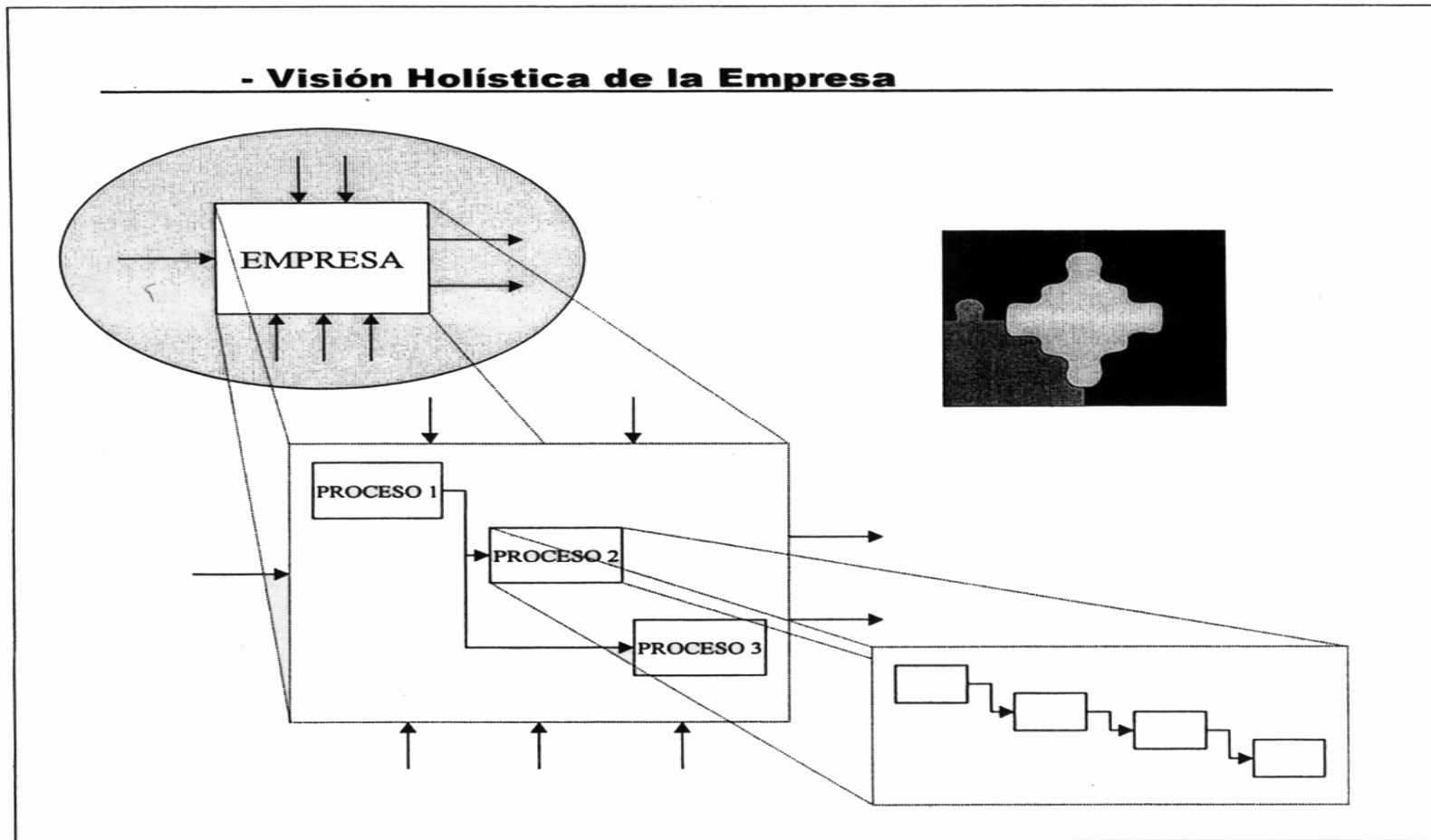


RESULTADOS Y PROCESOS



- ⌘ La calidad del proceso determina el resultado final: integra las actividades y concentra la energía
- ⌘ No es posible un resultado de calidad sin la participación del cliente
- ⌘ Centrarse en procesos implica calificación, autonomía y trabajo de equipos
- ⌘ Muchos de nuestros resultados son intangibles
- ⌘ Procesos versus procedimientos

VISIÓN GLOBAL



PROCESOS SEGÚN SU JERARQUÍA

- ⌘ Macroprocesos: Son los grandes procesos más importantes de una organización. No suelen ser más de cinco o seis.
- ⌘ Subprocesos: Partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso
- ⌘ Procedimientos: Los procedimientos son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso.
- ⌘

PROCESOS SEGÚN SU CONTENIDO (MBP)

Procesos productivos o de prestación de apoyos: Son los procesos implicados en el cumplimiento de la misión que tiene la organización.

Procesos organizativos/estratégicos: Necesarios para que la organización funcione adecuadamente en su entorno ya que definen sus políticas, sus estrategias, sus límites de actuación, .. ej. planificación, gestión de la calidad,

Procesos de soporte: Proporcionan soporte y recursos a los anteriores. Por ej: la gestión administrativa, la gestión de la ropa, ...


PROCESOS SEGÚN SU ALCANCE



Procesos clave: Aquellos que inciden directamente en el servicio o producto que el cliente final demanda de la organización

Procesos críticos: Aquellos que por su situación actual o previsible necesitan de un tratamiento especial, aunque sea temporal, hasta que dicha situación se normalice. Por ej: la formación del personal, la gestión de quejas y sugerencias, ..

ELEMENTOS que componen un PROCESO (I)



- ⌘ Proveedor: Persona que proporciona la entrada o entradas que se van a transformar en el proceso
- ⌘ Cliente: Destinatario del producto o servicio generado por el proceso
- ⌘ Entrada: Elemento que sufre la transformación o la permite. Ej: esfuerzo humano, material, capital, información, ...
- ⌘ Salida: Productos/servicio, deseados o no, generados por el proceso

ELEMENTOS que componen un PROCESO (II)

- ⌘ Propietario: Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso
- ⌘ Límites: Actos, hechos o actividades que marcan el inicio y el final del proceso, así como todos aquellos en los que se producen entradas y salidas con el exterior del mismo
- ⌘ Recursos: Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación
- ⌘ Misión o razón de ser del proceso: Contribución del proceso a la estrategia de la empresa

DE LA GESTIÓN FUNCIONAL A LA GESTIÓN POR PROCESOS (I)



- ⌘ Organización por **departamentos** o áreas especializadas
- ⌘ **Los departamentos** condicionan las actividades
- ⌘ Autoridad basada en **jefes funcionales** o departamentales
- ⌘ **Principio de jerarquía** y control
- ⌘ Orientación interna de las actividades **hacia el jefe o el departamento**
- ⌘ Organización natural **orientada a los procesos**
- ⌘ **Los procesos de valor añadido** condicionan las actividades
- ⌘ Autoridad basada en los **responsables de proceso**
- ⌘ **Principio de autonomía** y autocontrol
- ⌘ Orientación externa **hacia el cliente externo o interno**

DE LA GESTIÓN FUNCIONAL A LA GESTIÓN POR PROCESOS (II)

⌘ Principios de **burocracia, formalismo y centralización** en la toma de decisiones

⌘ Ejercicio del mando por control basado en la **vigilancia**

⌘ Principio de eficiencia: Ser **más productivos**

⌘ La cuestión es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo

⌘ Las mejoras que se logran tienen como ámbito limitado el departamento

⌘ Principios de **eficiencia, flexibilidad y descentralización** en la toma de decisiones

⌘ Ejercicio del mando por excepción basado en el **apoyo y la supervisión**

⌘ Principio de eficiencia: Ser **más competitivo**

⌘ La cuestión es para quién lo hacemos y qué tenemos que hacer

⌘ Las mejoras que se logran tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

MAPA DE PROCESOS



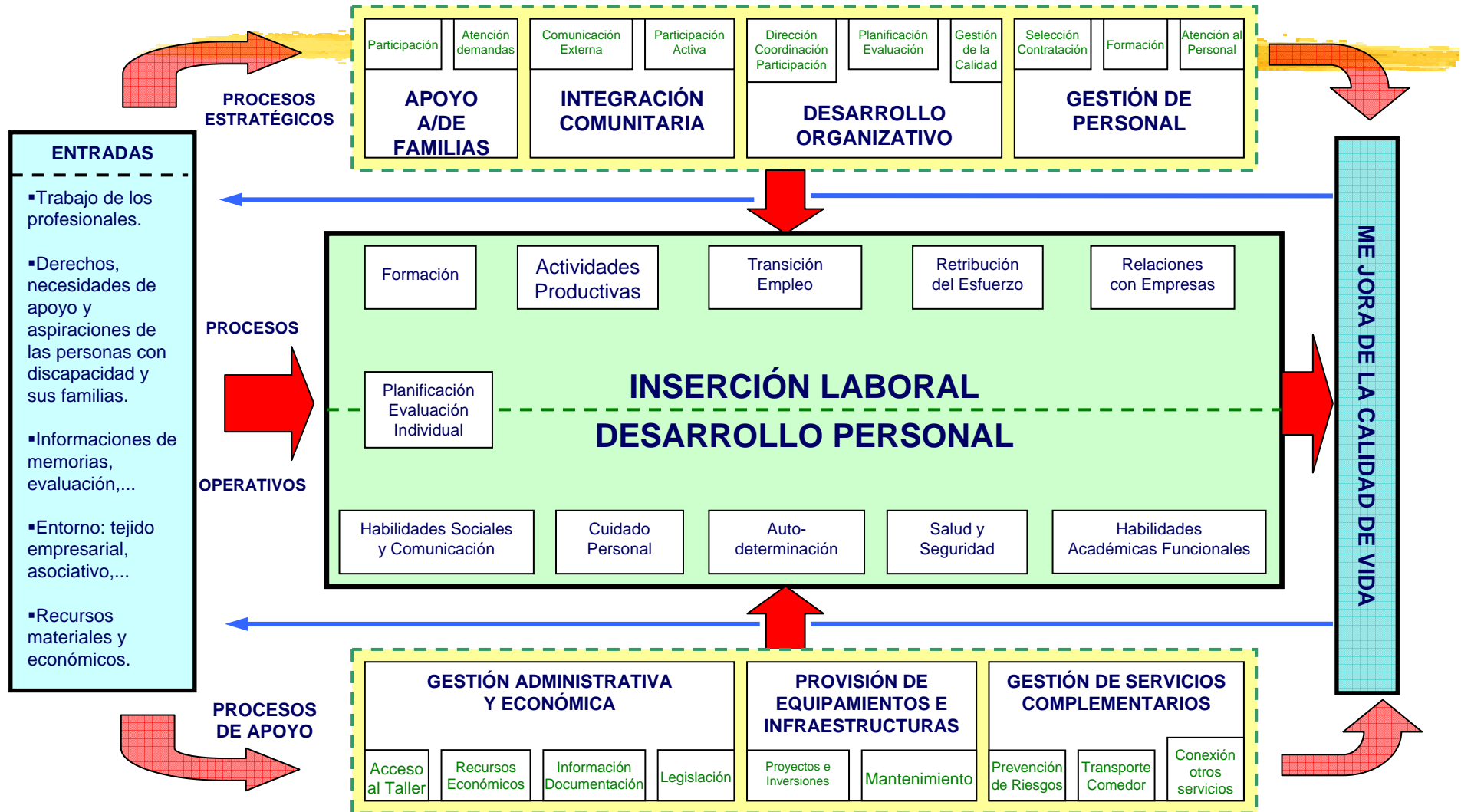
- ⌘ Visualización esquemática de la globalidad de los procesos relevantes de una organización. Puede incluir las relaciones de interdependencia de estos.

CONSTRUIR MAPA DE PROCESOS

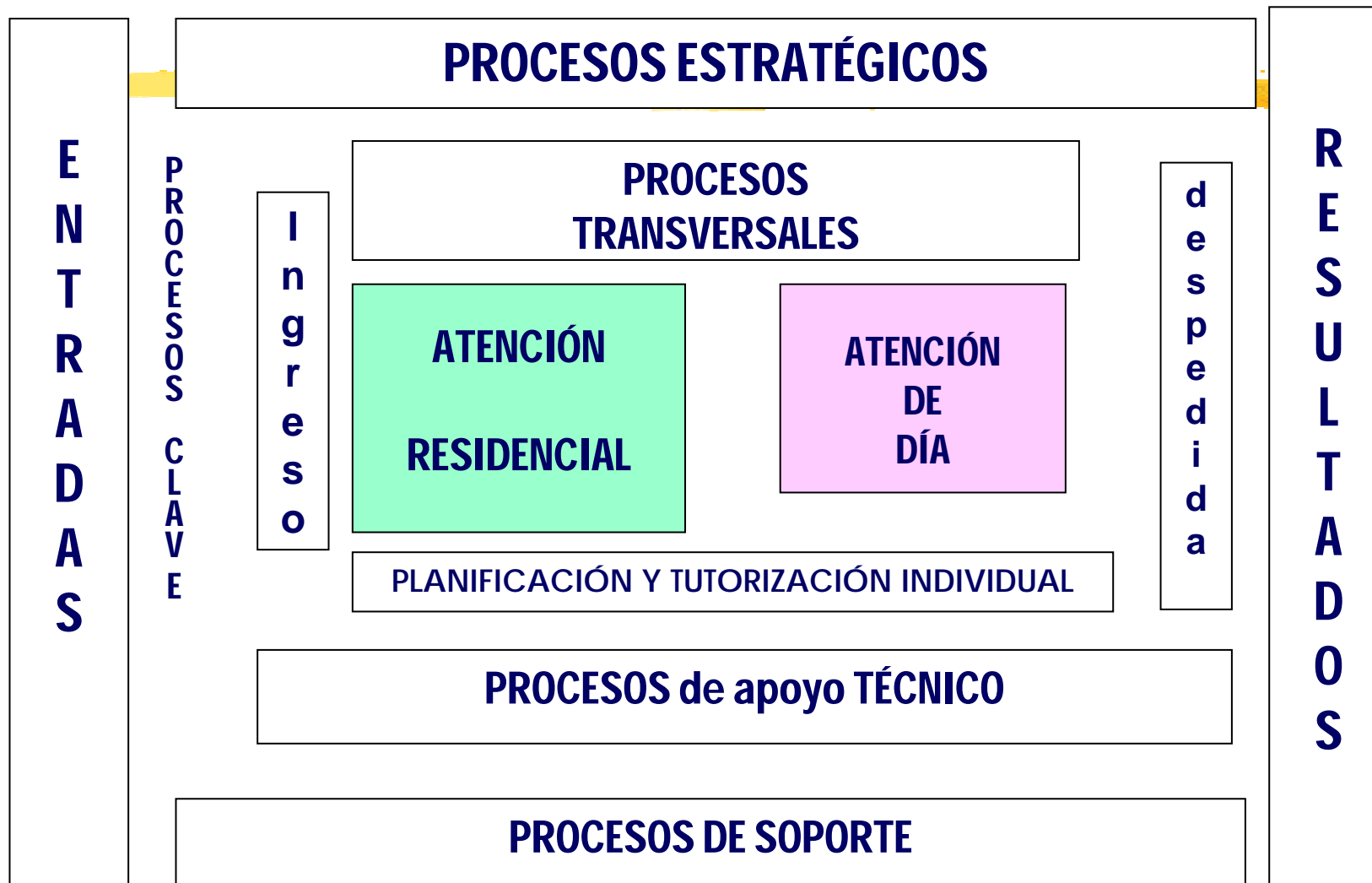


- ⌘ Hacer un inventario de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización
- ⌘ Elegir nombres de proceso que sean representativos
- ⌘ Deben estar incluidas la totalidad de las actividades que se realizan en alguno de los procesos
- ⌘ No menos de 10 procesos ni más de 25
- ⌘ Partir de listas afines en el sector aportando las particularidades

MAPA DE PROCESOS DE LA RED DE TALLERES OCUPACIONALES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD DEL ÁMBITO RURAL DE VALLADOLID



MAPA DE PROCESOS DE LOS CENTROS



INDICADOR



⌘ Los indicadores pueden considerarse unidades de información en las que se sintetiza un rasgo concreto, al que previamente hemos dado el valor de ser significativo (es decir, de ser un dato fundamental para poder valorar) para el análisis

PROCESOS BIEN GESTIONADOS (I)



- ⌘ Tener identificados a clientes y proveedores de modo que los usuarios del proceso conozcan con claridad aquellos aspectos que añaden valor a los clientes
- ⌘ Tener una misión definida y contextualizada dentro de la misión global o una línea estratégica
- ⌘ Contar con objetivos (resultados) cuantitativos y cualitativos para cumplir las expectativas del cliente, así como indicadores para evaluar su cumplimiento

PROCESOS BIEN GESTIONADOS (II)



- ⌘ Tener asignado un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora.
- ⌘ Estar delimitado en todas sus fases, sobre todo en cuanto a su principio y su fin
- ⌘ Tener asignados recursos y utilizar adecuadamente la tecnología de la información
- ⌘ Ser lo más sencillo y fácil de realizar en la medida de lo posible

PROCESOS BIEN GESTIONADOS (III)



- ⌘ Disponer de unos puntos mínimos de control, revisión y espera
- ⌘ Estar normalizado y documentado en un procedimiento y representado en un diagrama de flujos, especialmente donde se producen interrelaciones con otros procesos

ORIENTACIÓN AL CLIENTE



- ⌘ El cliente es la razón de ser de la organización
- ⌘ Requiere conocer necesidades y expectativas, no solo en lo general sino en lo cotidiano
- ⌘ Todo lo que se hace debe aportar valor añadido al cliente
- ⌘ El reto es el cliente insatisfecho (aunque no se queje)
- ⌘ Es el cliente quien nos impulsa a cambiar y mejorar
- ⌘ Sistema interno proveedor cliente