



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

*Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social  
Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico*

## GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**YOLANDA GIL OJEDA y EVA VALLEJO GARCÍA**  
Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica  
Marzo de 2008

# GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. FASES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....	3
3. APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	3
4. CONSTITUCIÓN Y FORMACIÓN DEL GRUPO DE MEJORA.....	4
5. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.....	4
6. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	5
6.1. Necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.....	5
6.2. Fichas de los grupos de interés.....	7
7. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	7
7.1. Clasificación de los procesos.....	9
7.2. Identificación de los procesos.....	10
7.3. Documentación de los procesos.....	11
7.4. Fichas de los procesos.....	13
8. IDENTIFICACIÓN Y FICHAS DE INDICADORES.....	14
9. GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	16
10. REVISIÓN DE LOS PROCESOS.....	16
11. BIBLIOGRAFÍA.....	18
<b>ANEXOS</b>	<b>19</b>
I. Diagrama de Flujo del Proceso de Identificación y Análisis de Procesos.....	19
II. Ejemplos de Misión y Visión.....	21
III. Ejemplos de Mapas de Procesos.....	24
IV. Ejemplos de Fichas de Grupos de Interés, Procesos e Indicadores.....	30
V. Ejemplos de Diagramas de Flujo.....	33
VI. Diagramas de Flujo Relacionados con la Revisión de los Procesos.....	36

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Administraciones Públicas están experimentando una transformación muy importante en sus estructuras, tratando de ofrecer el mejor servicio y la mejor respuesta a las necesidades de sus usuarios.

La Universidad de Málaga (en adelante UMA), respondiendo al Contrato Programa firmado con la Junta de Andalucía y, al Acuerdo del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas, , ha de elaborar los mapas de sus procesos administrativos.

Con este fin, desde el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga, el Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico, a través de las Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica ha elaborado esta *Guía para la identificación y análisis de los Procesos de la Universidad de Málaga*. Su objeto es que sirva de ayuda a los distintos Servicios y Unidades de la Universidad para la identificación y análisis de sus procesos, contribuyendo a la mejora de los mismos y, de forma decisiva, a estimular los mecanismos de participación del PAS en la organización del trabajo.

Los mapas de procesos deberán ser aprobados por Consejo de Gobierno, previo informe favorable del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.

## 2. FASES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Para afrontar con éxito la identificación y el análisis de los procesos, se indican las etapas a seguir:

- Aprobación, por Consejo de Gobierno, de la planificación y cronograma de trabajo.
- Constitución y formación del Grupo de Mejora.
- Elaboración del mapa de procesos y de la documentación de los procesos identificados.
- Informe técnico del Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico.
- Aprobación del Consejo de Gobierno y publicación en la Web.
- Obtención de datos e indicadores de procesos y resultados.
- Publicación de datos e indicadores en la Web.
- Revisión del mapa de procesos.

En el Anexo I se incluye un diagrama de flujo con la representación del proceso de "Identificación y Análisis de Procesos".

## 3. APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CRONOGRAMA DE TRABAJO

La Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios, propondrá al Consejo de Gobierno, para su aprobación, una planificación de cómo se va gestionar la identificación y análisis de los procesos, en los distintos Servicios o Unidades de la UMA, así como la distribución temporal de ejecución de las distintas fases del trabajo a desarrollar.

## 4. CONSTITUCIÓN Y FORMACIÓN DEL GRUPO DE MEJORA

El Grupo de Mejora estará formado por un número de personas, no inferior a 3 ni superior a 6. Éste número puede ser superior, en el caso de haber más de una Unidad en el grupo.

El grupo estará liderado por la Dirección del Servicio, incorporando personas de todos los niveles que conozcan los procesos que se gestionan. En casos puntuales, cuando así lo aconseje la temática planteada, se podrán incorporar otras personas del Servicio.

La constitución del grupo se formalizará en un acta y se comunicará a la Vicegerencia de Organización y Mejora ([vicegerenteorg@uma.es](mailto:vicegerenteorg@uma.es)). Se fijarán las normas de funcionamiento y, para cada una de ellas, se redactará un acta que recoja, entre otros aspectos: asistentes, día, horas de inicio y finalización, temas tratados y acuerdos alcanzados.

Una vez constituido el grupo, el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, en coordinación con la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios, proporcionará una formación básica para poder afrontar, con éxito, el trabajo a desarrollar. En todo momento, asesorará y apoyará técnicamente al grupo, ofreciéndole el soporte necesario en cuestiones metodológicas.

## 5. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

Previamente a la elaboración del mapa de procesos de un Servicio, es necesario que se haya definido la Misión y Visión del mismo.

La **Misión** es la razón de ser del Servicio o Unidad, debe definirse en una oración donde se explique el propósito fundamental de su existencia, es decir, a qué se dedica, quiénes son sus clientes y su diferencia en relación a otros Servicios o Unidades, con funciones similares. Es decir, por qué el usuario o cliente utiliza ese Servicio y no otro.

Algunas preguntas que pueden ayudar a la hora de definir la Misión son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos?

La **Visión** es el estado que desea alcanzar el Servicio en el futuro, para poder cumplir la Misión. Se define en una declaración que presenta los valores y principios.

Los valores son aquéllos principios de comportamiento que el personal del Servicio deberá asumir para que la organización tenga éxito.

Algunas preguntas que pueden ayudar a la hora de definir la Visión son las siguientes:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de unos años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Qué valores respetamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Para quién hacemos lo que hacemos?

Tanto la Misión como la Visión deben ser conocidas y compartidas por todos los miembros del Servicio y por todos aquellos que tengan relación con el mismo. Por tanto, se deben publicar y difundir.

En el Anexo II se recogen ejemplos de Misión y Visión.

## 6. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Grupo de interés: son todos aquellos que tienen interés en la organización. Entre ellos, podemos destacar a: clientes, empleados, socios, accionistas, propietarios, proveedores, Administración, Sociedad,...

Cliente/usuario: es la persona que utiliza los servicios de la organización.

Antes de elaborar el mapa de procesos, el Servicio deberá tener identificados a sus grupos de interés.

A la hora de identificar los grupos de interés del Servicio, es aconsejable utilizar la tormenta de ideas (brainstorming), donde todos los participantes aportarán sus ideas sobre cuáles son los grupos de interés del Servicio. A continuación, se identifican los distintos grupos y se relacionan con los servicios demandados, sus necesidades, sus expectativas,...

No podemos olvidar que los procesos clave estarán dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios. Por ello, deberán estar claramente identificados.

### 6.1. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES/USUARIOS

Las **necesidades** de los clientes/usuarios marcarán la existencia de los procesos clave dentro del Servicio. Se ofrecen unos determinados servicios porque existen unas necesidades que se han de cubrir.

Las **expectativas** de los clientes/usuarios marcarán las características que esperan que tengan los servicios demandados.

El nivel de satisfacción del cliente/usuario con el servicio prestado dependerá de cómo se cubran sus expectativas.

El Servicio centrará sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los clientes/usuarios alcanzando el mayor grado de satisfacción posible.

Los niveles de prestación del servicio que el cliente puede apreciar se pueden resumir en:

- **Básicos**: son imprescindibles para cubrir las necesidades básicas. Requisitos mínimos que se deben cubrir. *Ejemplo*:

***Necesidad***: El alumno, una vez terminada la carrera, tiene necesidad de obtener su título de Licenciado.

***Valor Básico***: La Universidad expide el título y el alumno lo recepciona.

- **Esperados**: valores o requisitos que el cliente da por supuestos. *Ejemplo*:

***Expectativa***: amabilidad, profesionalidad y atención del funcionario con respecto al alumno, ...

- **Deseados**: valores o requisitos que el cliente no espera pero los valora y aprecia. *Ejemplo*:

El lugar donde el alumno solicita su título es: una sala de espera cómoda, funcional, bien acondicionada y, además, existe un servicio de cita previa que evita las aglomeraciones.

- **No previstos**: atributos sorpresa, más allá de las expectativas. *Ejemplo*:

El alumno recibe una comunicación (al teléfono móvil o a su correo electrónico,...), una vez que la Universidad dispone del título para su recogida.  
Que el título esté en posesión del alumno, en un tiempo menor al máximo establecido (6 meses).

Para que el cliente quede satisfecho, su percepción tendrá que ser superior a sus expectativas.

### **Percepción/Expectativas = Satisfacción**

En caso contrario, se producirá un desajuste, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Puede deberse a que:

No se sabe lo que esperan los usuarios: el Servicio cree conocer, de antemano, las necesidades de los usuarios y decide "ahorrarse" el coste de una investigación formal de mercados. De modo que no "escucha la voz" de los usuarios.

Existen deficiencias en la realización del servicio: existe una diferencia entre la planificación que realiza el Servicio y lo que realmente ofrece. El servicio que se ofrece no cumple las especificaciones o requisitos que se habían establecido "a priori".

Se conoce lo que quiere el cliente pero no se le puede ofrecer: A pesar de conocer sus necesidades no se dispone de medios necesarios para dar respuesta a las mismas.

Para evitar estos desajustes, el grupo de trabajo identificará, para cada grupo de interés/clientes/usuarios, sus necesidades y expectativas. Para ello, se pueden utilizar: encuestas, buzón de quejas y sugerencias, reuniones focales, entrevistas, técnica de grupo nominal (TGN),...

## 6.2. FICHAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

El grupo de trabajo deberá realizar, para cada grupo de interés, una ficha como la siguiente:

FICHA TÉCNICA DE GRUPO DE INTERÉS		Código Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Identificación del Servicio o Unidad	Se indicará el nombre del Servicio o Unidad correspondiente Ejemplo: Unidad de Calidad	
Identificación del grupo de interés	Es la denominación del grupo de interés Ejemplo: alumnos, profesores, PAS, becarios de investigación	
Servicios prestados	Se relacionarán el servicio o servicios que afectan a ese grupo de interés	
Procedimientos utilizados para identificar sus necesidades y expectativas	Definir todas las actividades o tareas realizadas para identificar las necesidades y expectativas del grupo de interés Ejemplo: estudios, contactos, entrevistas,...	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el Servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio cubre o que podría cubrir con la optimización de sus recursos	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el Servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio considera que no podría cubrir, con los recursos disponibles	
Expectativas	Relacionar lo que el grupo de interés espera recibir del Servicio	

*\*Cuando se modifique cualquier ámbito de la ficha de proceso, se tipificará como una nueva versión*

Las fichas de los **grupos de interés** se codificarán como GIZZ:

GI = Grupo de Interés

ZZ = ordinal simple, indica el número de orden (del 01 al 99)

El grupo de trabajo podría realizar algunas sesiones de trabajo con los grupos de interés con el objetivo de cumplimentar estas fichas.

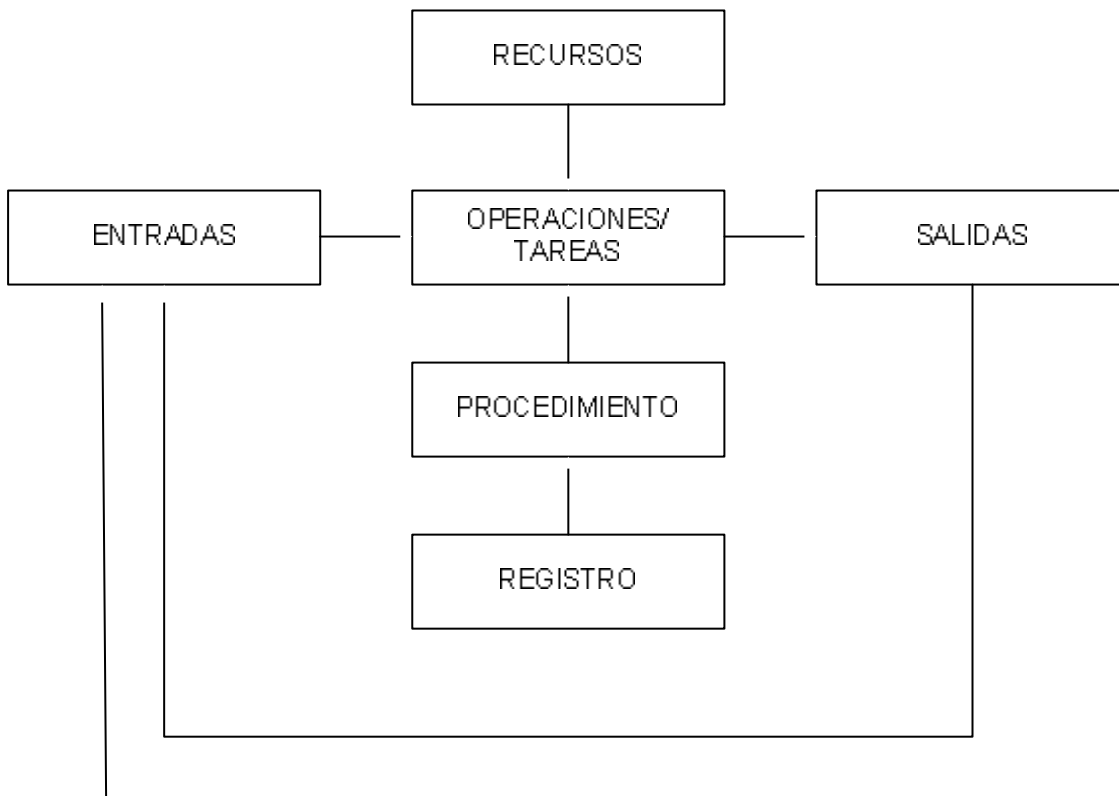
## 7. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Entendemos por proceso: el conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario.

El procedimiento es: la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Dependiendo del caso podrá o no recogerse por escrito.

El resultado del proceso dependerá de los recursos que se utilicen (humanos, materiales,...), mientras que los procedimientos son, simplemente: una serie de instrucciones que sirven de guía para realizar un proceso, o una parte del mismo.

### MODELO CONCEPTUAL DE UN PROCESO



El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.

Llegados a este punto, parece interesante realizar una reflexión sobre qué es y qué no es la gestión por procesos:

#### Qué es:

- Un compromiso e implicación del grupo directivo.
- Un cambio organizacional y cultural.
- Un desarrollo de nuevas competencias.
- Una labor de grupo.
- Un nuevo sistema de gestión.
- La identificación de los procesos y su interacción coordinada.
- La creación de nueva documentación y registros.
- Orientar a la organización (Unidad o Servicio) a resultados y a la satisfacción del cliente/usuario.
- Un sistema de mejora y ahorro de gastos.



- Contar con indicadores que permitan evaluar la eficacia y eficiencia.
- Definir las responsabilidades por los propietarios de los procesos.
- Un nuevo modelo dinámico de la organización.

### Qué no es:

- La simple documentación de procesos.
- Una tarea del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.
- Una tarea de la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios.
- Una forma de lograr la certificación de la International Organization for Standardization (ISO).
- Un nuevo sistema burocrático.
- Un método para eliminar puestos de trabajo.
- Un sistema para que la gente se responsabilice más.
- Una forma de contentar al personal.
- La revolución que pondrá en peligro a la organización (Unidad o Servicio).
- Algo que nos hará perder el tiempo.
- Una moda que impone ISO y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

## 7.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Todos los procesos que se realizan en un Servicio o Unidad tienen que ser necesarios (si no lo fueran habría que eliminarlos). Algunos de ellos constituyen los procesos vitales. Ésta es la verdadera misión del Servicio y, todos los demás, trabajan para ellos, ya sea complementándolos o haciéndolos posibles. Así cualquier proceso puede catalogarse como importante.

Para lograr una visión, en conjunto, que nos permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: **procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte.**

Los **procesos estratégicos**: son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad o Servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. *Ejemplos*: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica,...

Los **procesos operativos o claves**: son aquéllos que justifican la existencia de la Unidad o Servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. *Ejemplo de la Unidad Técnica de Calidad*: el proceso de formación de Comités de Autoevaluación para los distintos procesos de evaluación. *Ejemplo de una Secretaría*: el proceso de matriculación del alumno.

Los **procesos de soporte**: son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos

casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad.  
*Ejemplos:* compras, formación del personal, informática,...

En el Anexo III se incluyen varios ejemplos de mapas de procesos.



Cada Servicio o Unidad elaborará su Mapa de Procesos, mediante el Programa VISIO, siguiendo el modelo del Mapa de Procesos del Sistema de Garantía Interna de la Calidad de los Centros de la Universidad de Málaga (incluido en el Anexo III). Se diferenciará entre procesos estratégicos, clave y de apoyo; manteniendo los colores y formato determinados en dicho mapa.

No se adjunta una ficha de mapa de procesos, puesto que cada Unidad o Servicio tendrá un número diferente de procesos y, por tanto, deberá generar el suyo propio (siempre manteniendo el formato mencionado anteriormente).

## 7.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En toda Unidad o Servicio se realizan multitud de actividades y tareas diferentes. Todas ellas forman parte de procesos, pero, a menudo, éstos no se conocen, por lo que se carece de un conocimiento real de la situación de cada tarea dentro del proceso y, por tanto, de las consiguientes posibilidades de mejora.

La identificación de los procesos se puede realizar por diversos métodos. Ejemplos:

1. Relacionando las tareas que realizan las personas. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
2. Identificando los procesos, a partir de los resultados finales (producto o servicio prestado). De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho, ... y así, sucesivamente.
3. Estableciendo los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión de la Unidad y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.

Para la identificación es útil preguntarse por:

- El objetivo.
- Las entradas.
- Las salidas.
- Los recursos.
- El procedimiento y/o sus especificaciones.

Una vez identificados, se documentarán aquellos procesos (estratégicos, clave y de soporte) que se considere necesarios. En todo caso, los procesos clave u operativos deberán estar documentados.

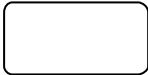
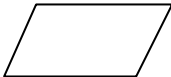
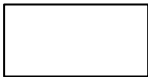
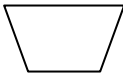
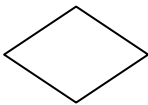
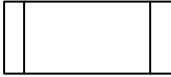




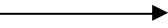

### **7.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS**

La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujograma. Se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad.

Los diagramas de flujo se pueden representar en vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). El diagrama debe ser sencillo, es decir, fácil de seguir y comprender, cuidando su consistencia de conjunto. Debe tener un inicio y un final determinado, pues representa un proceso. En el transcurso del proceso y diagrama, se suceden las actividades o procedimientos y, en ocasiones, se han de tomar decisiones.

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente. El conjunto de símbolos que se utilizarán en la elaboración de mapas de procesos en la UMA es el siguiente:

## SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

	Terminal	Indica dónde comienza y dónde termina el proceso
	Entrada/Salida	Indicada la entrada o salida de productos, servicios, datos o información
	Tarea	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Tarea subcontratada	Indica el desarrollo de una actividad subcontratada
	Decisión	Generalmente, en los procesos hay que tomar decisiones. Del símbolo salen dos flechas, SÍ/NO, Bueno/Malo,...
	Procedimiento documentado	Indica la existencia de un procedimiento documentado, para la realización de parte del proceso
	Documento	Indica la presencia de un documento en formato papel (o bien en otro soporte)
	Revisión	Generalmente, en los procesos, se realizan revisiones para comprobar el buen desarrollo del mismo
	Base de datos	Indica el registro o extracción de datos informáticos
	Espera	Indica que para el proceso continúe, ha de pasar un cierto período de tiempo
	Conector	Indica la dirección del flujo del proceso
	Continuidad	Indica que el proceso continúa (en otra página). Para su identificación se enumerarán ordinalmente

Dependiendo del proceso a representar, se utilizarán determinados símbolos. No obstante, algunos de ellos siempre aparecerán, como es el caso de: terminal, tarea, conector, ... Esta simbología se puede obtener en la ventana "Autoformas" de Microsoft Word, en Power-Point o en el Programa VISIO. Se aconseja el uso del Programa VISIO.

En el Anexo V se incluye ejemplos de diagramas de flujo.

## 7.4. FICHAS DE LOS PROCESOS

La ficha de proceso es la forma más simple para documentar el mismo. En ella se definen los elementos clave del proceso. El modelo de ficha de procesos a utilizar en la UMA sería el siguiente:

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificamos al proceso.	
Definición	Se trata de realizar una breve descripción del proceso, aportando una idea general del mismo.	
Responsable/Propietario	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.	
Objetivo	Es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.	
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el proceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.	
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el proceso. El fin marca la entrega al usuario del servicio/producto finalizado.	
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.	
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.	
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).	
VARIABLES DE CONTROL	Son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del proceso).	
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.	
Documentos/Procedimientos	Son todos aquellos documentos o procedimientos derivados del proceso, que nos indican la forma de ejecutar el proceso.	

*\*Cuando se modifique cualquier ámbito de la ficha de proceso, se tipificará como una nueva versión*

Los **procesos** se codificarán como PXZZ:

P = Proceso

X = E (estratégico), C (clave o principal), A (apoyo)

ZZ = ordinal simple, indica el número de orden del documento (del 01 al 99)

Consultar el Anexo IV, donde se aportan ejemplos de Ficha de procesos.

En determinados casos puede resultar interesante diferenciar, dentro de un proceso, subprocesos. Se trataría de partes del proceso con inicio y fin, cuya unión da como resultado el proceso.

Los **subprocesos** se codificarán como SubPXZZ:

Sub = Subproceso

P = Proceso

X = E (estratégico), C (clave o principal), A (apoyo)

ZZ = ordinal simple, indica el número de orden del documento (del 01 al 99)

A la hora de documentar los procesos, para aquellos que tengan subprocesos se deberá cumplimentar una ficha del proceso y otra ficha por cada subproceso. El modelo de ficha de subprocesos a utilizar en la UMA sería el siguiente:

FICHA TÉCNICA DE SUBPROCESO		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del subproceso	Es la denominación por la cual identificamos al subproceso.	
Definición	Se trata de realizar una breve descripción del subproceso, aportando una idea general del mismo.	
Responsable/Propietario	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del subproceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.	
Objetivo	Es el fin último del subproceso, es decir, por qué existe ese subproceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.	
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el subproceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.	
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el subproceso. El fin marca el final del subproceso.	
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el subproceso para su correcto desarrollo.	
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del subproceso que tienen su origen en el propio subproceso.	
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).	
VARIABLES DE CONTROL	Son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del subproceso).	
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.	
Documentos/Procedimientos	Son todos aquellos documentos o procedimientos derivados del subproceso, que nos indican la forma de ejecutar el subproceso.	

*\*Cuando se modifique cualquier ámbito de la ficha de proceso, se tipificará como una nueva versión*

## 8. IDENTIFICACIÓN Y FICHAS DE INDICADORES

En la gestión por procesos resulta imprescindible establecer indicadores para medir, evaluar y revisar los propios procesos. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

Un **indicador** es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar, periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tipos de indicadores, según la naturaleza del objetivo a medir:

## **INDICADORES DE RESULTADOS:**

Son aquéllos indicadores relacionados, directamente, con la finalidad y la misión propia de la Unidad o Servicio, midiendo el grado de eficacia o el impacto directo sobre el cliente/usuario.

También se denominan indicadores de objetivos, impacto, efectividad y satisfacción.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

- Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.
- Número de asistentes a cursos de formación, en función del número de personas del Servicio.

## **INDICADORES DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS:**

Son aquéllos relacionados con la eficacia y eficiencia del proceso, midiendo aspectos relacionados con las actividades.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

- Tiempo medio de resolución de expedientes.
- Tiempo medio de espera en colas.

Se recomienda que se identifiquen dos o tres indicadores, por cada proceso. No obstante, si el Grupo de Mejora considera oportuno utilizar un número mayor de indicadores, podrá hacerlo.

Debido al trabajo que puede llegar a suponer la recogida de la información necesaria para el cálculo de los indicadores, pudiéndose convertir en una tarea ardua y difícil, es aconsejable que sean sencillos y que reflejen la marcha y los resultados de los procesos.

El Grupo de Mejora deberá elaborar una ficha por cada indicador. El modelo de ficha de indicadores a utilizar en la UMA sería el siguiente:

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Denominación	Denominación por la que se identifica al indicador: se recomienda que sea breve.	
Identificación del proceso o procesos al o a los que afecta	Identificar el proceso o procesos al o a los que afecta el indicador.	
Definición	Realizar una breve descripción del significado del indicador, de modo que se pueda comprender. ¿Qué significa? ¿Para qué sirve?	
Fórmula de cálculo	Algoritmo de cálculo. Se debe expresar con precisión para que no se planteen dudas sobre su obtención.	
Umbral	Dentro de este apartado se deberán especificar los siguientes valores: Valor mínimo: el umbral inferior marcado para el indicador Valor máximo: el umbral superior marcado para el indicador Valor objetivo: el resultado que se pretende lograr para el indicador	
Fuente	Especificar el lugar donde se puede encontrar la información para el cálculo del indicador.	
Responsable/Propietario	Persona, dentro del Servicio, encargada de realizar el cálculo y las actualizaciones del indicador. Se indicará el puesto de trabajo.	
Periodicidad	Indicar la periodicidad con la que se calcula el indicador. Ejemplo: semestral, anual, bianual,...	

*\*Cuando se modifique cualquier ámbito de la ficha de indicador, se tipificará como una nueva versión*

Los **indicadores** se codificarán como:

INZZ-<código del proceso o subproceso del que procede>

IN = Indicador

ZZ = ordinal simple, indica el número de orden del documento (del 01 al 99)

Consultar el Anexo IV, donde se aportan ejemplos de Ficha de Indicadores.

## 9. GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

La gestión de la documentación es un punto clave dentro de un Sistema de Gestión por Procesos.

Los documentos de una organización (Unidad o Servicio) se entienden, en un sentido amplio, como: el conjunto de informaciones que se requieren, independientemente de su soporte, para el correcto funcionamiento de los procesos de trabajo.

La gestión de la documentación consiste en el proceso seguido para la elaboración, uso y revisión de la documentación relativa a los procesos de una Unidad o Servicio determinado.

## 10. REVISIÓN DE LOS PROCESOS

Con la revisión de los procesos se analizarán los datos e indicadores y se realizarán las modificaciones necesarias para mejorar los resultados obtenidos. No podemos olvidar la interrelación existente entre los distintos procesos, de modo que una leve modificación en un proceso podría conllevar cambios importantes en otros con los que esté relacionado. Por tanto,



ante cualquier modificación, se deberá informar a todas aquellas Unidades o Servicios que realicen procesos que tengan relación con aquel que se desea modificar.

Con el fin de facilitar la comprensión de la revisión de los procesos, como ejemplo, se incluye en el Anexo M una serie de diagramas de flujo relacionados con la revisión de los procesos:

- Proceso de desarrollo de los procesos
- Proceso de evaluación de los procesos
- Proceso de mantenimiento de los procesos
- Proceso de mejora de los procesos

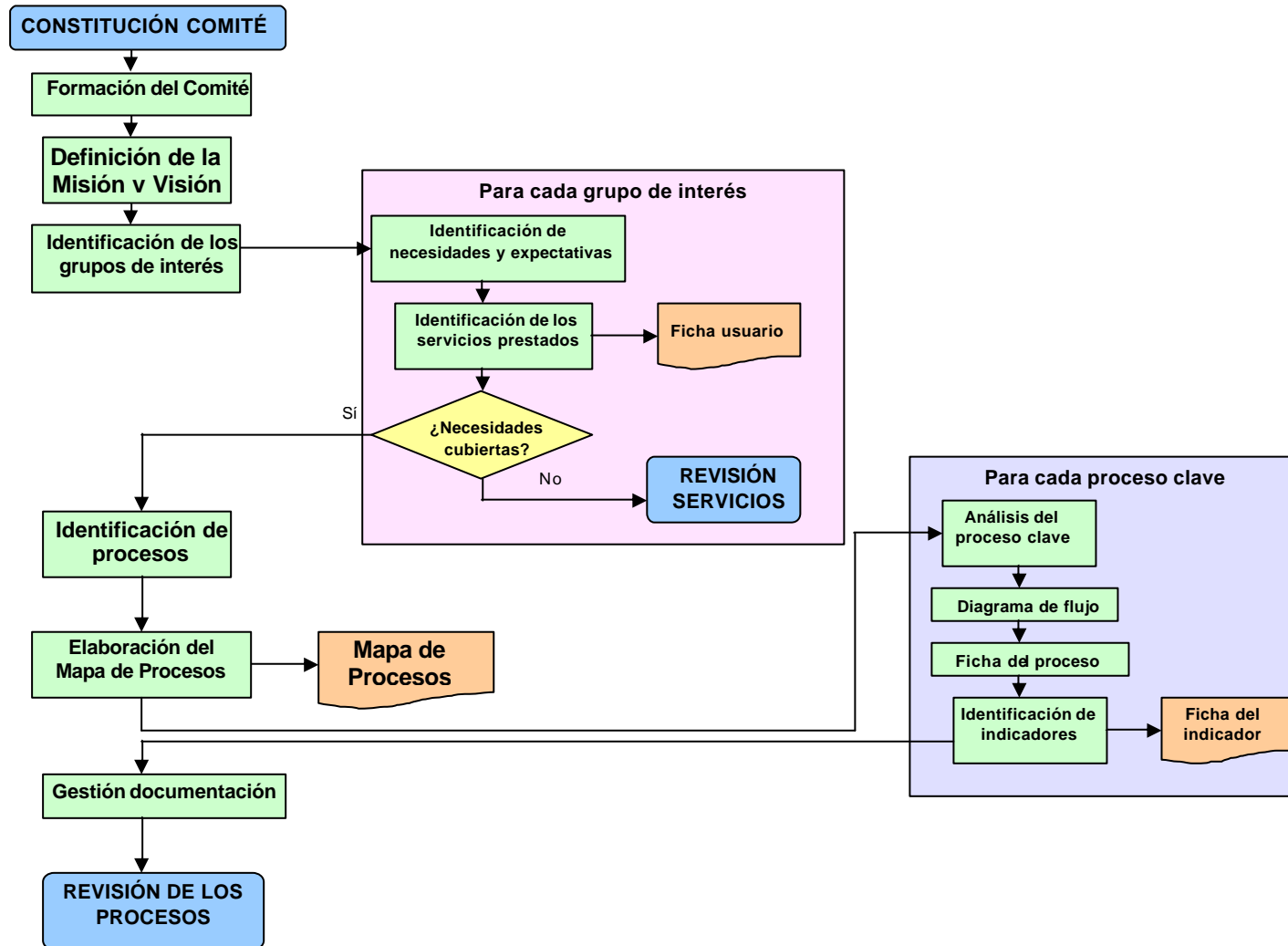
## 11. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR (2003): *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Madrid.
- BERGER, C. y GUILLARD, S. (2001): *Descripción gráfica de los procesos*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Madrid.
- CUATRECASAS L. (1999): *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Gestión 2000. Barcelona.
- HOYLE, D. y THOMPSON, J. (2002): *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Madrid.
- MACIAS, M.; ÁLVAREZ, J.; ROJAS, C.; GROSSO, S.; MARTÍNEZ, M.; SÁNCHEZ, M.; BARCALA, E. (2007): *Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos*. V01
- SENLLE, A. (2007): *Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Madrid.

## **ANEXO I**

### **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS



Fuente: Macías, M.; Álvarez, J.; Rojas, C.; Grosso, S.; Martínez, M.; Sánchez, M.; Barcala, E. (2007)

## **ANEXO II**

### **EJEMPLOS DE MISIÓN Y VISIÓN**

A continuación, extraídas de las correspondientes Cartas de Servicios o de los documentos correspondientes se ofrecen ejemplos de diferentes formulaciones de la misión y visión realizada por Servicios de la Universidad de Málaga.

### **1. Misión de la Unidad Técnica de Calidad de la UMA**

Proporcionar apoyo técnico, asesoramiento y formación a todas las Unidades de la UMA para difundir la cultura de la calidad y fomentar e implantar la mejora continua y la excelencia en todos los ámbitos de la comunidad universitaria.

### **2. Visión de la Unidad Técnica de Calidad de la UMA**

Alcanzar la excelencia, en las actividades de su competencia, contribuyendo a la satisfacción de su personal, comunidad universitaria y sociedad, en general.

### **3. Misión del Servicio Central de Informática (SCI) de la UMA**

El Servicio Central de Informática de la Universidad de Málaga, como instrumento estratégico de la institución, tiene como misión la prestación de servicios y la organización eficiente de los recursos en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, así como el apoyo tecnológico a las tareas de gestión de todos los ámbitos de la actividad universitaria, docencia, investigación, transferencia de conocimiento y administración en todos sus niveles. Para el desarrollo de este objetivo fundamental, el SCI se apoya en la alta cualificación técnica de las personas que lo forman y su vocación de servicio de la comunidad universitaria. Así, se configura como una herramienta básica de innovación y soporte para los procesos y servicios de la institución.

### **4. Misión de la Oficina de Transferencia y Resultados de Investigación de la UMA**

La OTRI de la Universidad de Málaga tiene como misión dinamizar las relaciones entre el mundo científico y el de la empresa. Para ello, nuestra oficina identifica las necesidades tecnológicas de los sectores socioeconómicos y favorece la transferencia de tecnología entre el sector público y el privado, contribuyendo así a la aplicación y comercialización de los resultados de I+D+I generados en la Universidad de Málaga.

### **5. Misión de la Biblioteca Universitaria (BUMA) de la UMA**

La Biblioteca de la Universidad de Málaga es un servicio de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación, la formación continua y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad de Málaga en su conjunto.

La Biblioteca tiene como misión asegurar la recopilación, la conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de transformación de la información en conocimiento, atendiendo a parámetros de calidad y eficiencia, teniendo presente la innovación tecnológica como factor estratégico de desarrollo a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad.

Es competencia de la Biblioteca gestionar eficazmente los recursos de información, con independencia del concepto presupuestario y del procedimiento con que estos recursos se adquieran o se contraten y de su soporte material, todo ello para poner a disposición de las personas usuarias servicios adaptados a sus necesidades, donde, de la forma más sencilla, puedan acceder a la información, la documentación y el conocimiento que precisen.

### **6. Visión de la Biblioteca Universitaria (BUMA) de la UMA**

La Biblioteca Universitaria debe ayudar a que la Universidad de Málaga avance hacia la excelencia en el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades, y adquiera una posición de liderazgo en el conjunto de las instituciones de investigación y enseñanza superior.

En concreto la Biblioteca Universitaria abordará la transformación de sus servicios para satisfacer las necesidades y nuevos modelos del Espacio Europeo de Educación Superior. En este sentido, la Biblioteca

contribuirá a que el conocimiento que la Universidad genera revierta de forma activa en la sociedad, a fin de formar personas responsables y libres, solidarias con los problemas sociales y comprometidas con una idea de progreso basada en la libertad, la justicia y la tolerancia.

## **7. Misión del Secretariado de Deportes de la UMA**

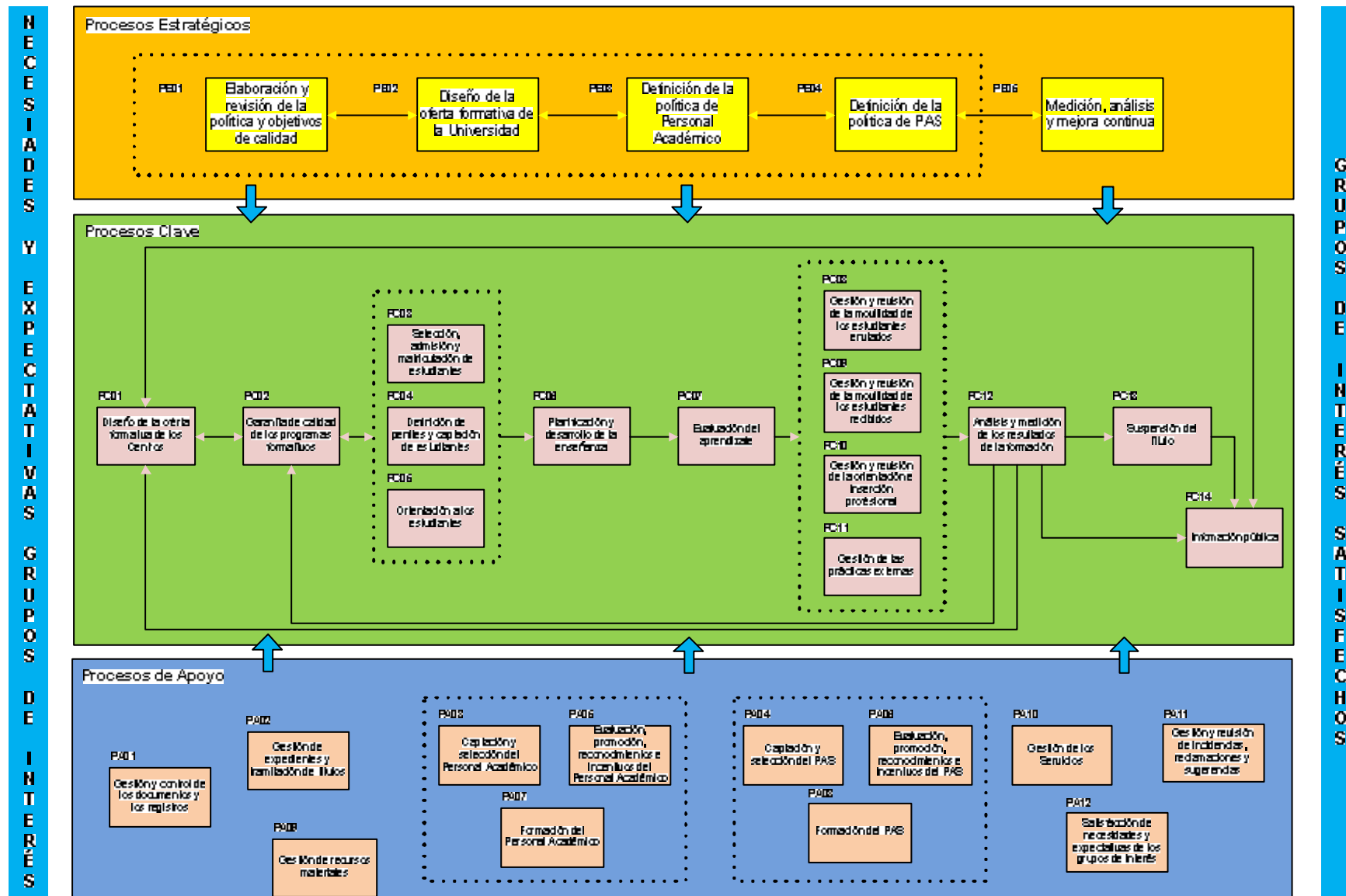
El Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga se plantea como Misión el fomento de las actividades físicas y el deporte como un factor esencial de la salud, el aumento de la calidad de vida y el desarrollo de la persona, con un compromiso de gestión orientado al logro de la Calidad y Excelencia.

## **ANEXO III**

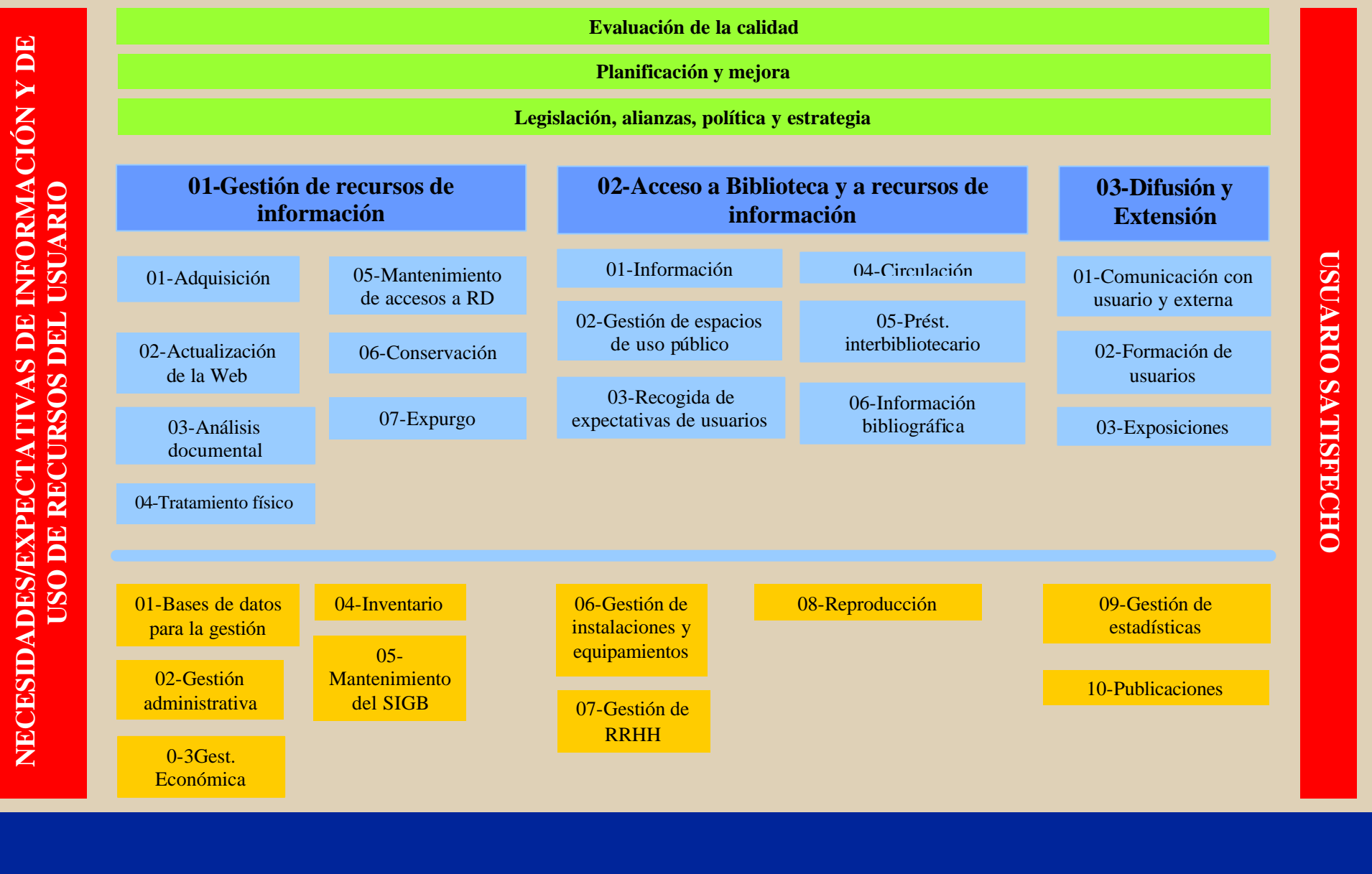
### **EJEMPLOS DE MAPAS DE PROCESOS**

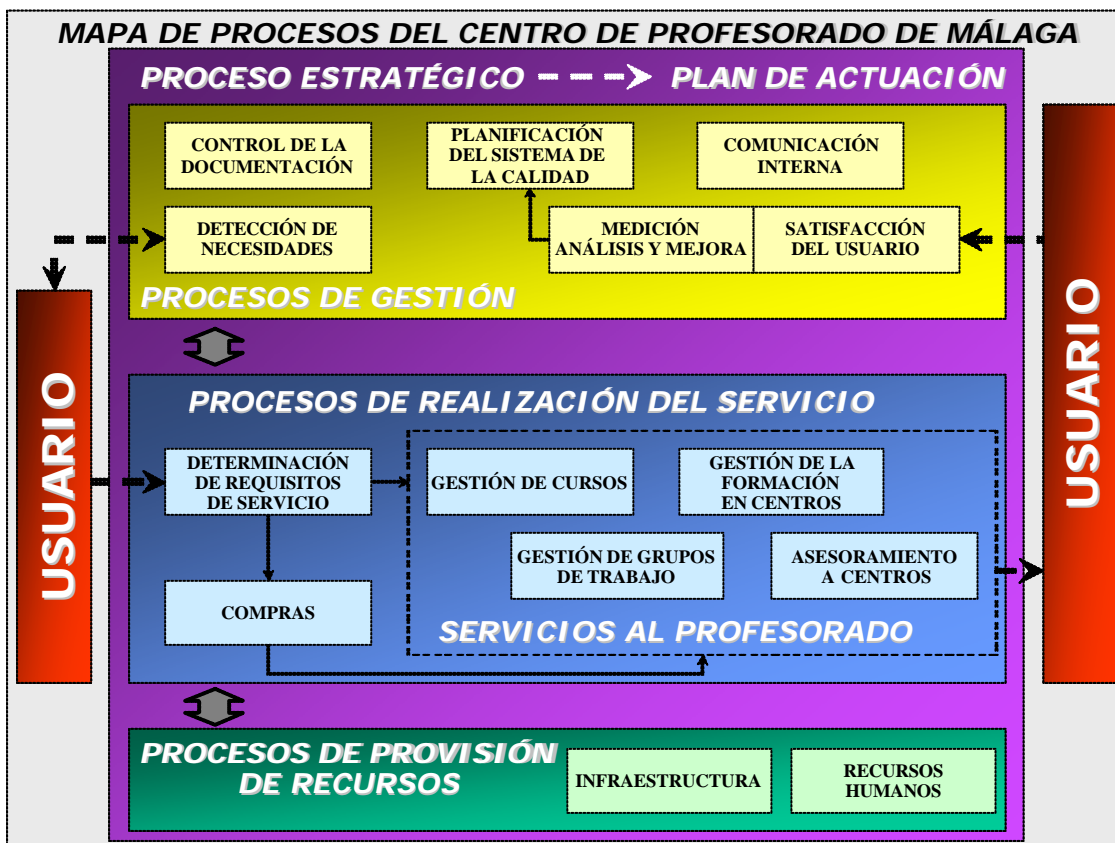
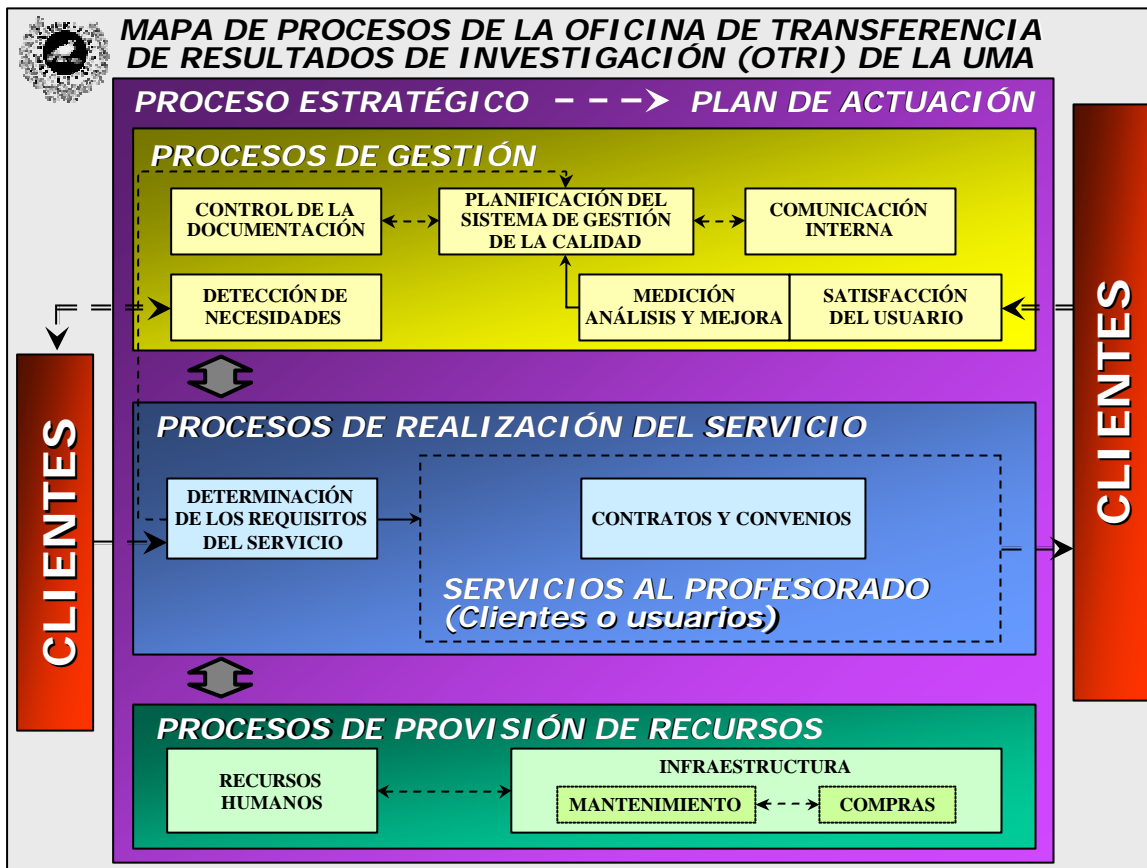


MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE LA CALIDAD DE LOS CENTROS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



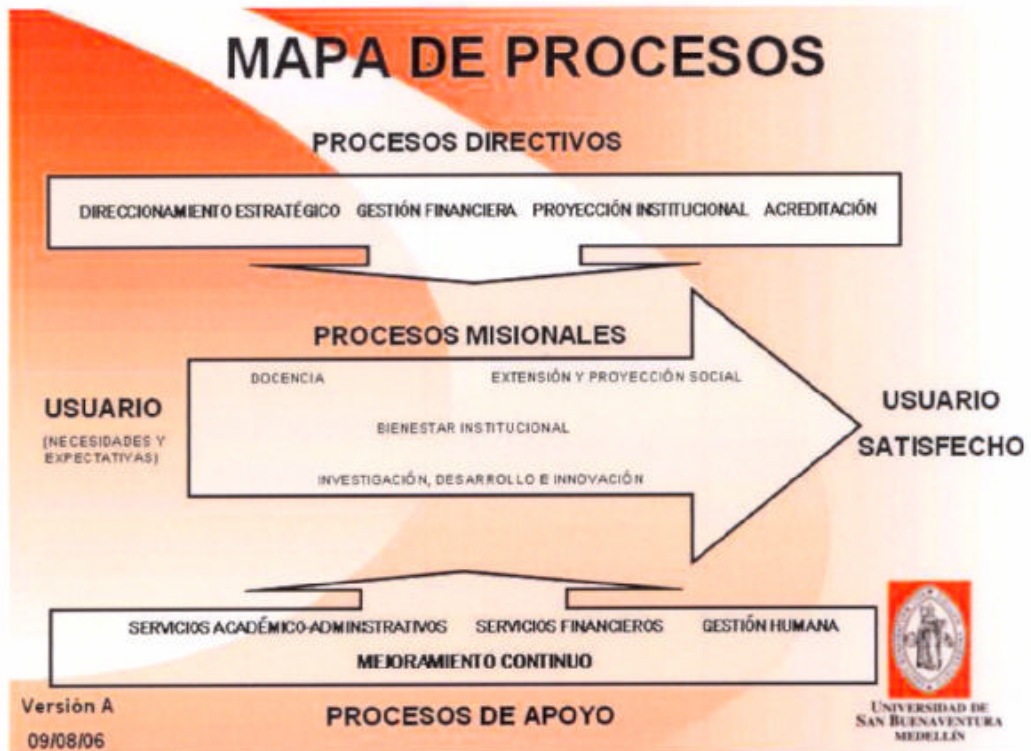
Fuente: Elaboración propia







Mapa de Procesos. Servicio de Actividades Físico-Deportivas.



Servicio de Gestión Académica de la U. de Jaén



## **ANEXO IV**

### **EJEMPLOS DE FICHAS DE GRUPOS DE INTERÉS, PROCESOS E INDICADORES**

FICHA TÉCNICA DE GRUPO DE INTERÉS		Código GI01 Versión 1
Fecha de elaboración: 15/03/08	Fecha de aprobación: 16/03/08	Fecha de entrada en vigor: 16/03/08
Identificación del Servicio o Unidad	Cafetería de la Facultad X	
Identificación del grupo de interés	Alumnos	
Servicios prestados	Desayunos Almuerzos	
Procedimientos utilizados para identificar sus necesidades y expectativas	Buzón de sugerencias	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el Servicio	Ofrecer desayunos y almuerzos saludables a precio económico	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el Servicio	Comida para llevar Menús variados	
Expectativas	Amabilidad Rapidez Profesionalidad Limpieza	

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código PC06 Versión 3
Fecha de elaboración: 15/10/2005	Fecha de aprobación: 20/10/2005	Fecha de entrada en vigor: 21/10/2005
Nombre del proceso	Tratamiento de reclamaciones, quejas y sugerencias	
Definición	Partiendo de las reclamaciones, quejas y sugerencias recibidas, realizaremos un análisis y tratamiento adecuado de las mismas, dando respuesta a nuestros clientes. A continuación, se llevará un seguimiento de las acciones tomadas para comprobar su eficacia	
Responsable/Propietario	Jefe del Servicio	
Objetivo	Resolver las reclamaciones, quejas y sugerencias de los clientes de forma satisfactoria (tratamiento y plazo)	
Destinatario	Clientes y/o usuarios del Servicio	
Inicio/Fin	El proceso se inicia con la recepción de una reclamación, queja o sugerencia. El proceso termina con el envío de una carta al cliente y con la elaboración de los informes trimestrales	
Entradas	Impresos de reclamaciones, quejas y sugerencias Normativa propia del Servicio sobre la gestión de las reclamaciones, quejas y sugerencias	
Salidas	Cartas a los clientes Informes trimestrales	
Indicadores	Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones, quejas y sugerencias/nº total de reclamaciones, quejas y sugerencias al mes Nº de incumplimientos de plazos de las acciones a realizar/nº de acciones al mes	
VARIABLES DE CONTROL	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones, quejas y sugerencias	
Registros	Cartas enviadas Informes trimestrales	
Documentos/Procedimientos	PC06. Tratamiento de reclamaciones, quejas y sugerencias	

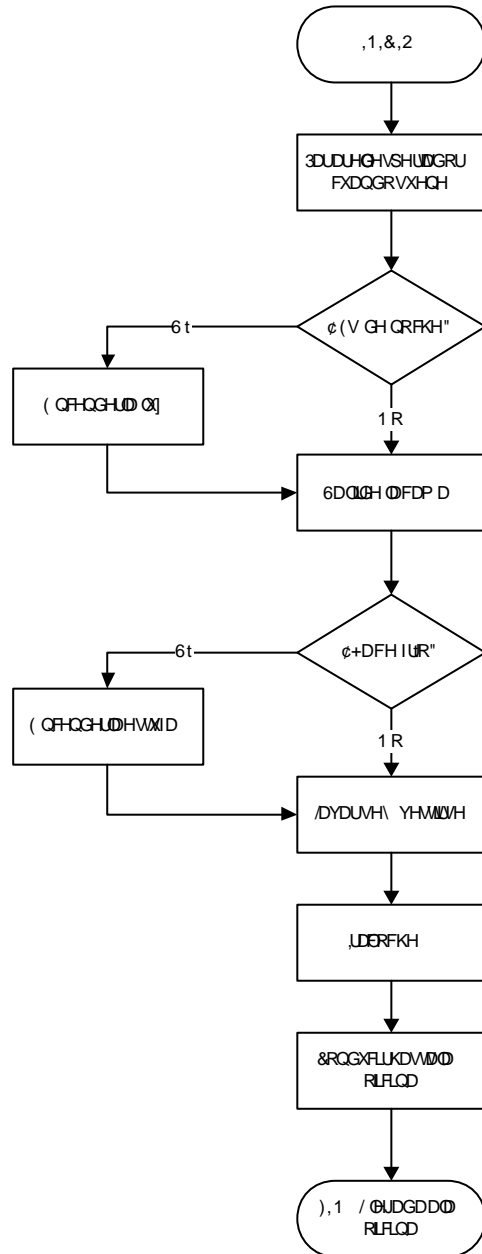
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Código IN08-PC06 Versión 12
Fecha de elaboración:10/09/2006	Fecha de aprobación: 15/09/2006	Fecha de entrada en vigor: 16/09/2006
Denominación	Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones, quejas y sugerencias	
Identificación del proceso o procesos al o a los que afecta	PC06. Tratamiento de reclamaciones, quejas y sugerencias	
Definición	Con este indicador se pretende medir el tiempo medio que tardamos en dar una respuesta a las reclamaciones, quejas y sugerencias de nuestros clientes. Nos informa sobre el cumplimiento o incumplimiento del objetivo marcado al respecto.	
Fórmula de cálculo	Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones, quejas y sugerencias/nº total de reclamaciones, quejas y sugerencias al mes	
Umbrales	Valor mínimo: 1 día Valor máximo: 20 días Valor objetivo: 10 días	
Fuente	Base de datos del Servicio.	
Responsable	Responsable de la Unidad de Calidad	
Periodicidad	Semestral	



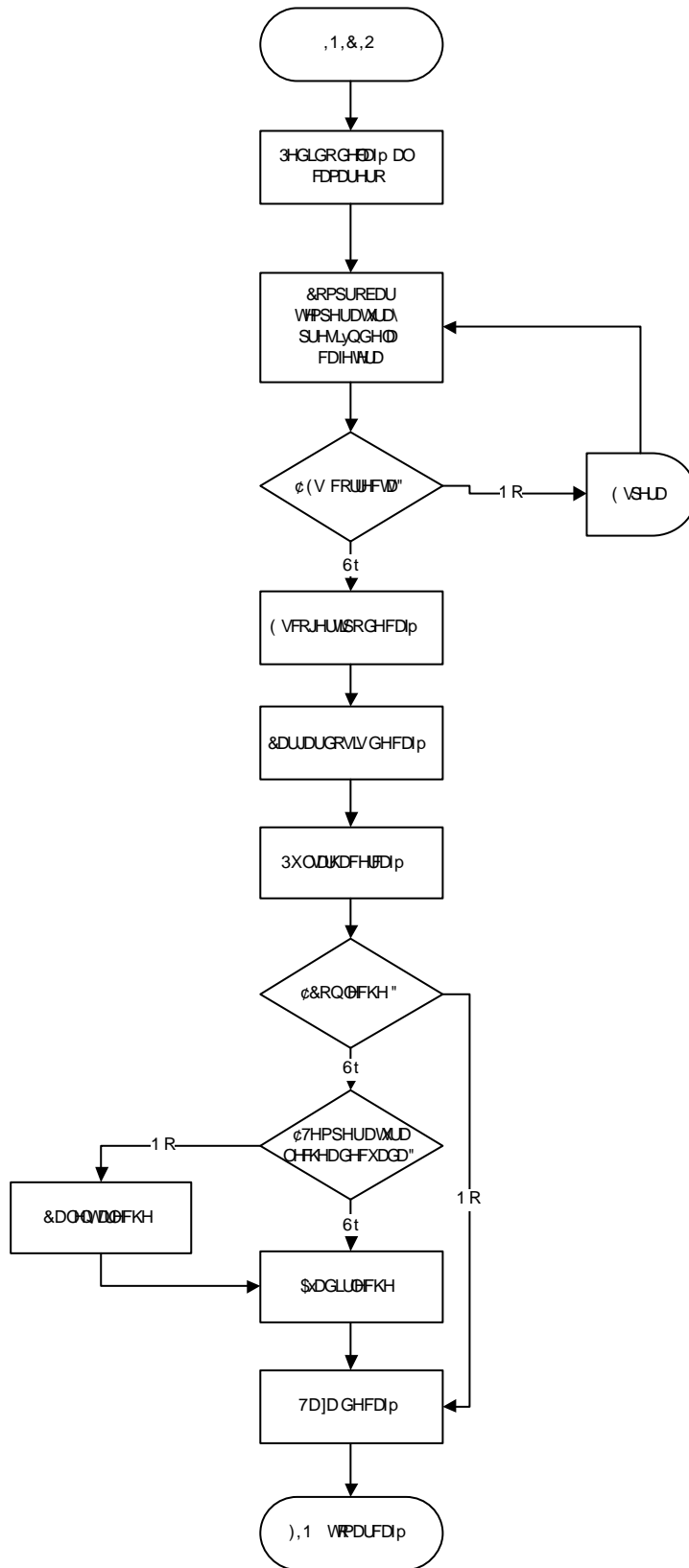
## **ANEXO V**

### **EJEMPLOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO**

352&(62 3,5 \$ / \$ 2) ,&,1\$´

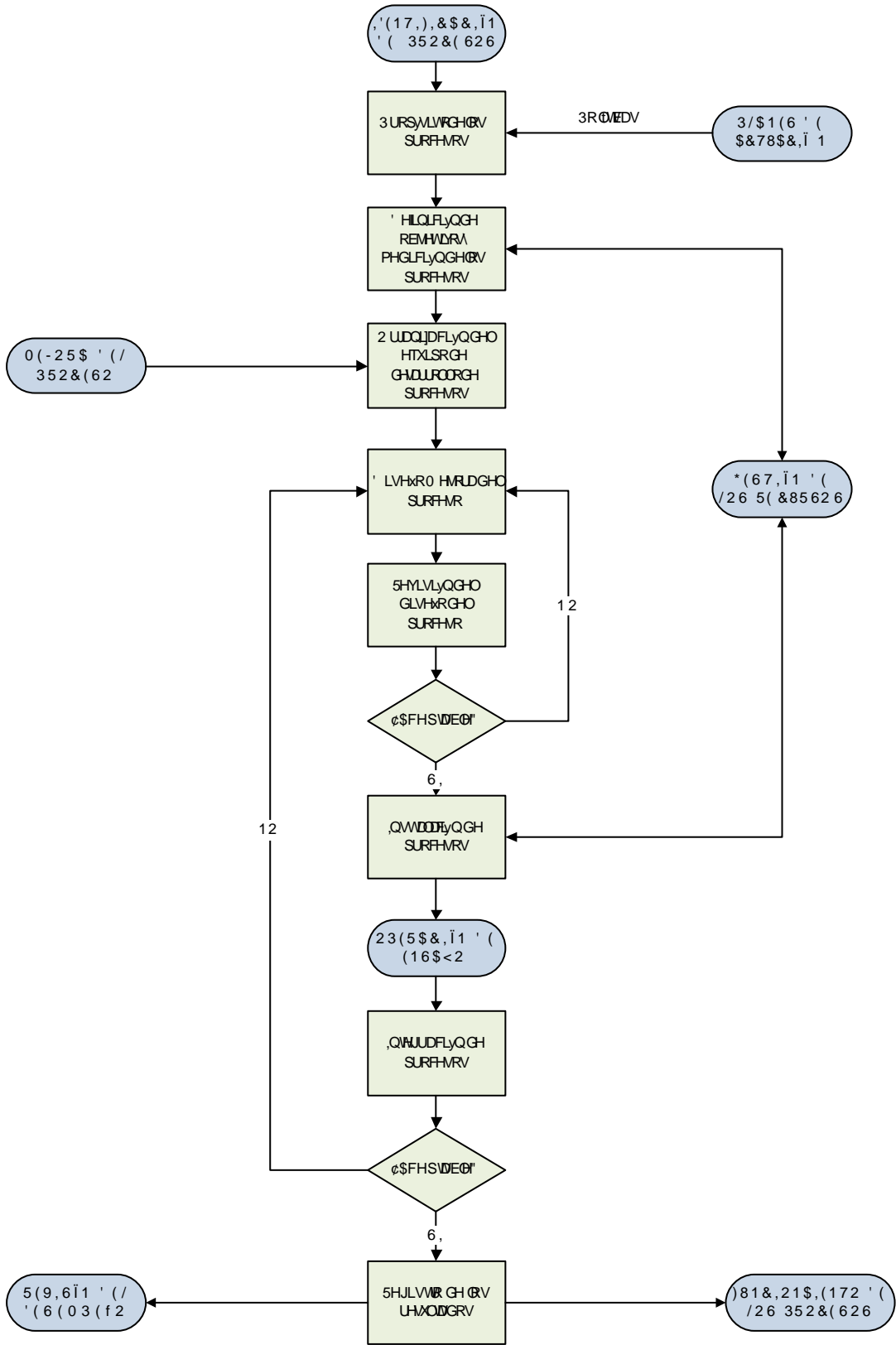


352&(62 ³(/\$%25\$&,İ 1 ' ( &\$) e ( 1 81\$ &\$)(7(5\$`



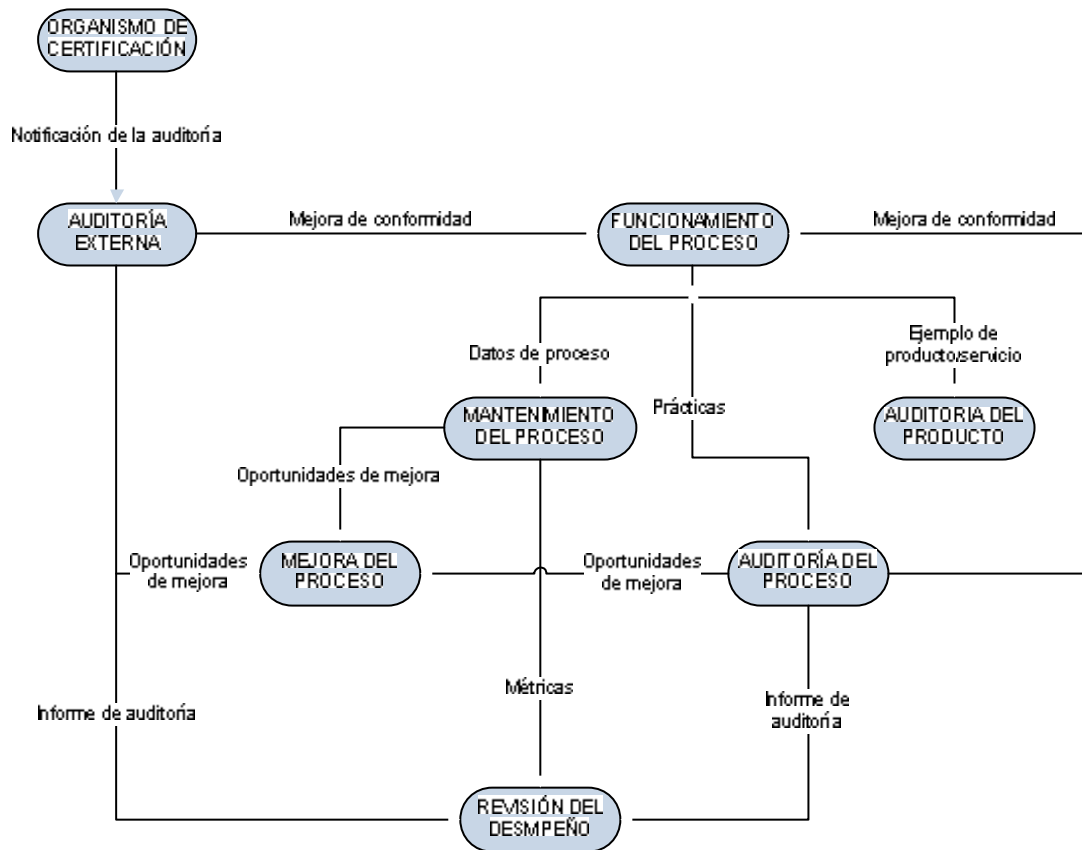
## **ANEXO VI**

### **DIAGRAMAS DE FLUJO RELACIONADOS CON LA REVISIÓN DE LOS PROCESOS**

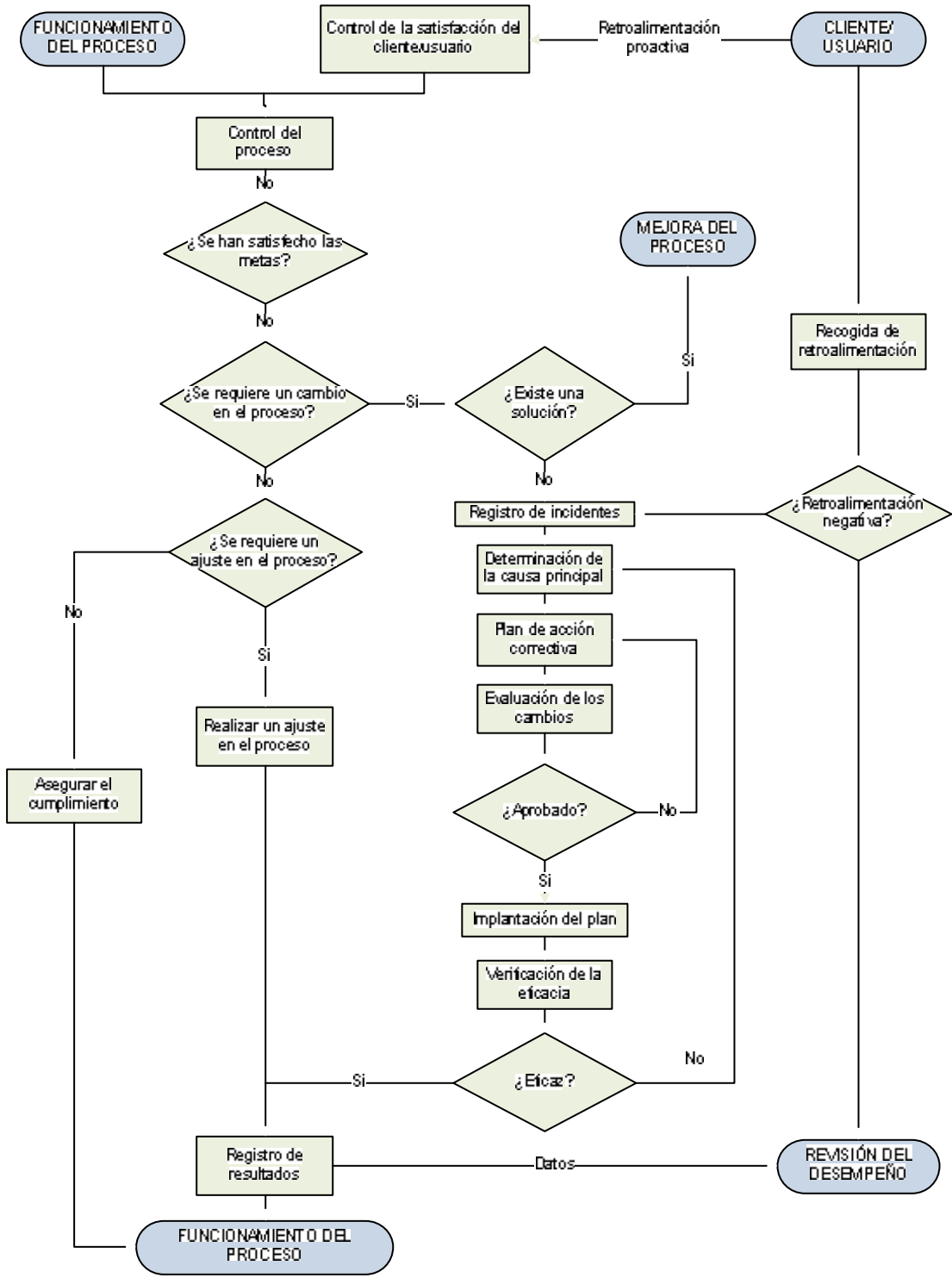


Fuente: Macias, M.; Álvarez, J.; Rojas, C.; Grosso, S.; Martínez, M.; Sánchez, M.; Barcala, E. (2007)

Proceso de evaluación de los procesos



Proceso de mantenimiento de los procesos



Proceso de mejora de los procesos

