



MANUAL DE DISEÑO DE PROCESOS

INTRODUCCIÓN

El presente documento pretende servir de apoyo para identificar, analizar y mejorar procesos en los diferentes servicios de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

En primer lugar, se hace necesario explicar el término proceso. Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras¹ define proceso como el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".

Los pasos propuestos para reconocer y mejorar los procesos de cada servicio de la Universidad son los que se reflejan en el siguiente diagrama:



¹ Heras, M. (1996) Gestión de la producción, ESADE, Barcelona.

A continuación se van a desarrollar cada uno de estos puntos, y finalmente se van a aplicar como ejemplo para el Servicio de Gestión y Control de la Calidad.

1. DEFINIR LA MISIÓN DEL SERVICIO.

En primer lugar es muy útil establecer la ***misión*** del servicio o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).



El Servicio de Gestión y Control de la Calidad tiene como misión propia *ejecutar la política de calidad de la Universidad y poner en práctica los planes estratégicos de calidad de la docencia, la investigación y los servicios, con el objetivo último de hacer efectiva una estrategia de Calidad Total .*

2. IDENTIFICAR CLIENTES Y SUS NECESIDADES.

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- *Cientes internos:* individuos o servicios dentro de la Universidad Miguel Hernández que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- *Cientes externos:* son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la Universidad Miguel Hernández como organización (por ejemplo los estudiantes).

Muchos de los servicios de la Universidad Miguel Hernández no tratarán directamente con los clientes finales, sino que sus productos irán destinados a consumo interno de la organización.

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

En el caso del Servicio de Gestión y Control de la Calidad, los clientes son (entre otros): Equipo de Gobierno, Comisión Gestora, Consejo Económico, Departamentos, Otros Servicios de la Universidad Miguel Hernández, Estudiantes, Delegados de estudiantes, Consellería de Cultura, Consejo de Universidades, Empresas, Empresas colaboradoras, Institutos de Secundaria, Asociaciones de estudiantes,...

Como ejemplo se muestran a continuación las necesidades de tres clientes del Servicio de Gestión y Control de la Calidad:

Clientes	Necesidades
Equipo de gobierno	Información sobre todos los procesos y resultados
Otros Servicios de la UMH	Asesoramiento en temas relativos a la calidad; Apoyo técnico para la autoevaluación; Información
Departamentos	Asesoramiento en temas relativos a la calidad; Apoyo técnico para la autoevaluación; Apoyo técnico para la creación de grupos de mejora; Información

3. IDENTIFICAR PROCESOS ESTRATÉGICOS, PROCESOS CLAVE Y PROCESOS DE SOPORTE.

Como se había comentado, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- a) Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b) Construcción del mapa de procesos.
- c) Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

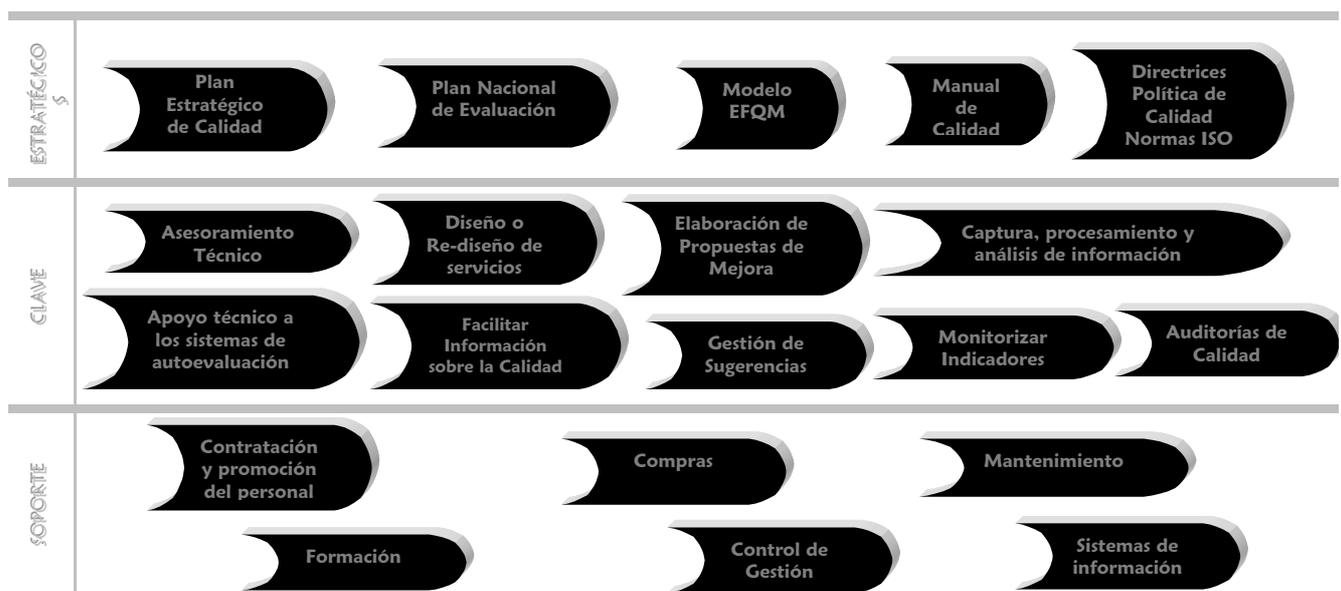
- *Procesos estratégicos*: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Los procesos estratégicos del Servicio de Gestión y Control de la Calidad son: Plan Estratégico de calidad, Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, Manual de la Calidad, Modelo EFQM, Directrices de la Política de Calidad de las Normas UNE/EN/ISO.
- *Procesos fundamentales*: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser. Los procesos fundamentales del Servicio de Gestión y Control de la Calidad son: Captura, procesamiento y análisis de información sobre las necesidades y el grado de satisfacción de la comunidad universitaria; Facilita información sobre la calidad de la docencia, la investigación y los servicios de la Universidad; Presta

asesoramiento técnico a los grupos de mejora formados por el personal de la Universidad; Monitorización de los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad; Realiza auditorías de calidad; Elabora propuestas de mejora; Colabora en el diseño o re-diseño de nuevos servicios o productos; Apoya técnicamente los sistemas de autoevaluación basados en el modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total; Evaluación de la docencia y los servicios; Registra, conserva, analiza y da respuesta a las reclamaciones y sugerencias de la comunidad universitaria

- *Procesos de soporte:* dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios de la Universidad Miguel Hernández y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales. Los procesos de soporte del Servicio de Gestión y Control de la Calidad son: Contratación y promoción del personal; Compras; Formación; Sistemas de información; Control de gestión; Mantenimiento.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un **mapa de procesos**, como el que se muestra a continuación (referente al Servicio de Gestión y Control de la Calidad).

MAPA DE PROCESOS



Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

A continuación se muestran dos instrucciones de trabajo para procesos clave del Servicio de Gestión y Control de la Calidad.

PROCESO	GESTIÓN DE SUGERENCIAS
RESPONSABLE	Federico García Lorca
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente captura, procesa y archiva las sugerencias enviadas desde los TPS, la página web de la UMH o los Cegecas al Buzón de Sugerencias. • Seguimiento semanal del estado de las sugerencias (solucionado, pendiente, no procede) mediante contacto telefónico o vía e-mail con otros servicios (infraestructuras, recursos humanos, etc.): elaboración de informe. • Análisis estadístico de las sugerencias (temas, centros, campus, frecuencia). • Detección de áreas de mejora. • Elaboración de propuestas de mejora: informe.

PROCESO	AUDITORÍAS DE SERVICIOS
RESPONSABLE	Francisco de Quevedo
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a los campus. Revisión de los servicios, sus equipos e instalaciones. Detección de no-conformidades, seguimiento de las mejoras y los nuevos servicios implantados. Intercambio de impresiones y opiniones con los usuarios y responsables de los servicios: elaboración de informe. • Detección de áreas de mejora y análisis histórico de las mejores prácticas de los servicios. • Elaboración de propuestas de mejora: informe.

4. ESTABLECER EL PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos a seguir son:

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recogida de datos.
- c) Recolección y codificación de datos.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- *Criterio*: aspecto no medible del proceso que interesa evaluar.
- *Indicador*: variable medible relacionada directamente con el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

A continuación se muestran algunos ejemplos de criterios e indicadores:

Proceso	Criterio	Indicador
Auditorías de servicios	Ofrecer un buen servicio de Restauración	<i>Calidad percibida por los docentes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios</i>
	Ofrecer un buen servicio de Restauración	<i>Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios</i>
	Ofrecer un buen servicio de Reprografía	<i>Calidad percibida por los docentes del servicio de Reprografía del campus de Elche en la encuesta de servicios</i>
	Ofrecer un buen servicio de Reprografía	<i>Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Reprografía del campus de Elche en la encuesta de servicios</i>
Gestión de sugerencias	Agilidad en la respuesta al usuario del buzón	<i>Horas desde que se recibe la sugerencias hasta que se contesta al usuario</i>

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recogida de datos, donde se explicitan las fechas en que deben ser recogidos los datos de cada indicador así como la persona encargada de esa recogida.

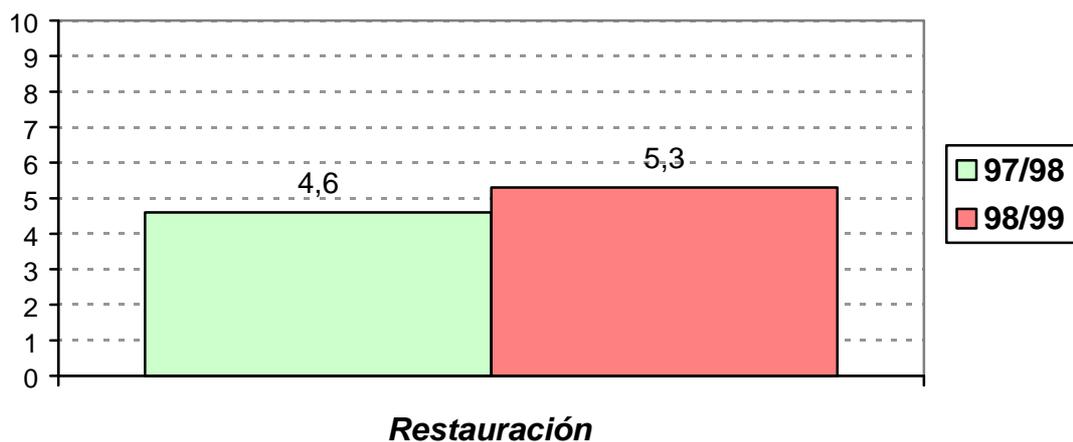
En los ejemplo de indicadores anteriores, la información se recoge en todos los casos con una periodicidad anual:

Indicador	Fecha recogida	Responsable recogida
<i>Calidad percibida por los docentes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios</i>	Junio	Francisco de Quevedo
<i>Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios</i>	Junio	Francisco de Quevedo
<i>Calidad percibida por los docentes del servicio de Reprografía del campus de Elche en la encuesta de servicios</i>	Junio	Francisco de Quevedo
<i>Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Reprografía del campus de Elche en la encuesta de servicios</i>	Junio	Francisco de Quevedo
<i>Horas desde que se recibe la sugerencias hasta que se contesta al usuario</i>	Julio y Enero	Francisco de Quevedo

Por último se lleva a cabo la recogida de los datos y su codificación para el análisis posterior.

5. ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO.

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos, lo cual resulta muy útil para su análisis. La monitorización se realiza mediante cuadros de mando, que son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido. Este es un ejemplo del cuadro de mando del indicador *Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios* :



A partir del análisis de los cuadros de mando se analiza cada uno de los procesos fundamentales y se plantean acciones de mejora para perfeccionar los procesos.