



Seminario:
**“Gestión por procesos en las Administraciones
Públicas”**

Ponente: D. Valentín Pérez Almarza (Profesor Honorífico del ICCA y
Jefe de Sección de Organización del Ayuntamiento Leganés)

Fecha: Miércoles 11 de marzo de 2015

Duración: 16:00 a 20:00 horas



ICCA

Instituto de
Ciencia
de la
Administración

Instituto Complutense de Ciencia de la Administración

Macroprocesos, procesos, procedimientos.

Madrid, 11 de abril de 2015



Concepto de proceso

Secuencia ordenadas y lógica de **actividades** de transformación que

- A partir de **entradas**
 - **informaciones**
 - *pedidos de clientes*
 - *datos de mercado*
 - *especificaciones técnicas, legales...*
 - **recursos**
 - *maquinaria*
 - *recursos humanos*
 - *materias primas*
 - *consumibles*
- Alcanza unos **resultados**



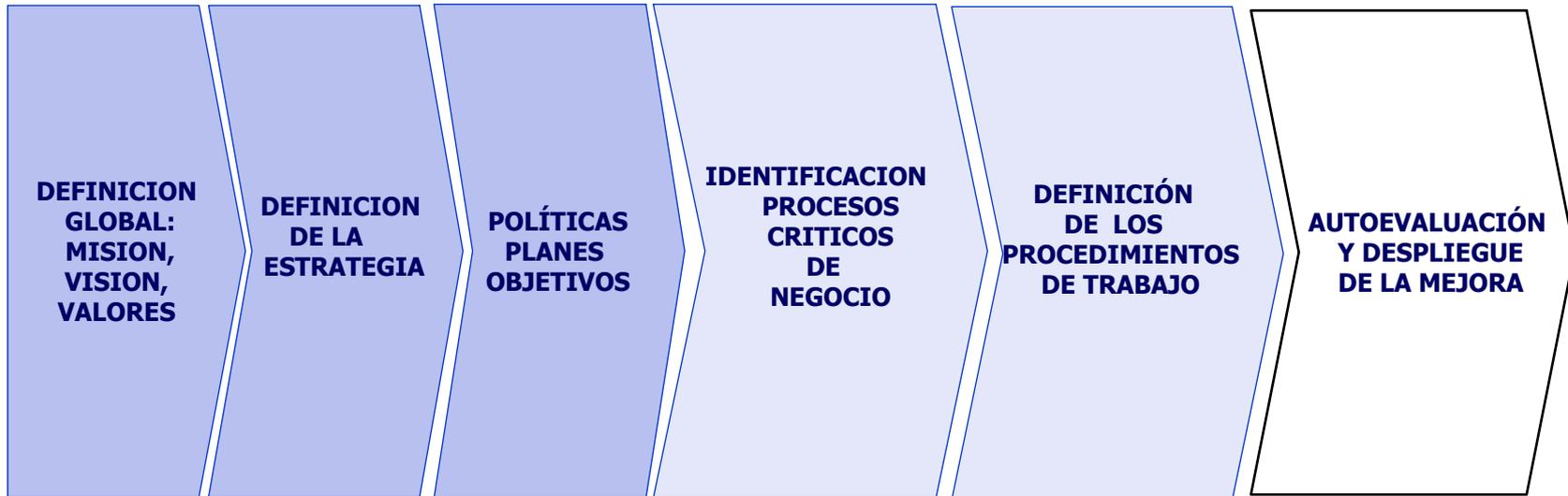
Situación común en la actualidad:

- Las entidades están organizadas funcionalmente (función/cliente), orientadas a la especialización del servicio a prestar y no al usuario /destinatario del servicio.
- Las estrategias de áreas compiten con las estrategias de la organización.
- Están definidas las actividades que se desarrollan en la organización y no los procesos de la misma.
- La mejora continua se aplica a la actividad
- No se conoce el valor aportado por cada actividad a los resultados finales.



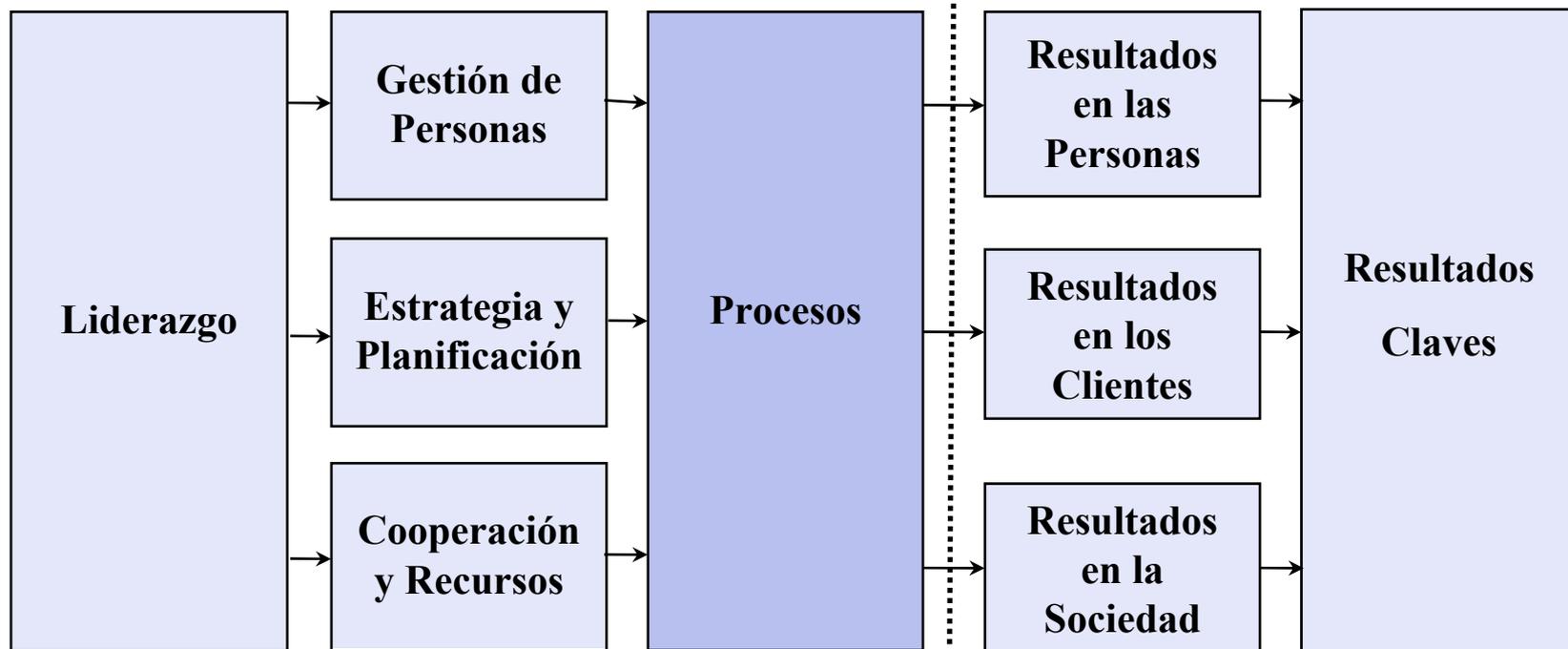
Generación y despliegue de la estrategia – Modelo de gestión

- Planificar - Organizar - Ejecutar - Evaluar



Modelo EFQM – Calidad total

Agentes facilitadores, Causas →



← **Innovación y Aprendizaje**



Criterio 2 “Política y Estrategia”

“Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.”

- 2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.



Despliegue de los procesos:

1. La **identificación** y definición de los Macroprocesos alineados a la política y estrategia de la organización (Mapa de Macroprocesos).
2. El **despliegue** de los Macroprocesos definidos desglosándolos en procesos y describiéndolos, hasta llegar a la identificación de los procedimientos y operaciones que los conforman.
3. La selección de las **herramientas** de medición, análisis, mejora, simplificación, racionalización, rediseño de procesos y procedimientos administrativos que permitan la implantación de la estrategia.



Conceptos:

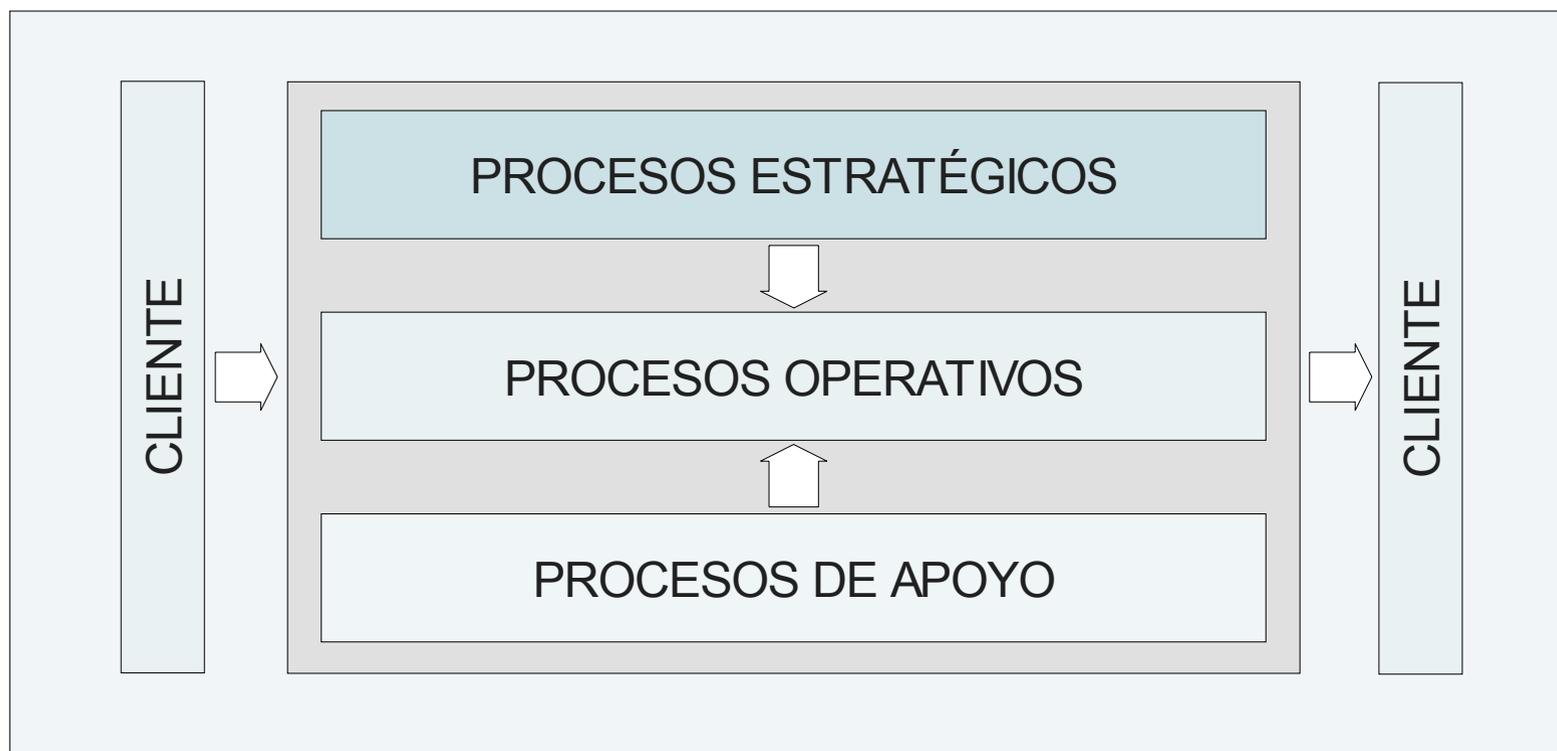
- **Macroproceso:** Agrupación de procesos de la organización.
- **Proceso:** conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad (conjunto de operaciones y tareas).
- **Instrucción:** descripción pormenorizada de cómo llevar a cabo una operación o tarea.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre procesos es necesario determinar:

- **Qué salidas produce cada proceso**
- **Hacia quién van**
- **Qué entradas necesita**
- **De dónde vienen**
- **Qué recursos consume**
- **De dónde proceden**

¿Como diseñar el Mapa de Macroprocesos?

Procesos estratégicos, clave y de apoyo.





Procesos estratégicos

Son los que proporcionan directrices y límites de actuación al resto de los procesos y que normalmente son realizados por la Dirección (relacionados con la planificación estratégica, la revisión,...).

Teniendo en cuenta la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma UNE-EN ISO 9000 comprende todas aquellas actividades relacionadas con:

- Responsabilidad de la Dirección
- Medición, análisis y mejora



Procesos operativos o claves

Son los que generan valor añadido para el cliente. Recogen su cadena de valor. Están relacionados con el desarrollo y producción de productos o servicios, Son los que dan sentido a la misión de la organización.

Teniendo en cuenta la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma UNE-EN ISO 9000 comprende todas aquellas actividades relacionadas con:

- La prestación del servicio



Procesos de apoyo

Son los que proporcionan recursos para realizar los procesos operativos. Se pueden distinguir dos grandes tipos:

- **Procesos de apoyo tecnológico:**

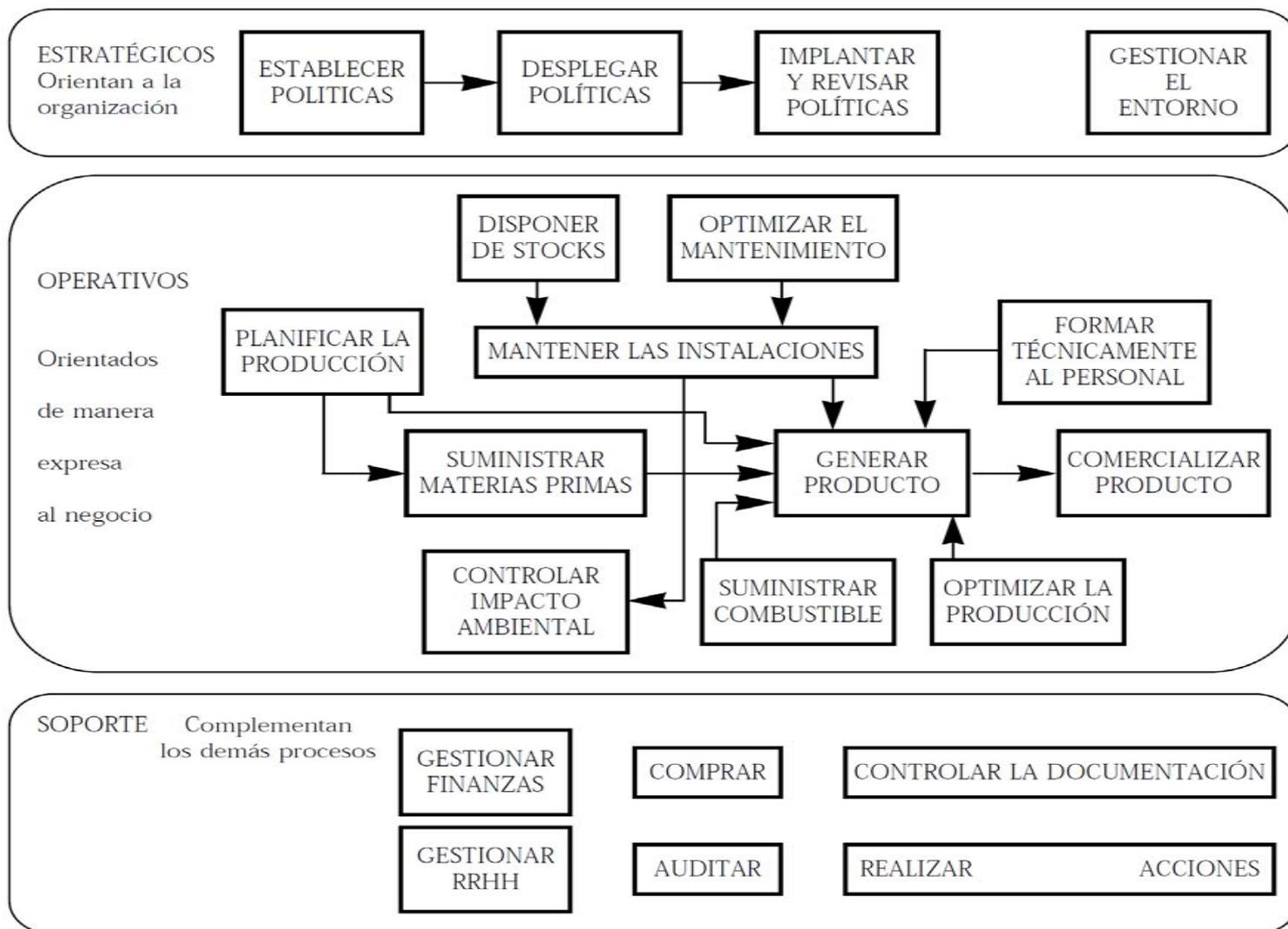
Relacionados con el desarrollo de sistemas y equipos, con la innovación tecnológica, mantenimiento...

- **Procesos de apoyo administrativo:**

Relacionados con la gestión económico - financiera, formación,... Son prestados por departamentos staff: RRHH, Informática, Financiero , Calidad,

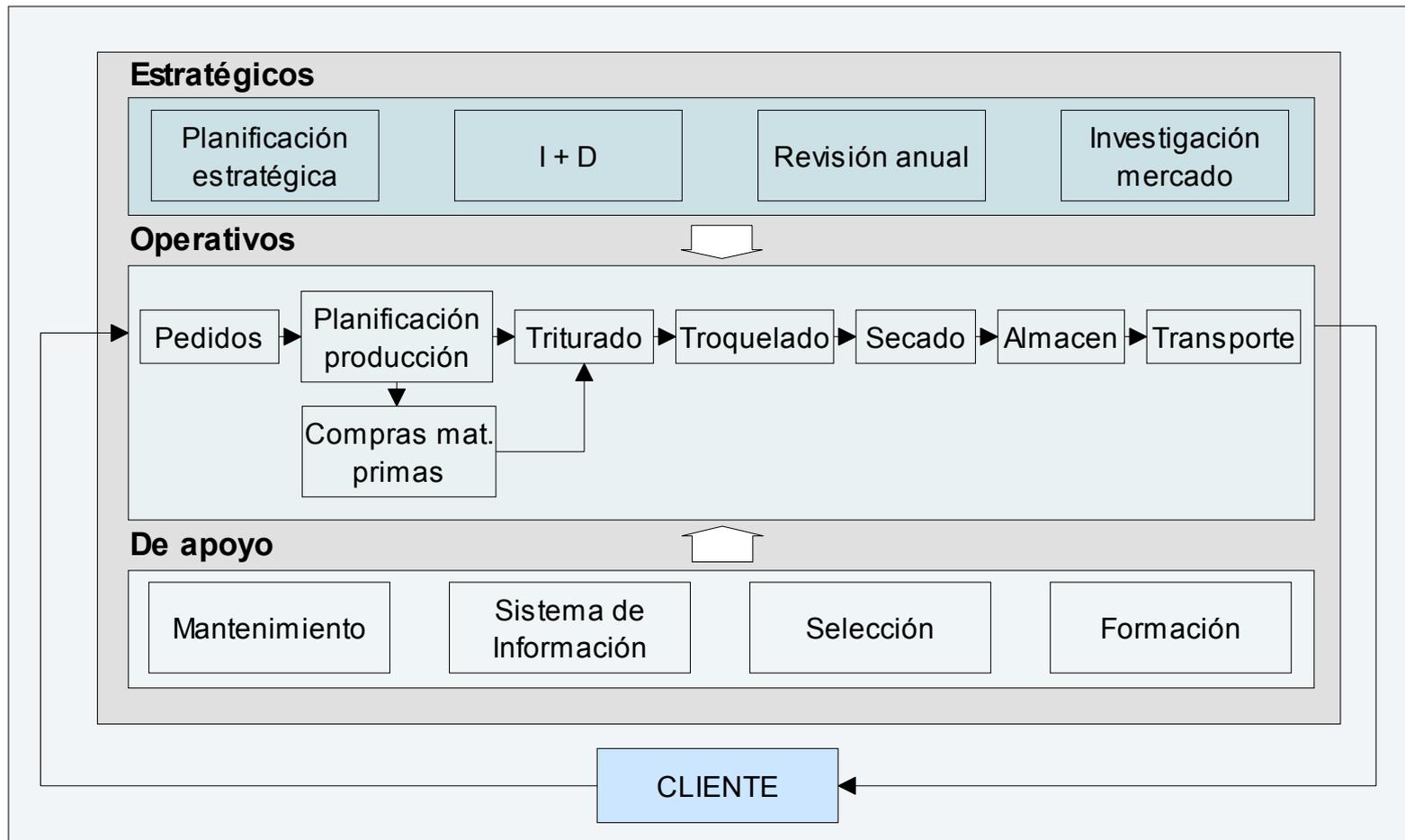
Teniendo en cuenta la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma UNE-EN ISO 9000 comprende todas aquellas actividades relacionadas con:

- **La gestión de recursos**

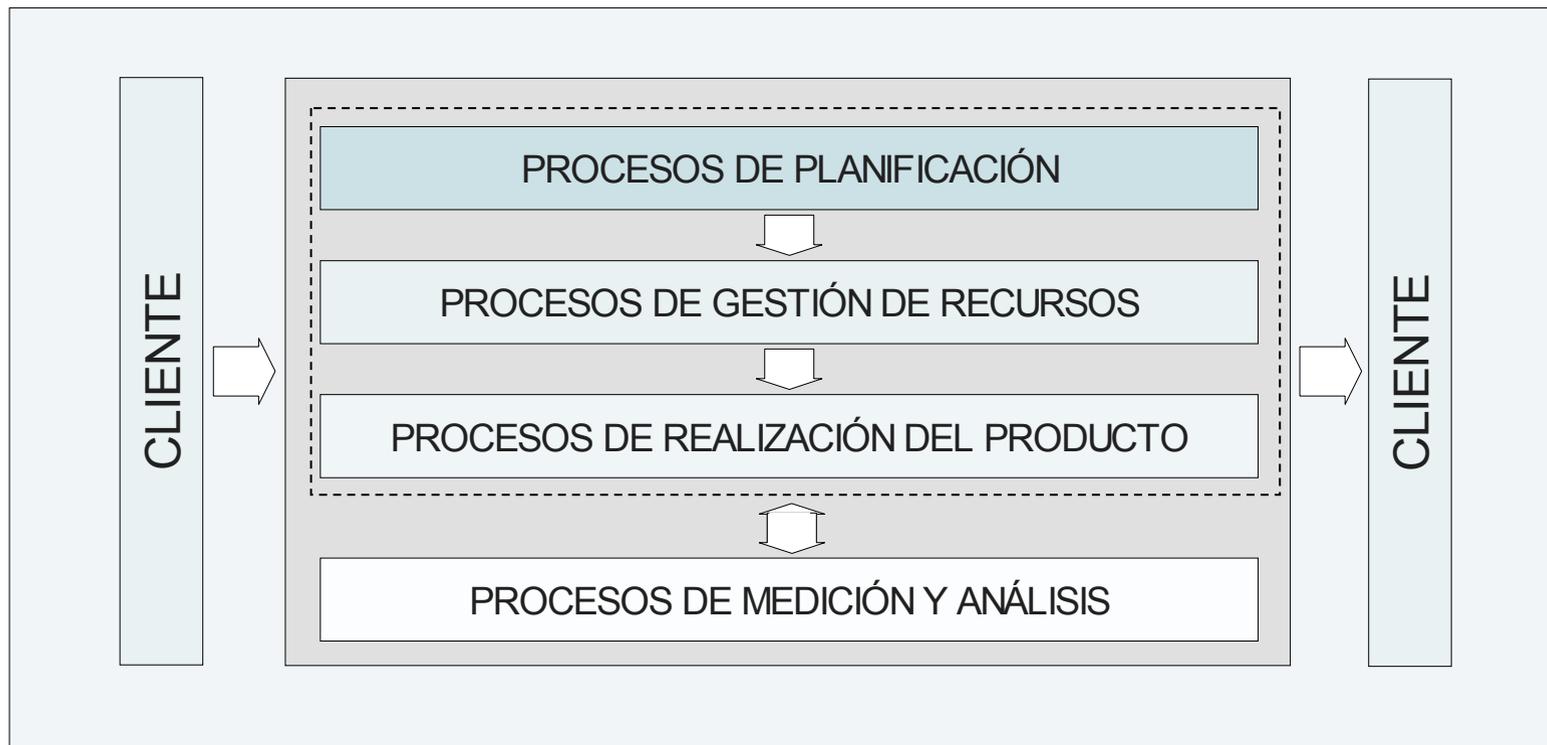


J.R.Zaratiegui – “La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa”

Ejemplo de mapa de macroprocesos



Mapa de Macroprocesos en línea con la norma ISO 9001

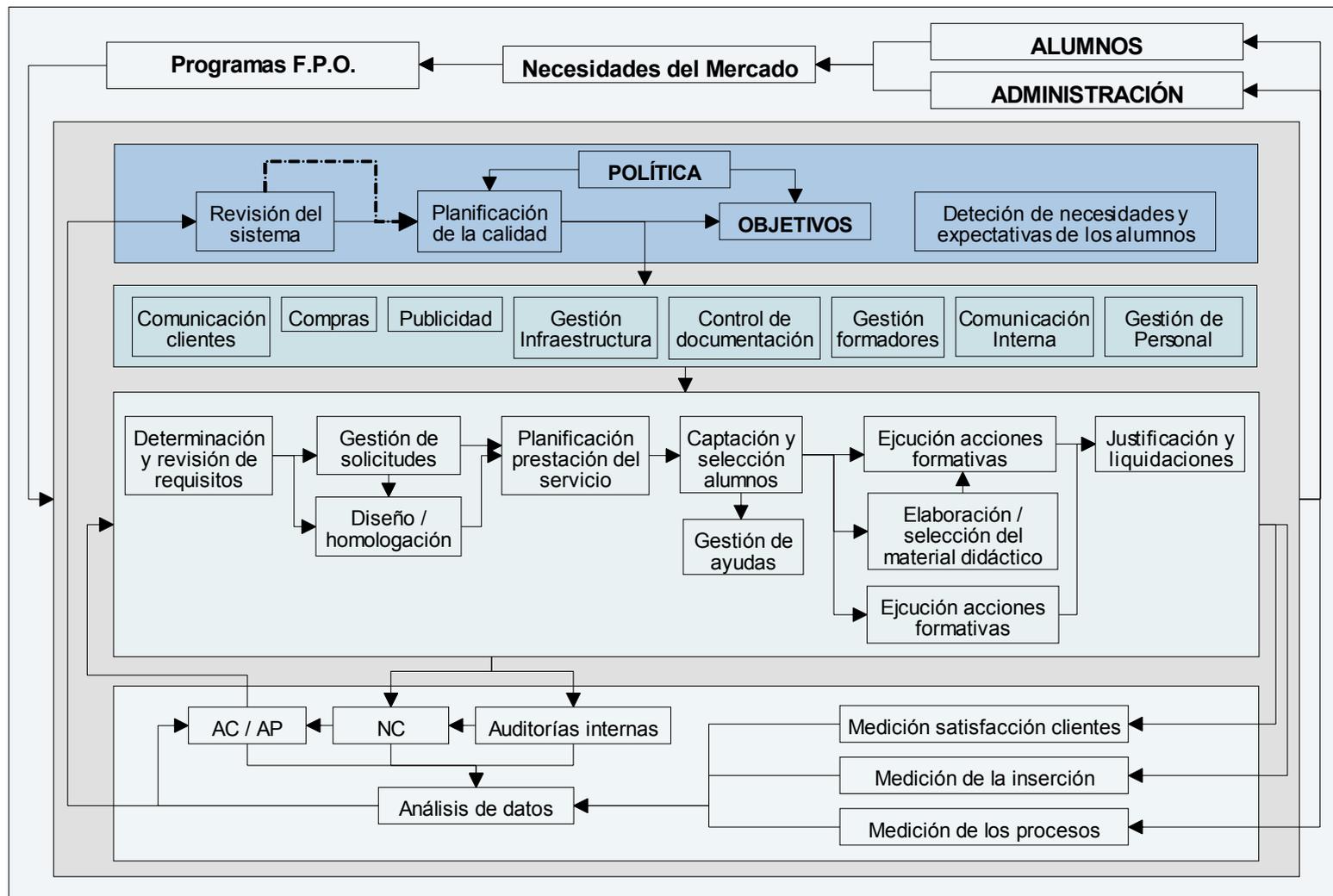




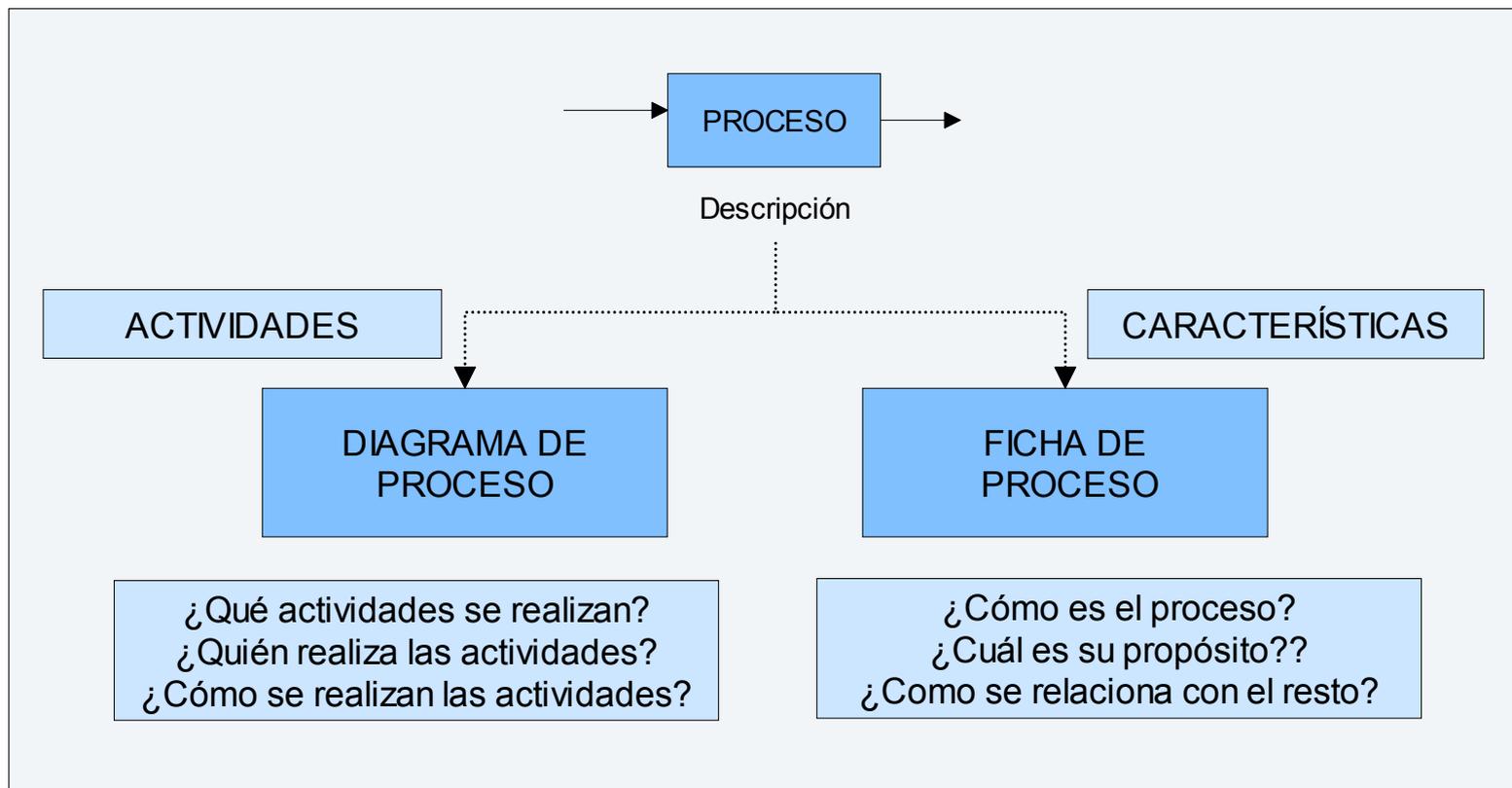
Tipos de procesos

- **Procesos de planificación:** Los vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma.
- **Procesos de gestión de recursos:** los procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (RRHH, infraestructuras y ambiente de trabajo), Se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma.
- **Procesos de realización del producto:** los que permiten llevar a cabo la producción y/o prestación del servicio. Se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** los procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma.

Ejemplo de mapa de macroprocesos



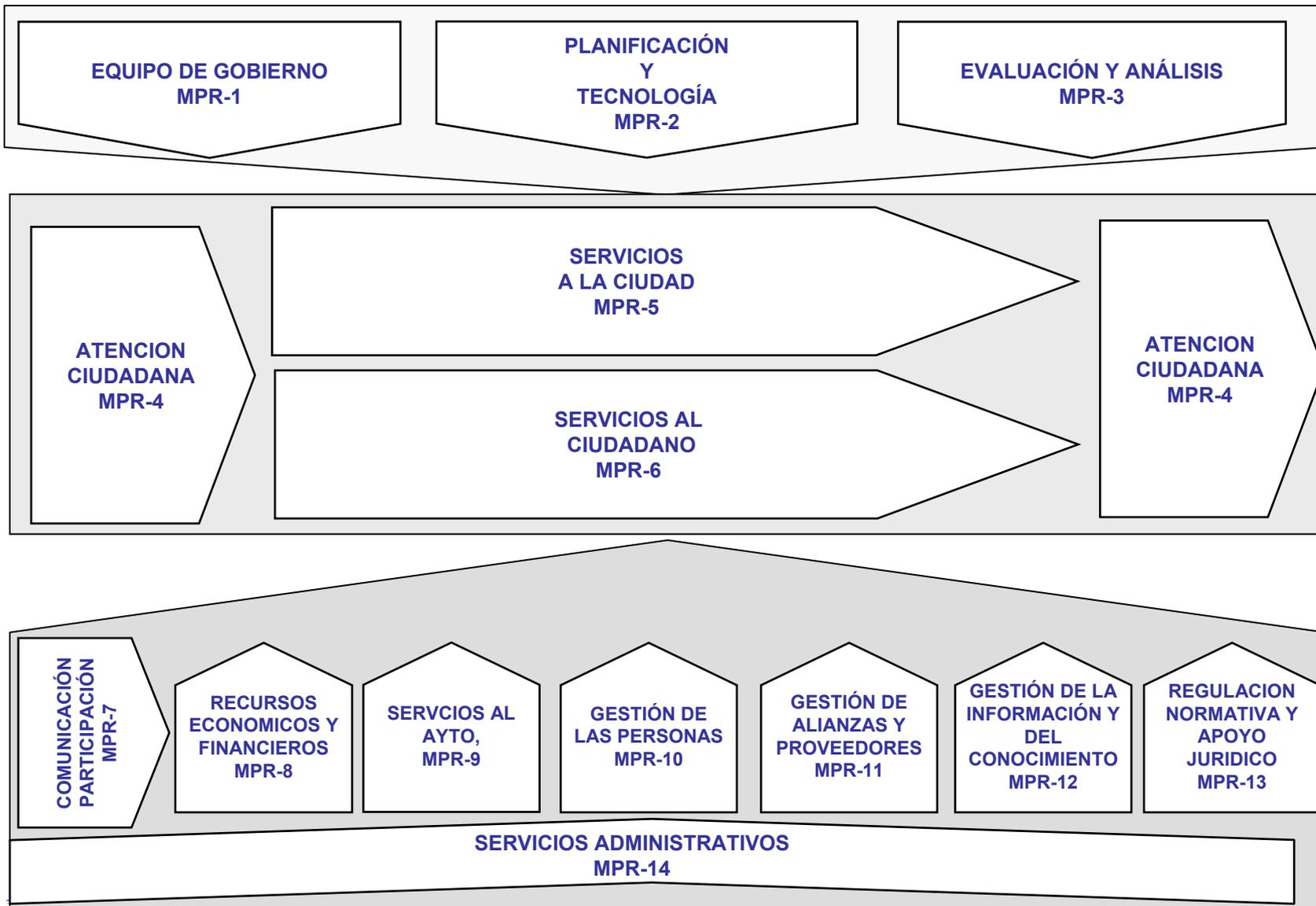
Descripción de los procesos





Propuesta de Mapa de Macroprocesos Leganés







PROCESOS ESTRATEGICOS



- Administración electoral
- Constitución de órganos de gobierno municipal



PROCESOS ESTRATEGICOS



- Elaboración de planes sectoriales
- Elaboración y modificación del plan general de ordenación urbana
- Elaboración de programas de actuación urbanística
- Elaboración despliegue y seguimiento del plan de calidad
- Elaboración, despliegue y seguimiento de la previsión presupuestaria
- Elaboración, despliegue y seguimiento de los planes financieros (municipales y en coordinación con otras administraciones)
- Elaboración del plan de sistemas
- Diseño de planes medioambientales Agenda 21
- Leganés ciudad digital



PROCESOS ESTRATEGICOS



- Explotación de datos estadísticos
- Preparación de estudios (diseño, recogida, análisis y proceso de datos)
- Análisis cualitativos y cuantitativos de procesos administrativos
- Gestión de quejas y sugerencias
- Auditorias internas
- Medición de satisfacción de usuarios
- Elaboración de planes de acción y propuestas de mejora



PROCESOS CLAVE



- Desarrollo y seguimiento del plan general de ordenación urbana
- Servicios de tráfico
- Servicios de transportes
- Seguridad vial
- Servicios de mantenimiento de la ciudad e infraestructuras
- Servicio de salud
- Gestión de obras
- Gestión de programas medioambientales
 - Reciclaje de residuos
 - Gestión de RRSU
 - Limpieza viaria
- Gestión del medioambiente (parques, jardines y mobiliario)



PROCESOS CLAVE



- Información general y atención al ciudadano
- Gestión de solicitudes y trámites



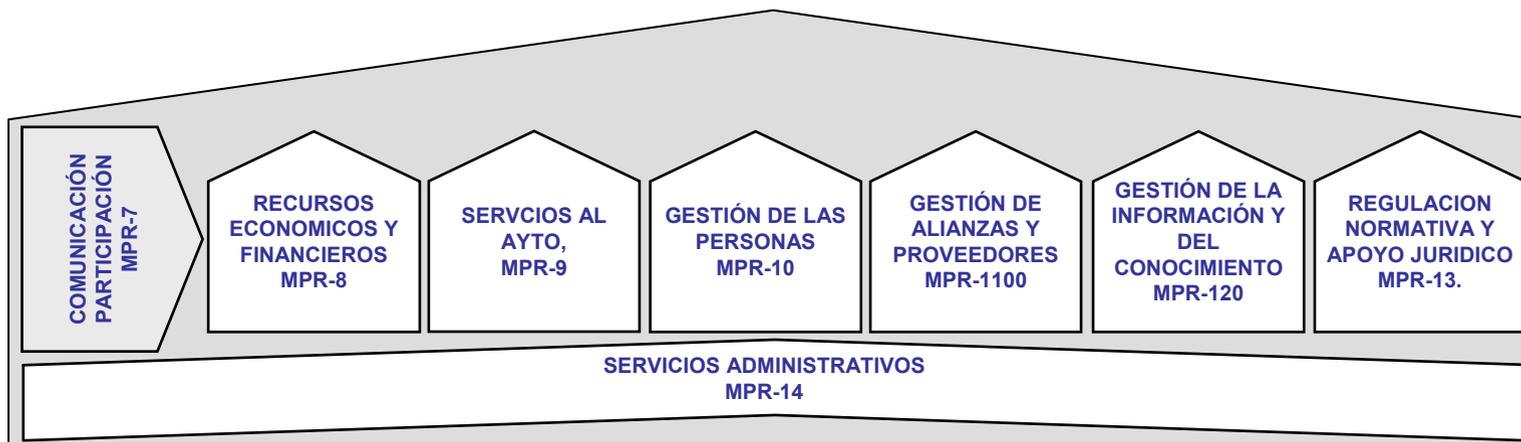
PROCESOS CLAVE



- Servicios deportivos
- Servicios de educación
- Servicios culturales
- Servicio de salud
- Servicios de consumo (prevención / infracción)
- Servicio de seguridad ciudadana
 - Protección civil
 - Extinción de incendios y salvamento de personas
 - Policía local
- Servicios de formación para el empleo
- Servicios de promoción económica
- Servicio de juventud
- Servicios sociales
- Servicios a mayores
- Servicios a infancia
- Servicios mujer



PROCESOS DE SOPORTE



COMUNICACIÓN

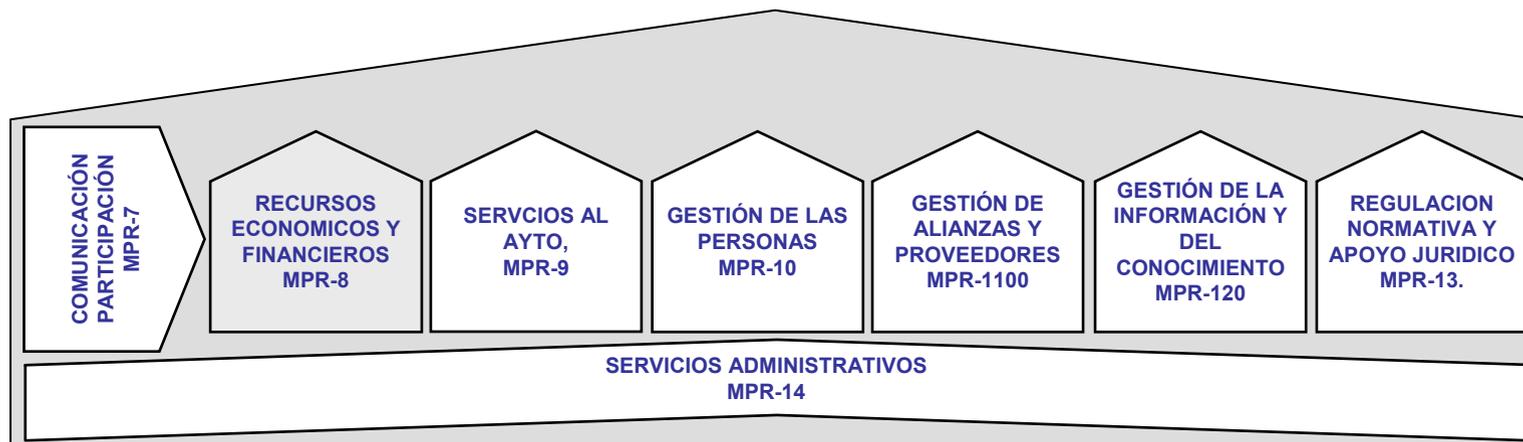
- Comunicación y prensa
- Imagen corporativa y diseño gráfico

PARTICIPACIÓN

- Apoyo, asesoramiento y promoción de asociaciones
- Gestión de subvenciones
- Dinamización de presupuestos participativos



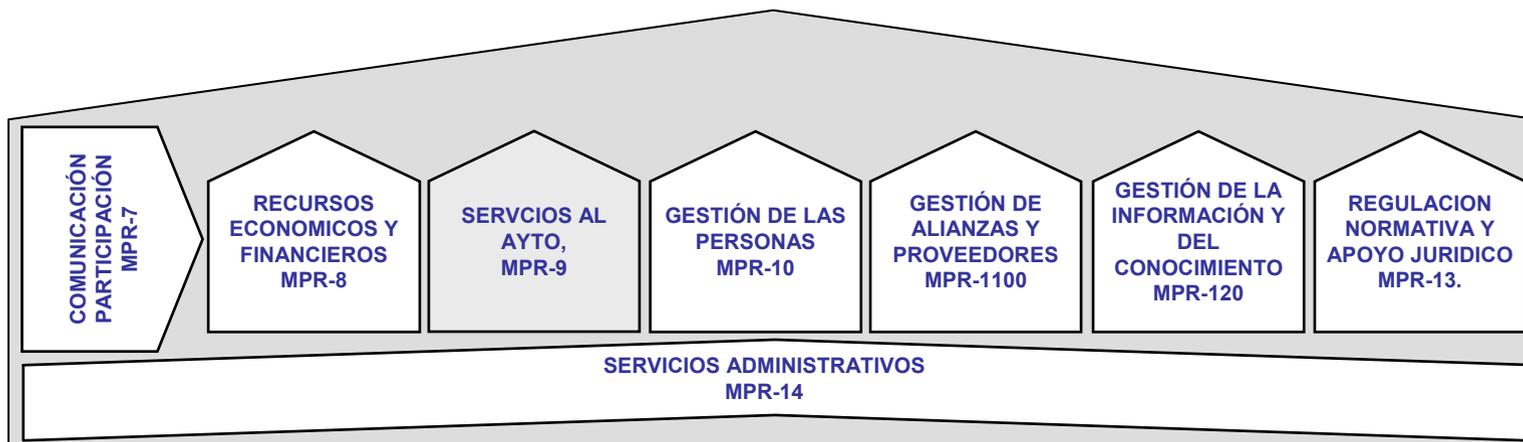
PROCESOS DE SOPORTE



- Control de ejecución presupuestaria
- Control de gestión económica
- Control de inversiones y seguimiento de proyectos
- Gestión de gastos
- Tesorería
- Gestión de ingresos y recaudación
- Gestión de catastro
- Inspección fiscal



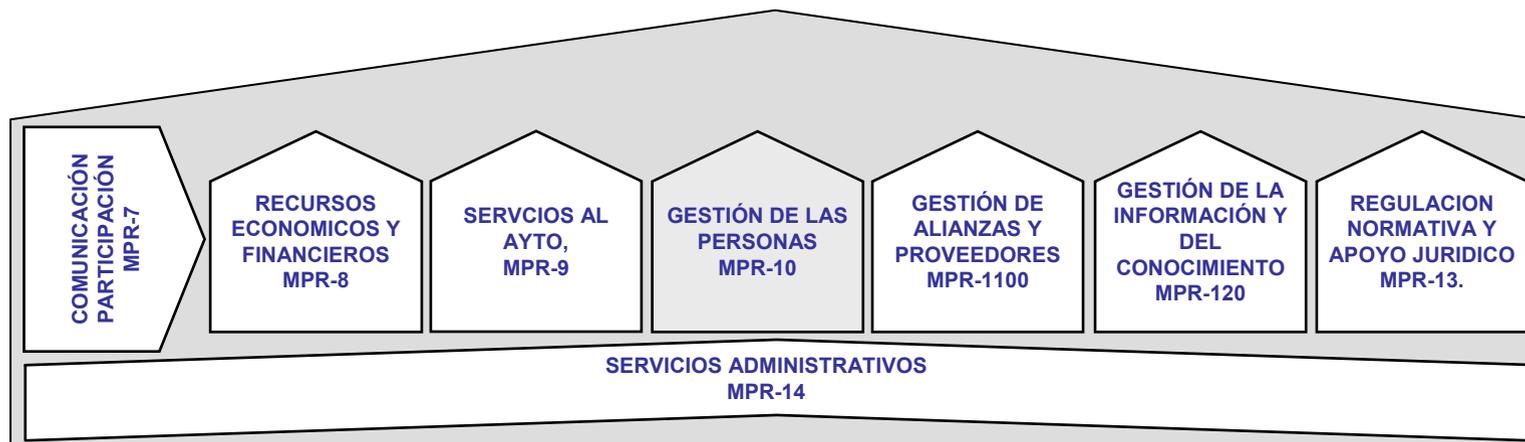
PROCESOS DE SOPORTE



- Asuntos generales
- Gestión de patrimonio e inventario
- Administración de sistemas informáticos, desarrollo y mejora de aplicaciones



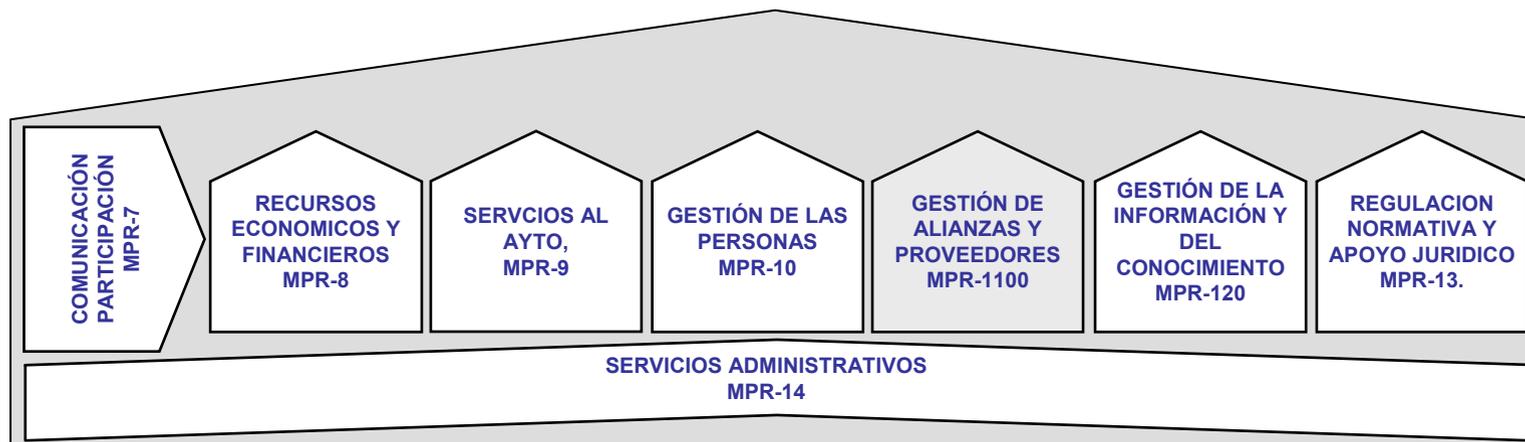
PROCESOS DE SOPORTE



- Selección y contratación
- Formación
- Relaciones laborales
- Salud laboral
- Comunicación interna
- Administración de personal



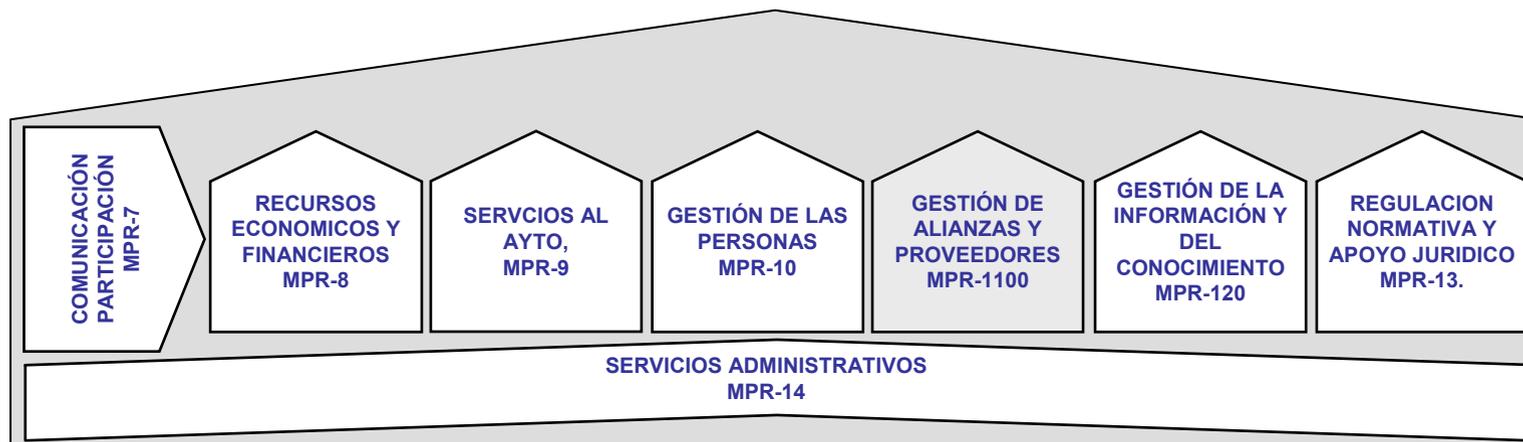
PROCESOS DE SOPORTE



- Cooperación para el desarrollo
- Gestión de proveedores
- Gestión de alianzas
- Gestión de contratación
- Coordinación con instituciones



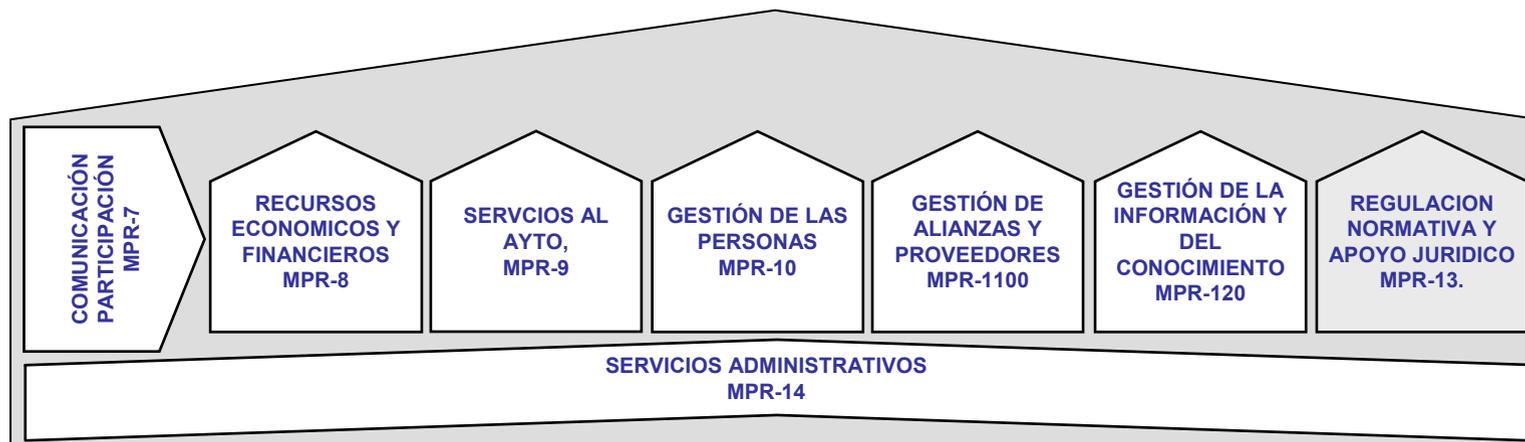
PROCESOS DE SOPORTE



- Mantenimiento de la información
- Mantenimiento y gestión de bases de datos generales
- Sistemas corporativos de apoyo
- Redes de comunicaciones
- Atención a usuarios (CAU)
- Administración de sistemas informáticos, desarrollo y mejora de aplicaciones
- Gestión de archivo (consulta y préstamo de documentos y expedientes)



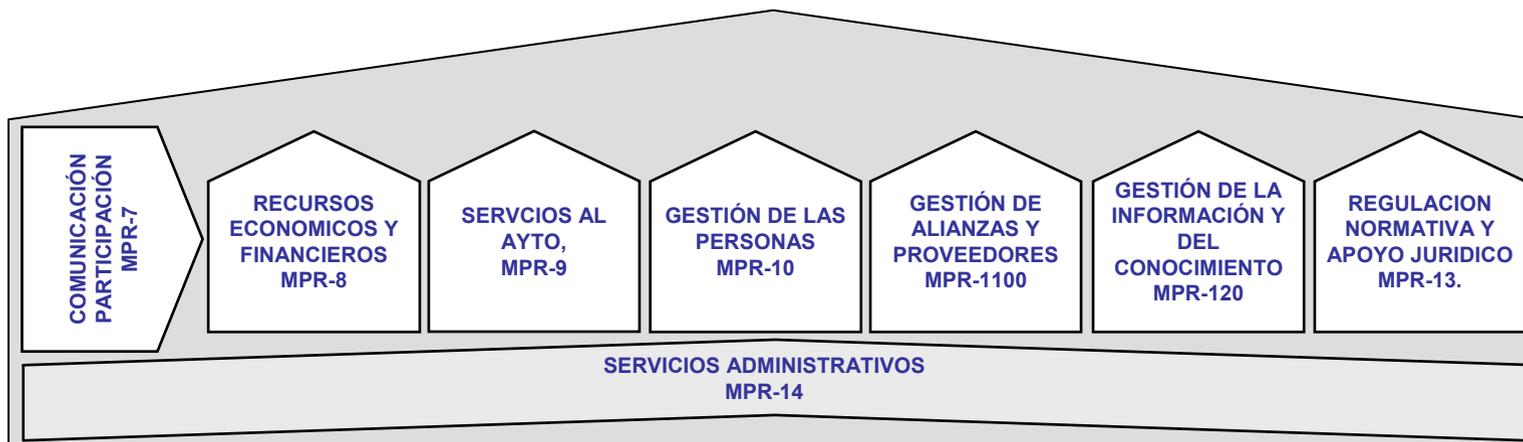
PROCESOS DE SOPORTE



- Asesoramiento jurídico a la corporación
- Apoyo administrativo y jurídico a las áreas
- Elaboración de normativa municipal
- Asistencia jurídica, representación y defensa en juicio
- Certificación de actos y resoluciones (secretaría)



PROCESOS DE SOPORTE



- Gestión y tramitación de procedimientos administrativos



Información incluida en la ficha de procesos

- **Misión u objeto:** Propósito del proceso. ¿Cual es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe? Las respuestas darán idea de los indicadores y resultados que interesa conocer.
- **Propietario del proceso:** ¿Quién es el responsable de que se obtengan los resultados? Debe liderar el proceso.
- **Límites del proceso:** están marcados por las entradas y salidas, o por los proveedores y clientes. Refuerza las interrelaciones con otros procesos.
- **Alcance del proceso:** Primera (inicio) y última (fin) actividad del proceso. Da idea de la extensión del mismo.
- **Variables de control:** parámetros (variables) sobre los que el se puede actuar y que alteran el comportamiento del proceso. Permiten saber donde actuar para controlar el proceso.
- **Inspecciones:** inspecciones sistemáticas que se hacen con el fin de controlar el proceso. Pueden estar en el proceso o al final del mismo.
- **Documentos y registros:** aquellos vinculados al proceso. En concreto los que permiten evidenciar la conformidad del proceso y productos con los requisitos
- **Recursos:** Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo necesarios y vinculados al proceso.



FICHA DE PROCESO

NOMBRE:
CÓDIGO:
EDICIÓN:
FECHA ENTREGA EN VIGOR: __/__/__

DEFINICIÓN

ALCANCE

RESPONSABLE / RESPONSABLES DEL PROCESO

ENTRADAS DEL PROCESO	PROVEEDORES
----------------------	-------------

SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES / USUARIOS
---------------------	---------------------

ACTIVIDADES

DOCUMENTACIÓN APLICABLE

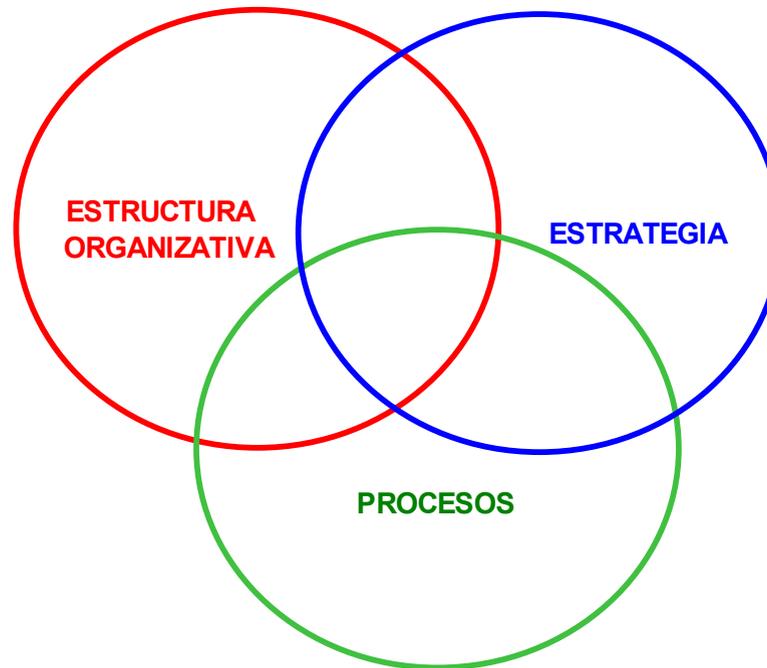
INDICADOR	RESPONSABLE MEDICIÓN	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA	OBJETIVO
-----------	----------------------	-----------------	------------	----------

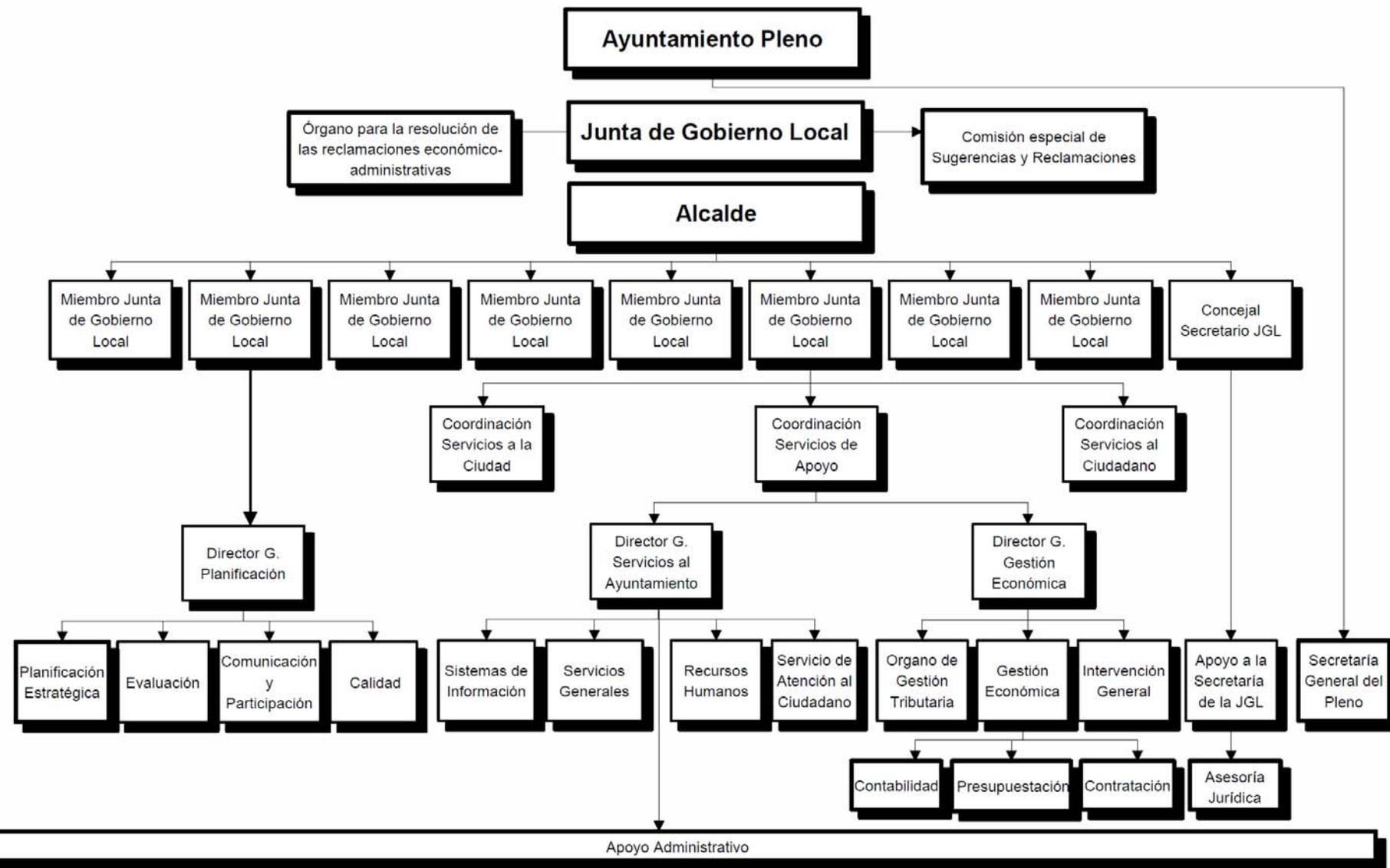
CAMPOS DE LA FICHA DE MACROPROCESOS

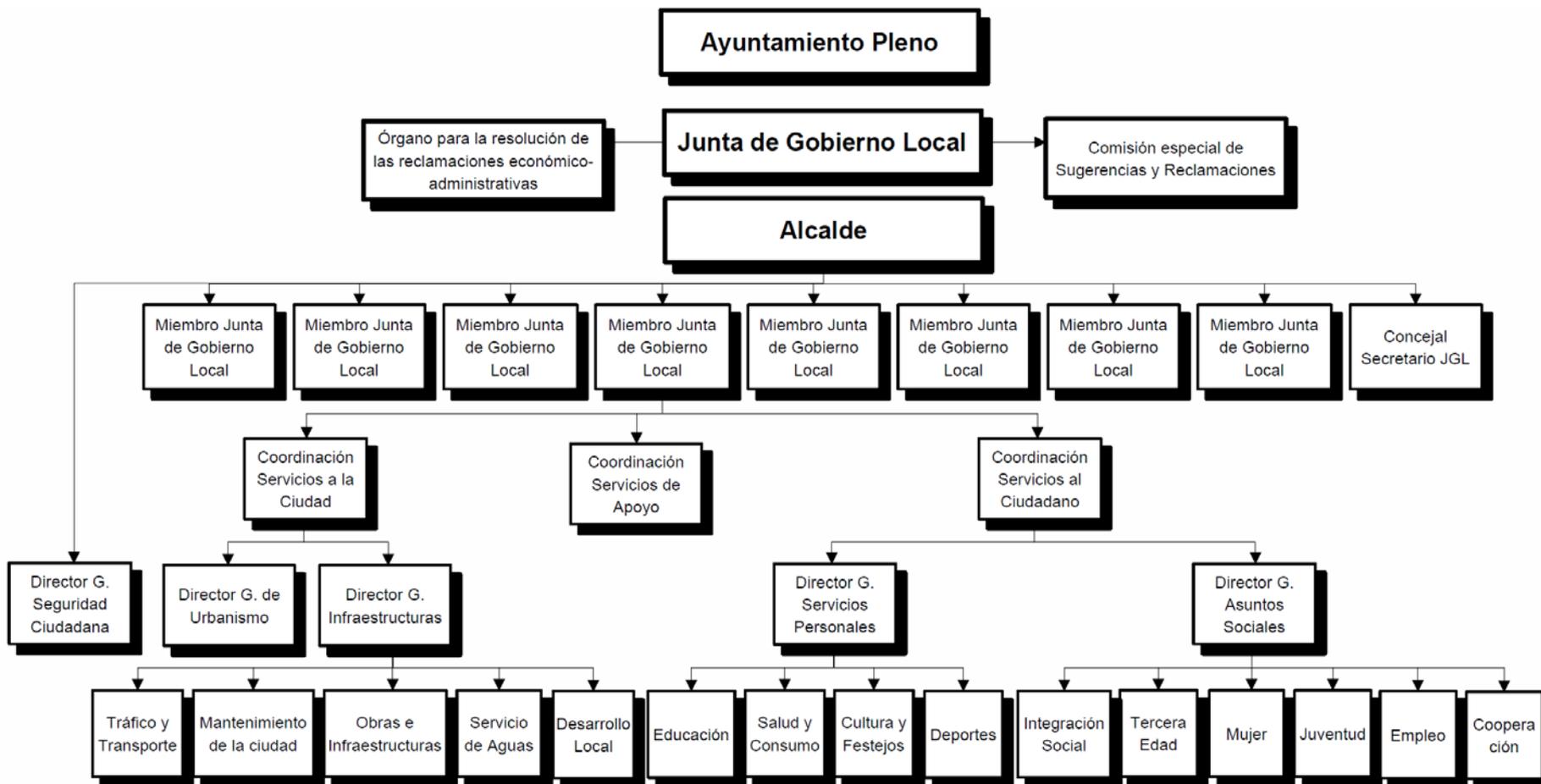
- Nombre del Macroproceso
- Código de identificación
- Edición
- Fecha de entrada en vigor
- Definición
- Alcance
- Responsable / es del Macroproceso
- Entradas del macroproceso
- Proveedores
- Salidas del macroproceso
- Clientes / usuarios
- Actividades
- Documentación aplicable
- Indicador
 - Responsable de medición
 - Fuente de datos
 - Frecuencia de medición
 - Objetivo

Macroprocesos y Estructura organizativa

- En la medida en que la **estrategia**, la **estructura organizativa** y los **procesos** se integren, tendremos mayor control sobre el cumplimiento de nuestras políticas, ya que podremos tener indicadores ligando los procesos a la estrategia y una línea de responsabilidad orientada a su supervisión y control.
- Para que un **indicador** sea realmente eficaz, debería situarse en la de intersección de estos tres ámbitos.









Mapa de Macroprocesos y cuadro de clasificación

- Pasar de una clasificación orgánica y por materias a una clasificación funcional.
- Tradicionalmente la organización por procesos y procedimientos se ha quedaba en los niveles más bajos del cuadro de clasificación, conservándose al menos en el primer nivel (sección) una estructura orgánica o como mucho una estructura mixta, en la que aparecen órganos de la organización mezclados con lo que aquí hemos definido como macroprocesos.
- Los procesos críticos de una empresa siempre serán más estables que cualquier diseño organizativo.
- La incidencia de la administración electrónica con la necesidad de implantar sistemas electrónicos de gestión documental que controlen y clasifiquen los documentos desde su creación o desde su entrada en la organización, irá ligada a los procedimientos a los que se incorpore, y por lo tanto a los procesos



Descripción de procedimientos administrativos

Madrid, 11 de abril de 2015



Diagramas:

Definición:

- Representación gráfica de un proceso

Finalidad:

- Dar información de la situación actual
- Servir como soporte para el análisis
- Presentar propuestas

Condiciones:

- Claridad
- Uniformidad
- Eficacia



Diagramas:

Objetivos:

- Adecuar organización y procedimientos
- Optimizar el tiempo de realización
- Mejorar los documentos emitidos
- Proporcionar una visión ilustrativa



Diagramas:

Contenido:

- Información incorporada y emitida
- Documentos generados
- Archivos y bases de datos utilizados
- Operaciones realizadas
- Independencia o no de las operaciones
- Personal autorizado para su realización
- Plazos posibles
- Coste del proceso



DIAGRAMA DE PLANUS

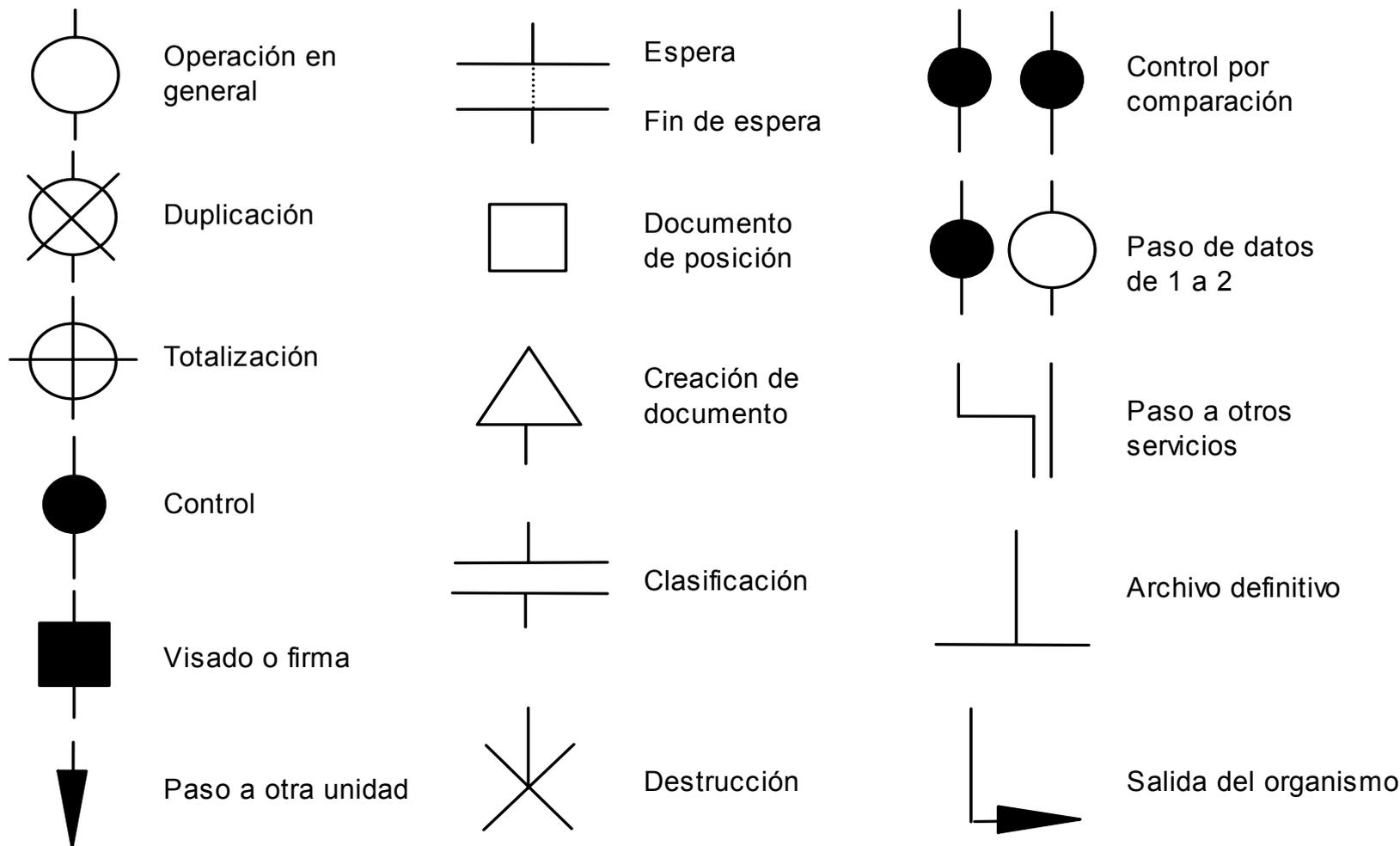
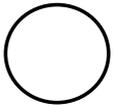


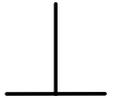
DIAGRAMA DE LOUIS



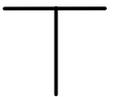
CADA OPERACIÓN SE REPRESENTA POR UN CÍRCULO NUMERADO



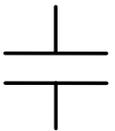
OPERACIÓN REALIZADA SOBRE UN DOCUMENTO NO CIRCULANTE



FIN DE CIRCUITO DE UN DOCUMENTO



PRINCIPIO DE CIRCUITO DE UN DOCUMENTO

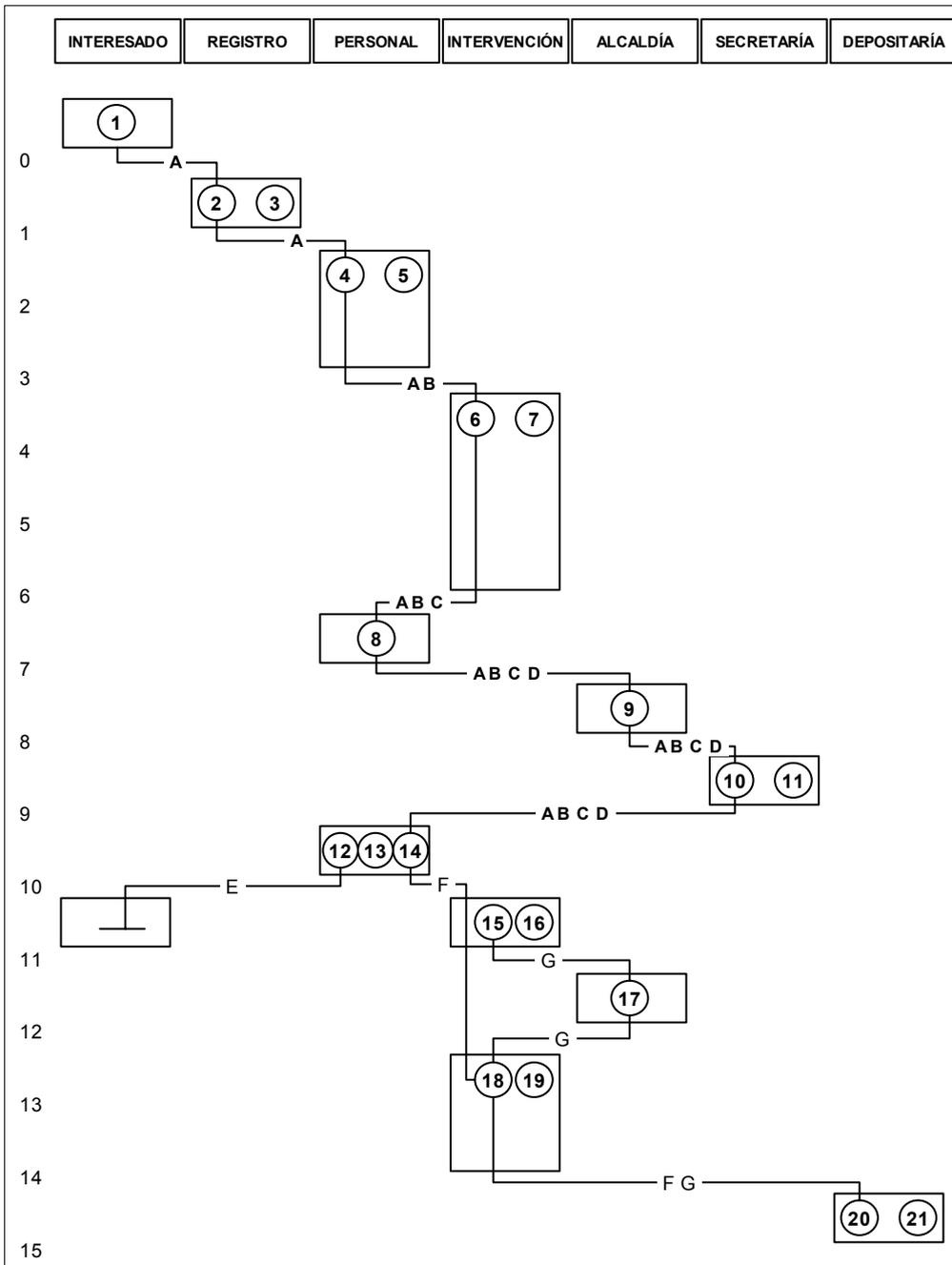


PERÍODO DE ESPERA



LETRA DE IDENTIFICACIÓN DE UN DOCUMENTO

DIAGRAMA DE LOUIS



DIAGRAMACIÓN NORMA A.S.M.E.

American Society of Mechanical Engineers

SÍMBOLOS SIMPLES

 OPERACIÓN

 INSPECCIÓN / VERIFICACIÓN

 DESPLAZAMIENTO / TRANSPORTE

 DEPOSITO PROVISIONAL / ESPERA

SÍMBOLOS COMBINADOS

 ORIGEN DE DOCUMENTO

 AUTORIZACIÓN / DECISIÓN

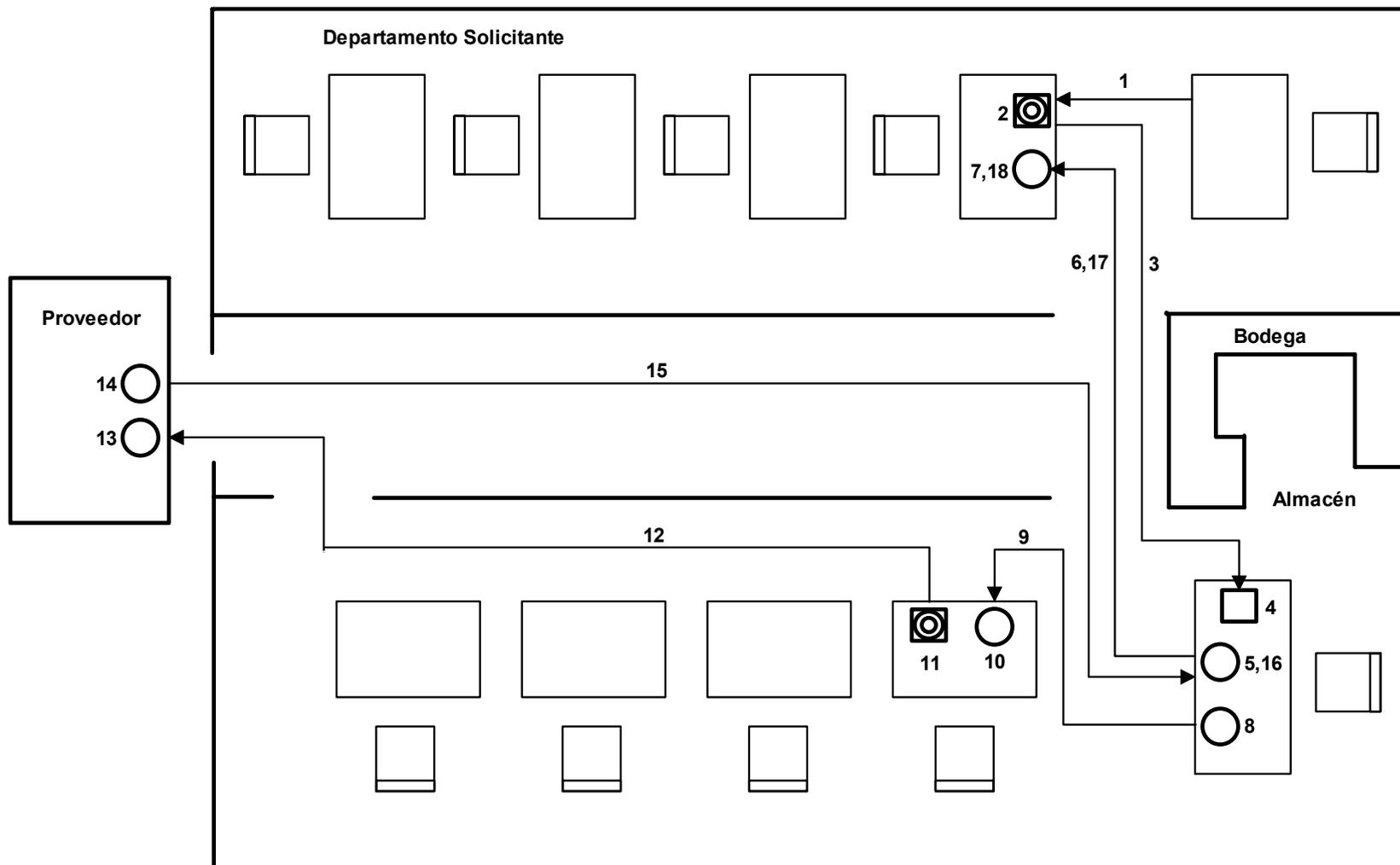
 ENTREVISTAS

 DESTRUCCIÓN / ARCHIVO DEFINITIVO

NÚMERO DE ORDEN	TIPO DE ACTIVIDAD	CENTRO COSTE PETICIÓN	CONTABILIDAD DE COSTES	COMPRAS	RECEPCIÓN	ALMACÉN GENERAL
1	Emitir petición de compra					
2	Enviar a Jefe de Departamento					
3	Comprobar por Jefe de Departamento					
4	Firmar petición de compra por Jefe de Departamento					
5	Enviar a Costos					
6	Comprobar					
7	Asignar de acuerdo con el contenido de la petición de compras el plan de cuentas, la cuenta contable y el presupuesto de gastos					
8	Firmar					
9	Enviar a Compras la petición de compra					
10	Investigar posibles proveedores					
11	Realizar petición de oferta					
12	Enviar a posibles proveedores					
13	Realizar seguimiento					
14	Elegir oferta					
15	Realizar pedido de compra					
16	Enviar a proveedor elegido e implicados en compra					
17	Archivar					
18	Realizar seguimiento					
19	Informar situación compra					
20	Recibir material					
21	Cumplimentar entrada material					
22	Enviar entrada del material al Almacén General					
23	Recepcionar el material					
24	Enviar firmada la entrada del material					
25	Descargar productos en carpeta de seguimiento					
26	Archivar					
27	Avisar al peticionario del material					
28	Cumplimentar vale de material de cargo directo					
29	Entregar vale					
30	Retener vale					
31	Entregar material					
32	Recibir material					
33	Firmar recibí					
34	Enviar a costos vales de cargo directo					
35	Imputar en cuenta contable					
36	Realizar contabilización en base a imputaciones					
37	Archivar					

AYUDAS INDIVIDUALES A MINUSVÁLIDOS

NÚMERO DE ORDEN	TIPO DE ACTIVIDAD	INTERESADO	REGIDTRO GENERAL (DIRECCIÓN TERRITORIAL)	SECCIÓN DE AYUDAS Y SUBVENCIONES	TESORERÍA TERRITORIAL DE LA S.S.	CENTRO BASE DE MINUSVÁLIDOS	INTERVENCIÓN DELEGADA (DIRECCIÓN TERRITORIAL)	NEGOCIADO DE ASUNTOS ECONÓMICOS (DIREC.TERRI.)	OBSERVACIONES
	<p>Se envía dicho documento a la Dirección Territorial de Servicios Sociales.</p> <p>Se registra en el libro registro de entradas.</p> <p>Se envía a la Sección de Ayudas y subvenciones.</p> <p>Una vez completo el expediente, se envía al Centro Base de Minusválidos, a través de Registro General.</p> <p>Se registran los expedientes en el Libro de Registro de Salida.</p> <p>Se envían los expedientes al Centro Base de Minusválidos.</p> <p>Los técnicos del Centro Base, tras estudiar el expediente, emiten informe.</p> <p>Una Comisión de Valoración propone las ayudas a conceder, emitiendo un acta.</p> <p>Los expedientes, así como el acta, son enviados a la Dirección Territorial.</p> <p>Se registran en el Libro Registro de Entrada.</p> <p>Se envían a la Sección de Ayudas y Subvenciones</p> <p>Se procede a la mecanografía del acta.</p> <p>Si se ha decidido denegar la solicitud de ayuda se rellenan los impresos 4 y 5.</p> <p>El impreso 4, debidamente cumplimentado, pasa a Registro de Salida para su notificación al interesado.</p> <p>Se registra en el Libro Registro de Salida.</p> <p>Se envía la notificación al Interesado.</p>	<pre> graph TD I[Interesado] --> RG(()) RG --> SA[Sección de Ayudas y Subvenciones] SA --> T[Registro General] T --> SA SA --> TB[Centro Base de Minusválidos] TB --> T TB --> ID[Intervención Delegada] ID --> TB ID --> NA[Negociado de Asuntos Económicos] NA --> ID NA --> T </pre>						<p>- Se enviaron los expedientes en el mes de abril de 1985 y no se ha recibido ningún informe.</p> <p>- No efectuan en la mayoría de los casos, reconocimientos a los minusválidos.</p> <p>- El impreso 4, pasa a engrosar el expediente.</p> <p>- El impreso 5 va firmado por el Director Territorial.</p>	



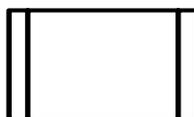


DIAGRAMACIÓN NORMA A.N.S.I.

American National Standards Institute



Operación: se indicará en su interior lo realizado, sobre la línea superior, la unidad. Si se realizan varias operaciones en la unidad, sólo se indica el nombre en la primera



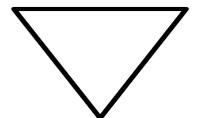
Subproceso en el que dividimos el proceso, se indicará en su interior el nombre del subproceso y el número de orden que ocupa en el proceso



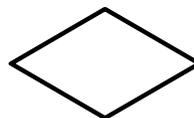
Documento emitido: se indica en su interior el nombre del documento



Disparador: indica el principio del subproceso cuando se inicia de oficio (dentro de la organización)



Archivo, libro o fichero: se indica en el interior su nombre



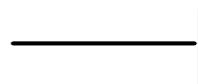
Nodo de decisión o posibilidad: se indica en su interior la pregunta o posibilidad de ocurrencia. Las respuestas positivas siempre seguirán la vía superior, y las negativas la inferior



Terminal: indica el inicio o el fin de un flujo. Representa a la unidad o persona externa a que se destina la comunicación.



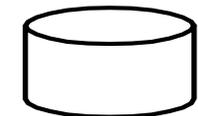
Enlace de página



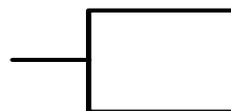
Fin de recorrido del proceso



Enlace de proceso: conecta partes lejanas del diagrama.



Base de datos electrónica



Nota aclaratoria de una operación: se escribe en su interior



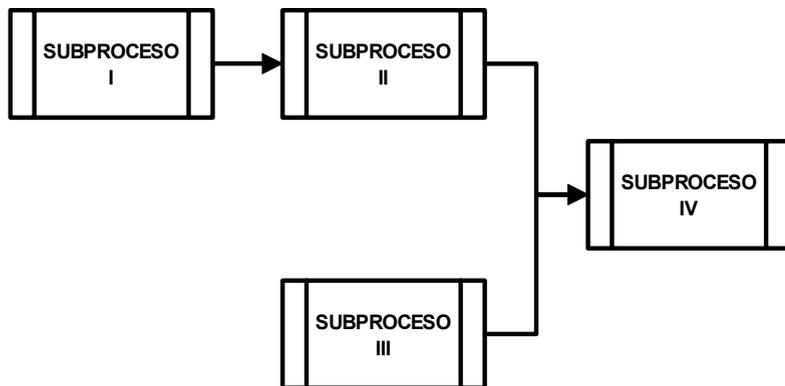
Salida / entrada hacia o desde otros procesos



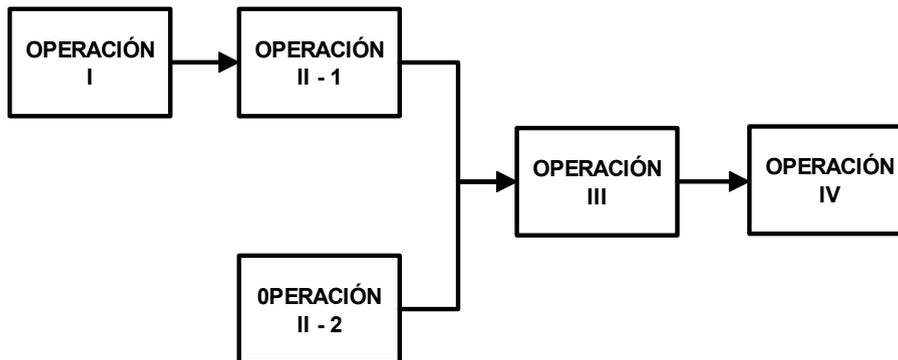
Interrupción temporal del proceso, plazo o espera

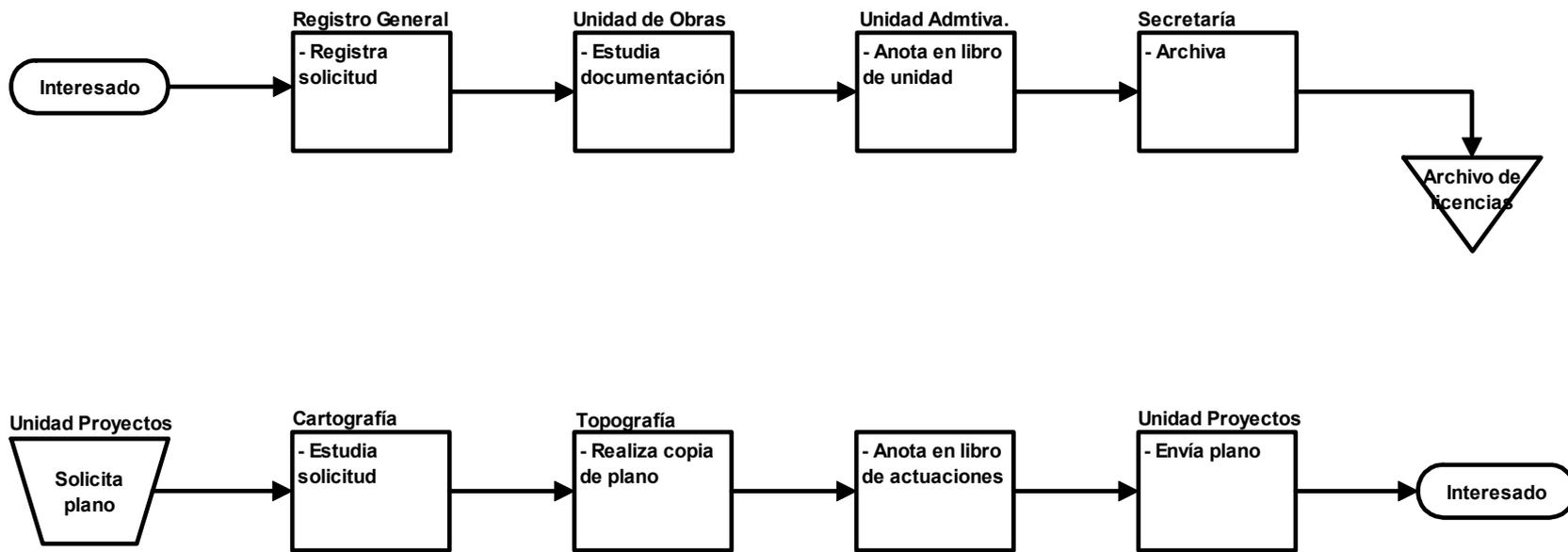


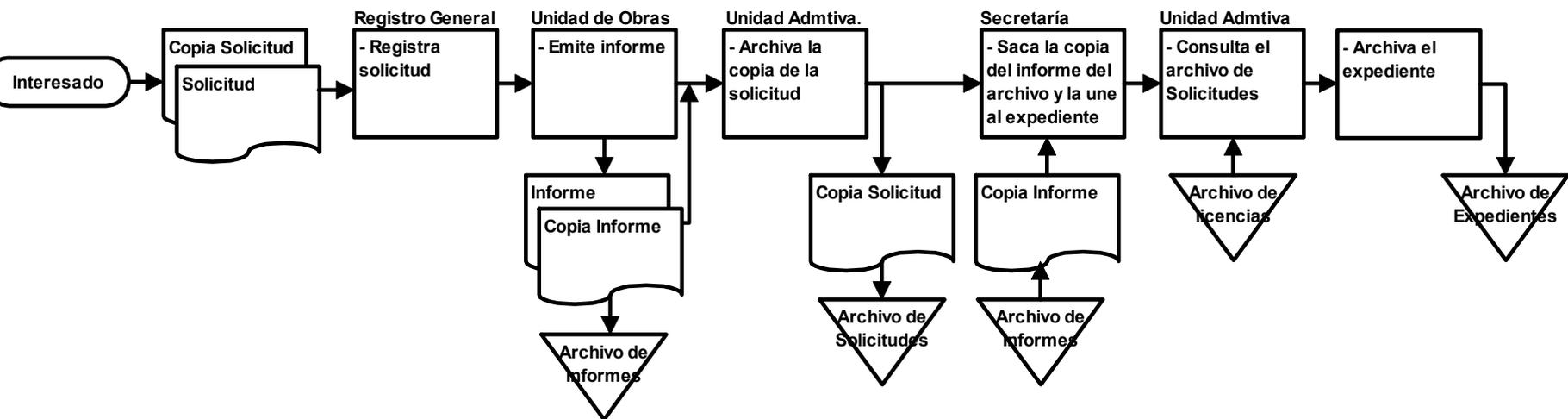
REPRESENTAREMOS LOS PROCESOS COMO CONJUNTOS DE SUBPROCESOS:

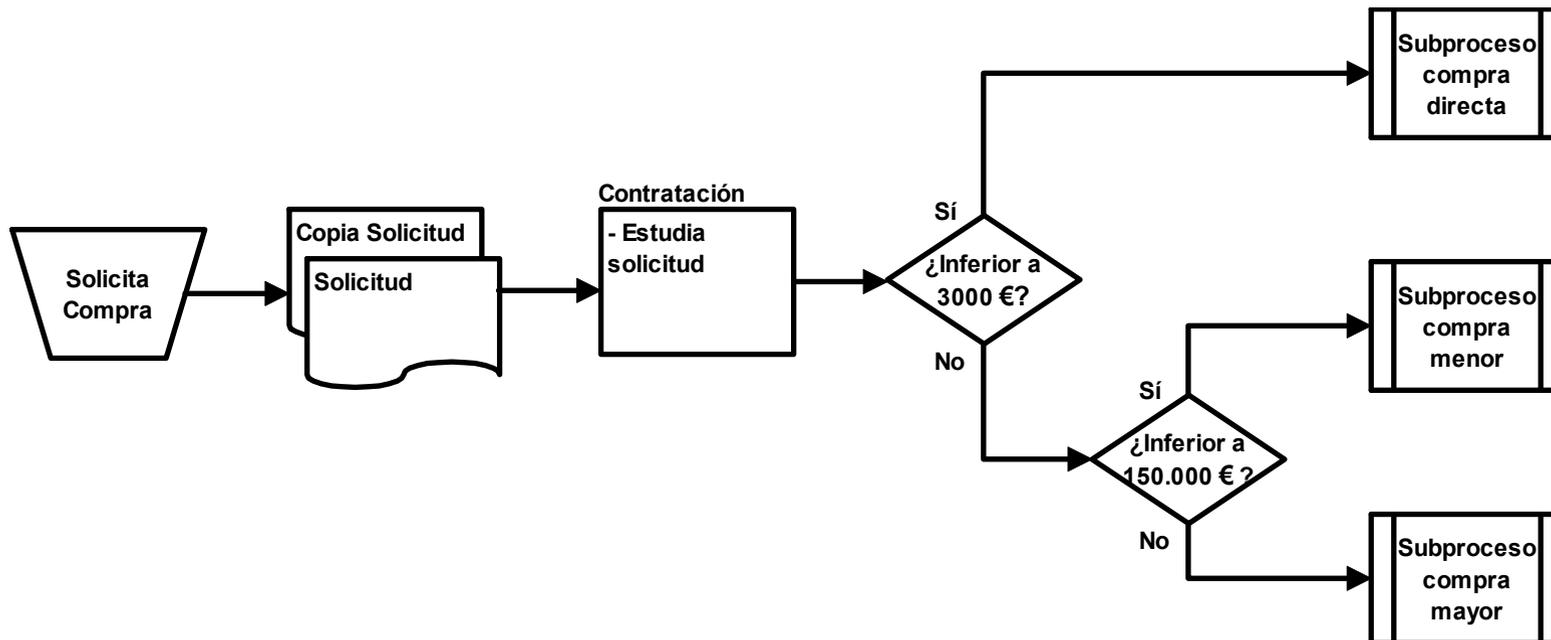


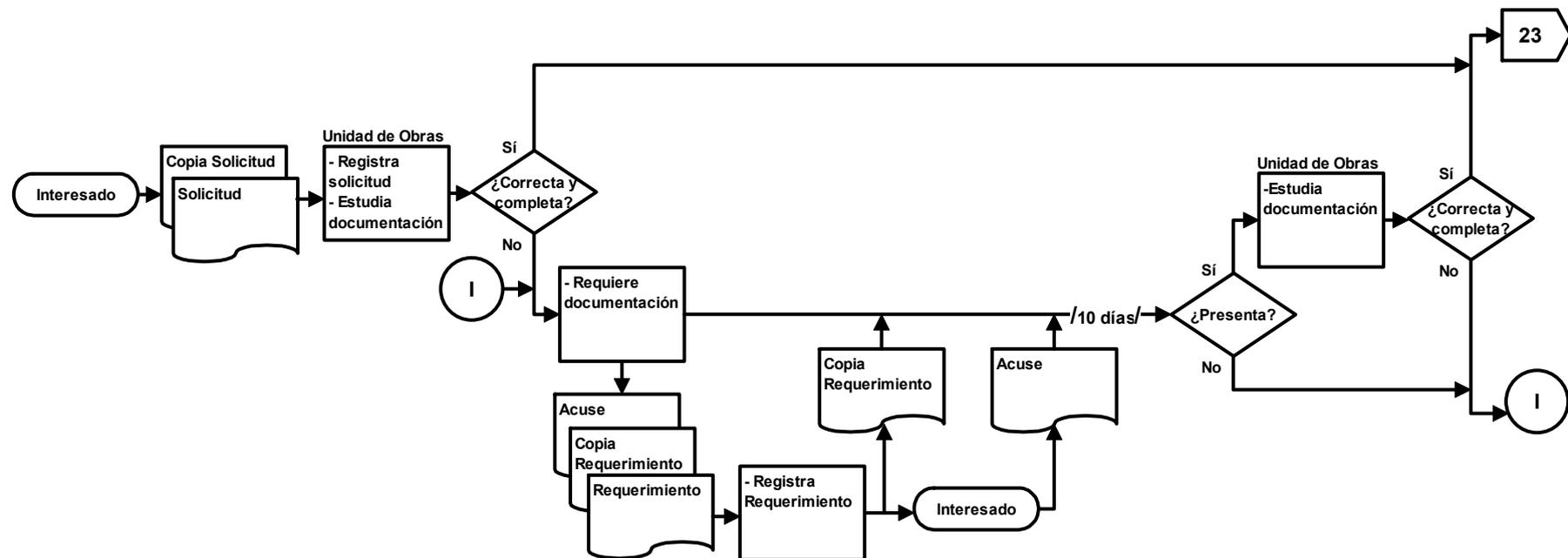
Y CADA SUBPROCESO DIVIDIDO EN OPERACIONES:







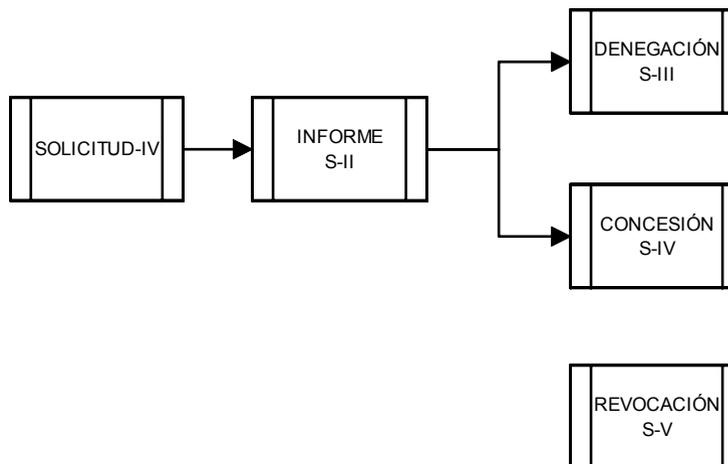






CONCESIÓN LICENCIA DE INSTALACIÓN DE VELADORES

Subprocesos específicos del proceso:



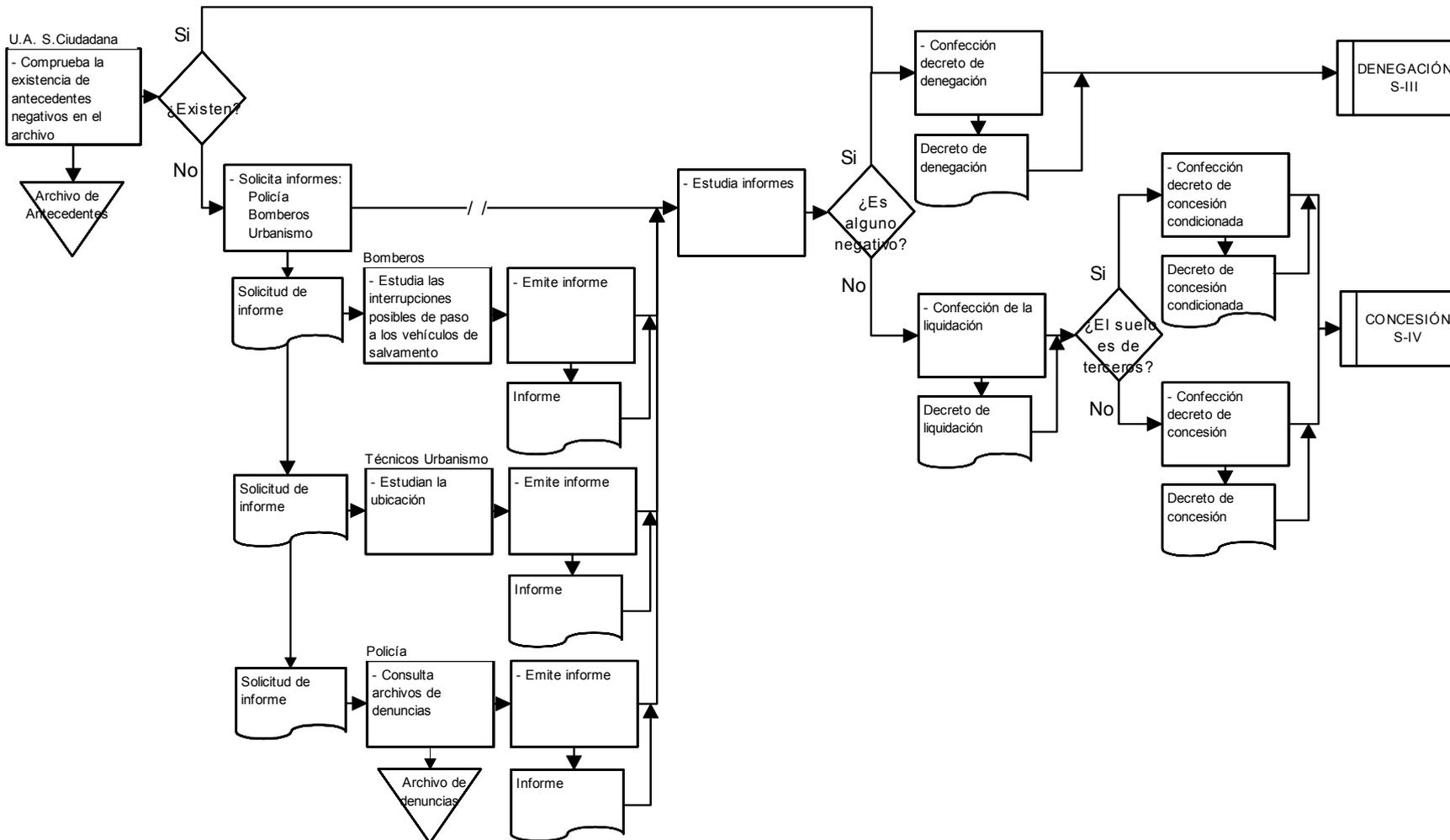
Subprocesos generales implicados:





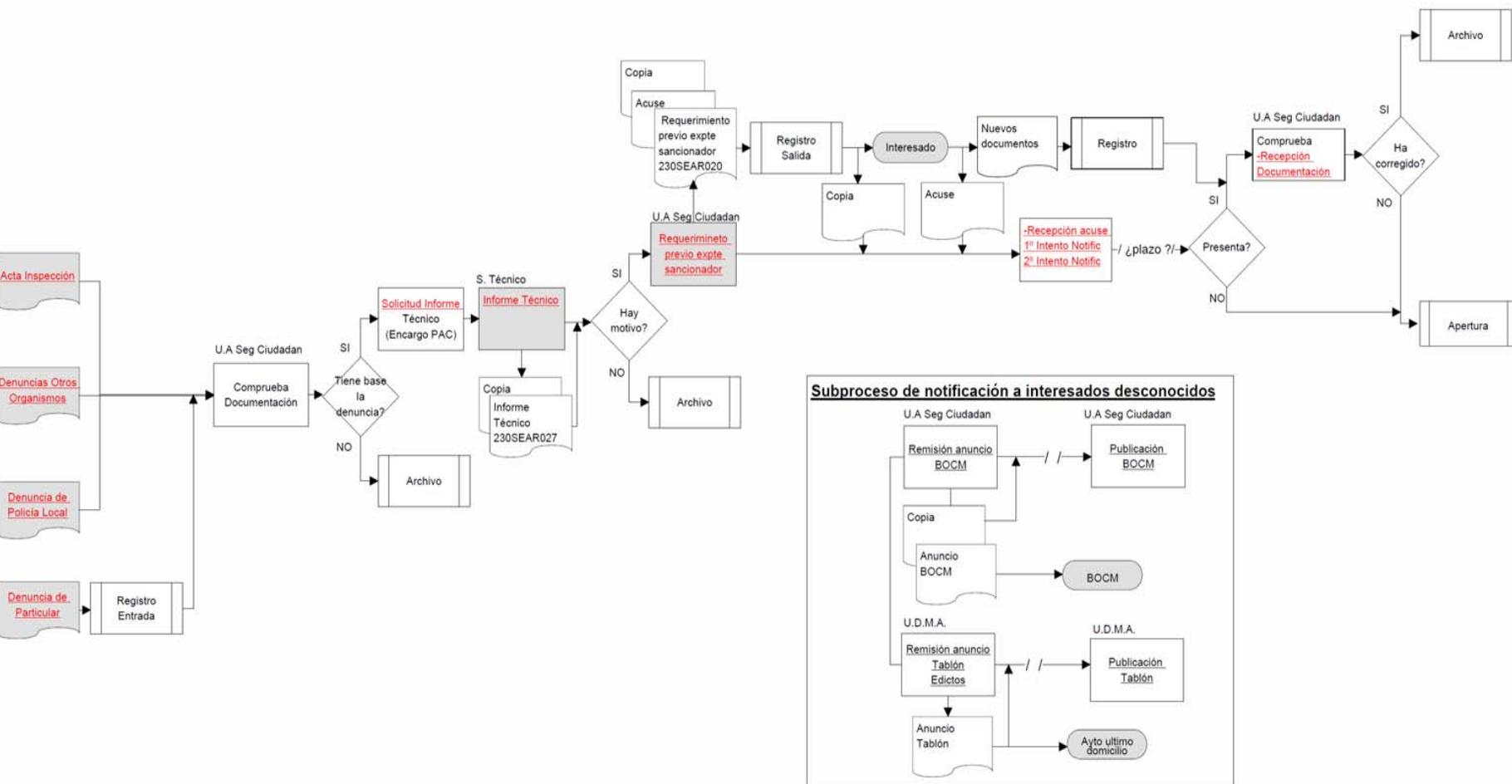
INFORME S-II

CONCESIÓN LICENCIA DE INSTALACIÓN DE VELADORES





230SEAR-Sancionador Espectáculos y Actividades Recreativas: Inicio



SOLICITUD CLAVE DE ACCESO

