



MANUAL GESTIÓN POR PROCESOS

Gerencia Universidad de Cantabria

05/07/2016
V10_15/01/19

Contiene la descripción de la metodología aprobada en el marco del Proyecto de Gestión por Procesos de la Gerencia de la Universidad de Cantabria. Documento sujeto a revisiones.

1.	OBJETIVOS.....	4
2.	INTRODUCCIÓN.....	4
3.	SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS.....	5
3.1.	IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS.....	5
3.2.	ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS (MAPA DE PROCESOS).....	7
3.3.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	8
3.3.1.	FICHA DE PROCESOS.....	10
3.3.2.	DIAGRAMA DE PROCESOS.....	11
3.4.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	12
3.5.	MEJORA DE LOS PROCESOS.....	12
4.	METODOLOGÍA Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE LA UC.....	14
4.1.	IDENTIFICACIÓN PROCESOS.....	14
4.2.	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	14
4.2.1.	FICHA DE PROCESOS.....	14
4.2.2.	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	20
4.2.3.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	26
4.3.	ROLES EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	27
4.3.1.	PROPIETARIOS DE PROCESO.....	27
4.3.2.	COORDINADOR DE PROCESOS SERVICIO/UNIDAD.....	29
4.3.3.	COORDINACIÓN ENTRE PROPIETARIOS DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS.....	30
4.4.	IMPLANTACIÓN DE PROCESOS.....	31
4.4.1.	PRIORIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE PROCESOS.....	31
4.4.2.	IMPLANTACIÓN DE PROCESOS.....	31
4.4.3.	SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS.....	31
4.4.4.	MEJORA DE LOS PROCESOS.....	32
4.5.	AUDITORÍA DE PROCESOS.....	33
4.5.1.	CONCEPTOS SOBRE AUDITORÍA.....	33
4.5.2.	EL CICLO DE AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO UNIVERSITARIO.....	34
1.	Anexo I.....	37
2.	Anexo II.....	38

1. OBJETIVOS

El presente Manual de Gestión por Procesos tiene como objetivo:

- Sistematizar la metodología para la identificación y gestión de los procesos. Se pretende de este modo crear un lenguaje único a emplear por las distintas unidades y servicios de la Universidad de Cantabria.
- Proporcionar soporte para facilitar a las distintas unidades y servicios de la Universidad de Cantabria la identificación, documentación e implantación de procesos.

2. INTRODUCCIÓN

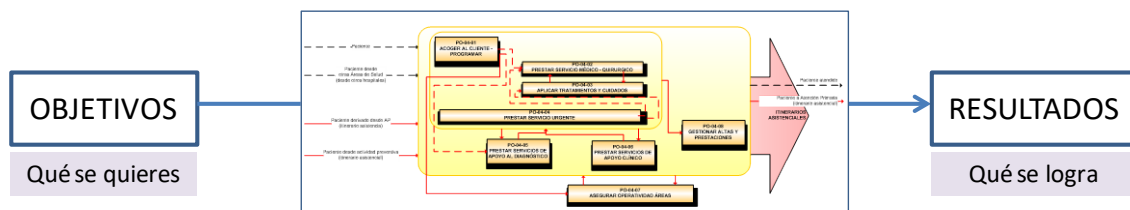
Un sistema de gestión ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc. que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que se desea.

El modelo tradicional de gestión está basado en la división de la Organización en departamentos independientes que funcionan autónomamente. En contraposición, el modelo de administración por procesos presenta una visión sistémica de la Organización.

Las Organizaciones son un sistema de sistemas, es decir, son un ensamblaje o combinación de partes formando un todo complejo y unitario; un conjunto de elementos que ordenadamente relacionados entre sí, contribuyen a un determinado objetivo.

Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza, buscando la consecución de un objetivo común. Por ello la **Gestión por Procesos** supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como **enfoque basado en procesos**.



3. SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los **Procesos**, entendiendo estos como un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con **valor añadido** para el cliente.

Cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la Organización, lo que implica una relación “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

Estaremos organizados por procesos cuando:

- Dominemos todos los procesos.
- Tengamos una visión sistémica (Organización como un sistema).
- Conozcamos las interrelaciones.
- Tengamos visión.

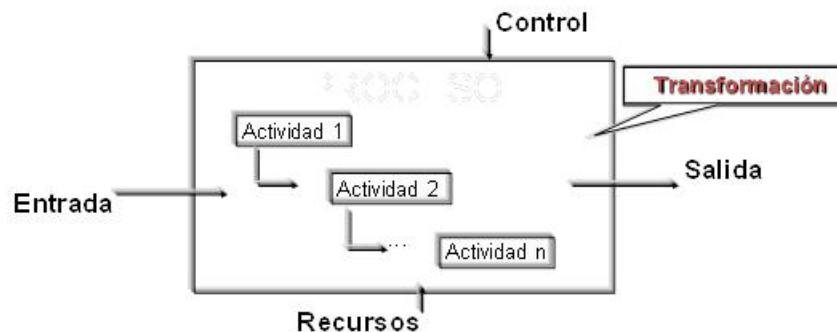
Las actuaciones a emprender para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión se pueden agrupar en cinco grandes fases:

- 1º. Identificación y selección de los procesos.
- 2º. Estructuración de los procesos (Mapa de Procesos).
- 3º. Descripción de cada uno de los procesos.
- 4º. Seguimiento y medición para conocer los resultados que se obtienen.
- 5º. Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

3.1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS

El primer paso es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema y que van a formar parte de la estructura de procesos. Ante esto es necesario tener presente que **los procesos ya existen en la organización**, de manera que el esfuerzo se centra en identificarlos.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, ...) en resultados (otras informaciones, servicios, ...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.



No obstante, **no todas las actividades** que se realizan **son procesos**. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Las operaciones que componen el proceso son repetitivas, secuenciales y eficientes.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- Aporta valor al servicio/producto desde la óptica del grupo de interés.

En este punto, es necesario plantearse cuáles de los procesos son lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos. Los principales factores para la selección de los procesos son:

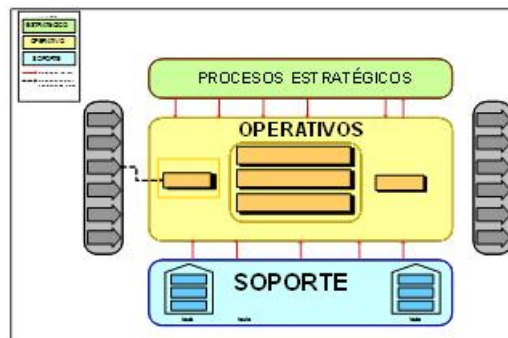
- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Críticos de Éxito (FCE's)
- Influencia en la Misión y Estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

3.2. ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS (MAPA DE PROCESOS)

Una vez efectuada la identificación y selección de los procesos, surge la necesidad de representar esta estructura de manera que se facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes. Para ello, la manera más representativa es a través de un Mapa de Procesos.

El mapa de procesos es una **representación gráfica** que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Nos ofrece una visión global de la Organización.

No es necesario descender a recoger en detalle las tareas que se llevan a cabo, pero sí se deben describir todos los grandes grupos de actividades que las engloban.



Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar sobre las posibles agrupaciones que pueden formar los procesos identificados anteriormente. Las tres grandes agrupaciones que componen un mapa de procesos son:

Procesos Estratégicos: aquellos vinculados a las responsabilidades de la dirección y al largo plazo. Son procesos de planificación y otros ligados a factores clave o estratégicos.

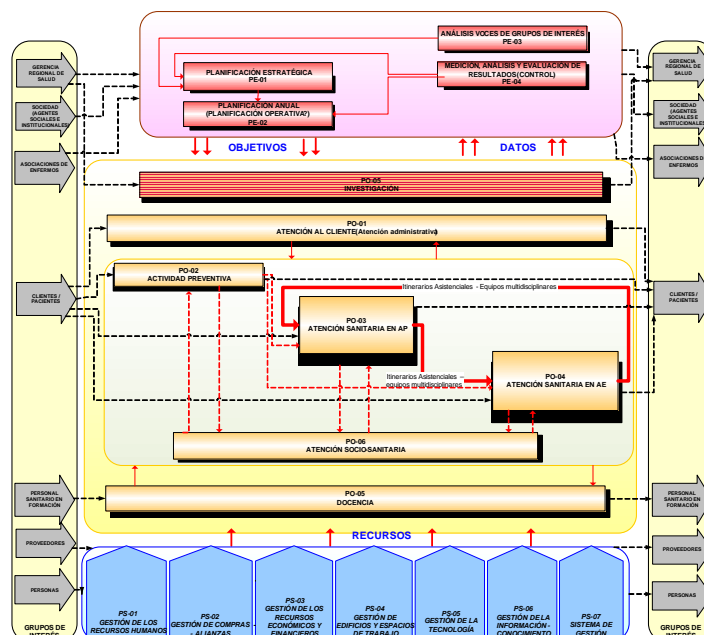
Procesos Operativos: aquellos ligados con la realización del producto y/o prestación del servicio. Tienen un mayor impacto en la satisfacción del usuario.

Procesos Soporte: aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Procesos relacionados con los recursos y mediciones. Proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos.

Una vez agrupados los procesos, para establecer adecuadamente las interrelaciones entre ellos será necesario definir:

- Qué dependencia cronológica existe entre los procesos.
- Qué salidas produce cada proceso y a quién se dirigen.
- Qué entradas necesita cada proceso y de dónde provienen.

- Qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

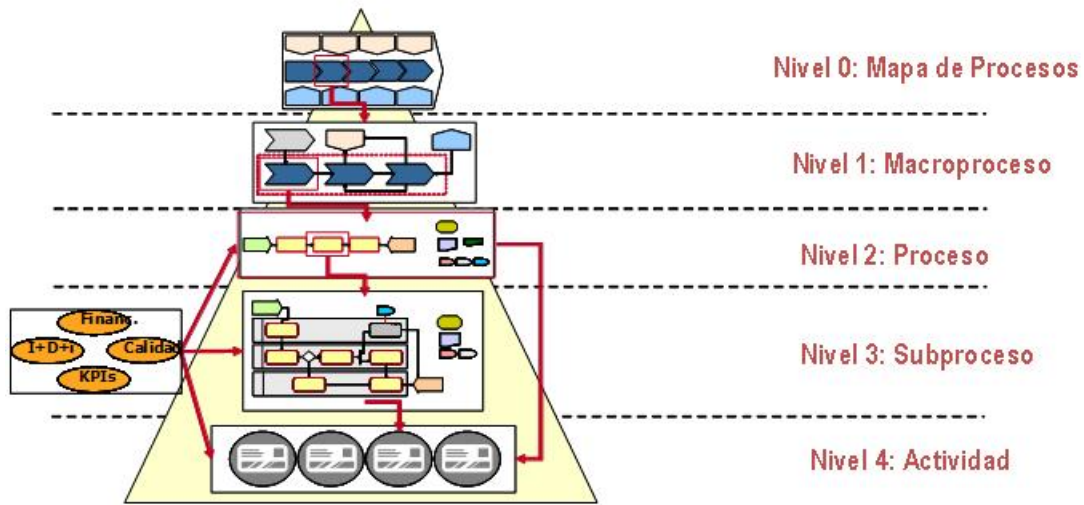


El nivel de detalle de un mapa de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. Es importante alcanzar un equilibrio entre la facilidad de interpretación y el contenido de información.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

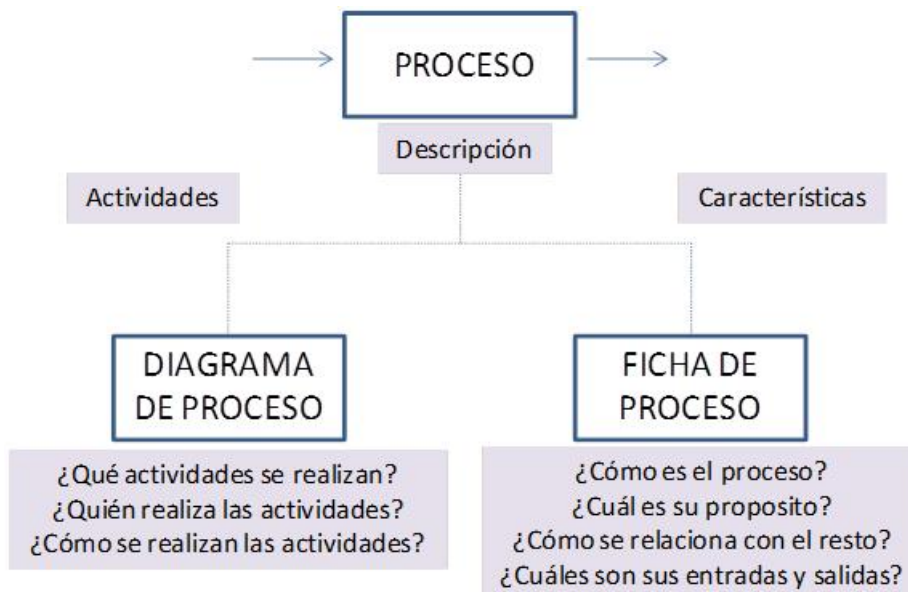
El mapa de procesos permite identificar los procesos y la relación entre ellos, pero no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

Las agrupaciones se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos que, a su vez, se pueden desplegar en otros procesos, y así sucesivamente. En otras palabras, la estructura completa de procesos de una Organización se compone de **varios niveles de desagregación**.



El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea gestionable, es decir, de fácil manejo y que aporte información relevante y de utilidad.

La **descripción individual** de los procesos debe aportar información relativa a las **actividades** que lo componen, así como todas las **características relevantes** que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.



3.3.1. FICHA DE PROCESOS

Una ficha de proceso es un soporte de información que nos permite recoger todas aquellas características relevantes para el control de las actividades que componen el proceso, completando la información aportada por el mapa de procesos.

FICHA DE DE PROCESO		Revisión: 1 Fecha: Página 1 de 4	
TÍTULO DEL PROCESO		PROPIETARIO	
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS		COORDINADOR CCP	
MISIÓN DEL PROCESO			
GESTIONAR LAS ACTIVIDADES QUE COMPLEMENTAN LA ACCIÓN DOCENTE, CON EL FIN DE LOGRAR UNA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO			
ENTRADAS		PROCESO/S - G.I.	
1	ALUMNOS MATRICULADOS	PO-02	
2	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS LLEVADAS A CABO EN ORDENADAS A LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO	PO-03	
2	OFERTA DEL ENTORNO	OTROS	
RESULTADOS DEL PROCESO - SALIDAS		PROCESO/S - G.I.	
1	ALUMNO CON APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO	ALUMNOS FAMILIAS	
2	PLUBICACION EN LA WEB DE EVENTOS COLEGIALES	ALUMNOS FAMILIAS	
3	PLANIFICACION ANUAL: PGA (ASPECTOS RELACIONADOS CON ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS)	PE-02	
RECURSOS			
RECURSOS HUMANOS PARTICIPANTES			
<ul style="list-style-type: none"> - EQUIPO DIRECTIVO - TUTORES - PROFESORES - EQUIPO DE ORIENTACION - EQUIPO DE ANIMACION - EQUIPO DE SOLIDARIDAD - EQUIPO DE PASTORAL - CICLOS - DEPARTAMENTOS DEDICADOS - CCP 			
INFRAESTRUCTURA			
<ul style="list-style-type: none"> - PABELLON - AUDITORIO - BIBLIOTECA - PATIOS - AULAS - CAPILLA 			
OTROS			
NADA A SEÑALAR			
INDICADORES			
I1	- % de satisfacción de alumnos con las actividades complementarias. (preguntas 24 y 49 ónice/alumnos)		
I2	- % de satisfacción de las familias con las actividades complementarias. (preguntas 30 ónice/familias)		
I3	- Número de actividades complementarias		
DOCUMENTACIÓN APLICABLE- NORMATIVA ASOCIADA			
PGA			
PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA			
PLAN DE ACCION TUTORIAL			
MEMORIA ANUAL			
REGISTROS (FORMATOS / IMPRESOS)			
---	CIRCULARES	F02-PO-04	FICHA-REGISTRO LIBRO LECTURA EN FAMILIA
F01-PO-04	AUTORIZACIONES	F03-PO-04	HOJA AUTOEVALUACION DE CONVIVENCIAS
F04-PO-07	FICHA REGISTRO MONED		

Información incluida en la Ficha de Proceso:

Nombre: descriptivo y coincidente con el mapa de procesos.

Misión: propósito del proceso, para qué y para quién existe.

Propietario de Proceso: responsable de que se obtenga los resultados esperados.

Ámbito: Inicio (1ª actividad del proceso) y Fin (última actividad del proceso).

Entradas: Listado de todas las entradas externas necesarias para llevar a cabo el proceso y/o los correspondientes procesos/grupos de interés de partida.

Resultados – Salidas: Listado de todas las salidas externas generadas por el proceso y/o los correspondientes procesos/grupos de interés a los que se dirigen.

Recursos: RRHH, infraestructuras y ambiente necesarios para ejecutar el proceso.

Indicadores: listado de los indicadores asignados al proceso que nos permiten realizar una medición y un seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión (según Tablero de Indicadores de proceso).

Documentación y/o Registros: Documentos vinculados al proceso.

Normativa aplicable: relacionada con las actividades del proceso.

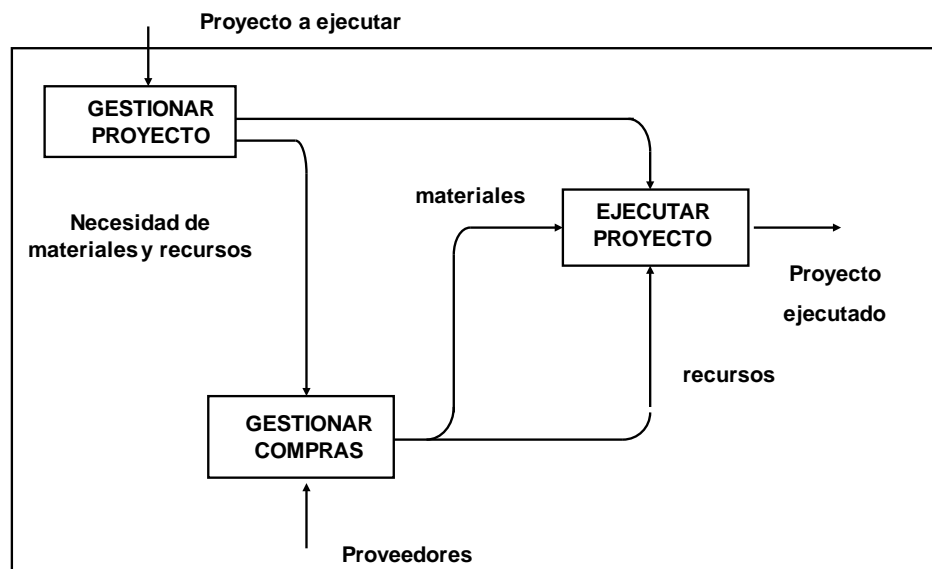
Otros Procesos: otros procesos del mapa de procesos relacionados con las actividades descritas.

3.3.2. DIAGRAMA DE PROCESOS

Un diagrama de procesos es una descripción gráfica de las actividades que se llevan a cabo en el desarrollo de un proceso, mostrando cómo se interrelacionan entre sí y también cómo aportan valor y contribuyen a los resultados.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, mostrando la secuencia de las mismas e incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

No existe una norma específica para la representación simbólica de diagramas de proceso. Sin embargo, existen diversos lenguajes que se puede adoptar como estándares para la representación de diagramas dentro de una organización. Entre ellos se encuentra el lenguaje IDEF, que será detallado más adelante dentro de esta guía.



El nivel de detalle en la descripción de las actividades será el necesario para asegurar que el proceso se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

La representación gráfica;

- Facilita el análisis de procesos.
- Propicia la distinción entre aquellas tareas/actividades que aportan valor.

3.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

La Organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para conseguir alcanzar los resultados planificados (según Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios u otro elemento existente en la Universidad). Para ello tiene que basarse en **datos objetivos** surgidos de la realización de un seguimiento y una medición adecuados.

Los indicadores son los instrumentos que nos permiten evaluar la capacidad y eficacia asociados a un proceso, recogiendo de manera representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos.

La construcción de un buen sistema de indicadores es esencial para poder realizar la gestión efectiva de un proceso. Por todas estas razones, es necesario identificar un pequeño número de indicadores que deberán:

- Cubrir los aspectos más relevantes del proceso.
- Reflejar fielmente lo que se quiere medir.
- Ser claros, sencillos y comprensibles.
- Basarse en mediciones objetivas y fiables.
- Asegurar el seguimiento de la evolución.
- Obtener beneficios de su utilización.
- Ser comparable en el tiempo.

Existen diferentes tipos de Indicadores:

De Eficacia: Muestran el nivel en el que el proceso ha contribuido a la consecución de los objetivos generales de la organización.

De Eficiencia: Miden los resultados obtenidos con respecto a los recursos utilizados.

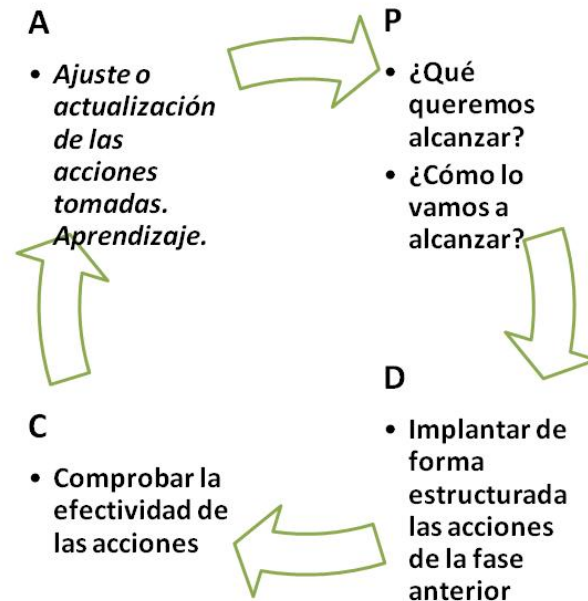
De Flexibilidad: Miden la capacidad del proceso para adaptarse anticipadamente a las expectativas del cliente.

Los indicadores irán recogidos en el **Tablero de Indicadores de Procesos**.

3.5. MEJORA DE LOS PROCESOS

Los datos recopilados en la medición y seguimiento de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis se debe obtener información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora aun cuando se están alcanzando los objetivos previstos.



En ambos casos es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada:

Planificar: establecer qué se quiere alcanzar y cómo se pretende alcanzar, es decir, se deciden las metas y los métodos que permitirán alcanzar esas metas. Se descompone en varias subetapas:

- Identificación y análisis de la situación basándose en los datos objetivos recogidos en la fase de medición y seguimiento.
- Selección y establecimiento de la estrategia de mejora.
- Identificación, selección y programación de las acciones. Toma de decisiones.

Hacer: Implantación de las acciones planificadas en la etapa anterior.

Verificar: comprobar los resultados de las acciones ejecutadas para confirmar que son efectivas en el logro de las mejoras buscadas.

Actuar: en función de lo observado en la etapa de verificación, se pueden dar dos tipos de actuaciones:

- *Ajuste:* realización de las correcciones necesarias si las acciones de mejora llevadas a cabo no eran efectivas.
- *Actualización:* convertir las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso.

Mediante este proceso se adoptan una serie de medidas basadas en información objetiva, que permiten mejorar la capacidad y eficiencia del proceso evitando la toma de decisiones sin fundamento.

4. METODOLOGÍA Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE LA UC

4.1. IDENTIFICACIÓN PROCESOS

El responsable (Jefe de Servicio, Director, etc.) de la unidad/servicio junto con el Coordinador de GPP mantendrán una sesión para identificar los procesos:

- Definición /revisión de la Misión, Visión, Valores de la unidad servicio.
- Identificación de los Grupos de Interés de la unidad/servicio.
- Estrategia de la unidad/servicio.
- Análisis de necesidades/expectativas de los Grupos de Interés.
- Identificación de servicios prestados por la unidad/servicio.

Analizada la información elaborarán el Mapa de Procesos de la Unidad /Servicio empleado la plantilla del Anexo I.

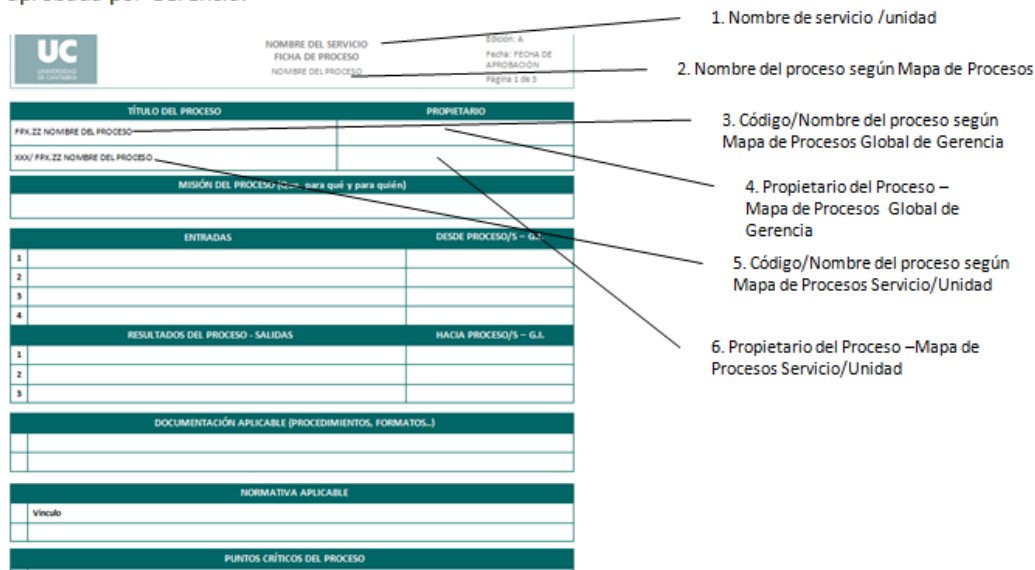
En la medida de lo posible se garantizará la trazabilidad con el Mapa de Procesos Global de Gerencia en vigor.

4.2. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

4.2.1. FICHA DE PROCESOS

La descripción de los procesos se realizará empleando la plantilla de Ficha de Proceso aprobada por Gerencia.

aprobada por Gerencia.



The form is titled 'FICHA DE PROCESO' and includes the following sections:

- Header:** UC logo, 'NOMBRE DEL SERVICIO', 'FICHA DE PROCESO', 'NOMBRE DEL PROCESO', 'Edición: 4', 'Fecha: FECHA DE APROBACIÓN', 'Página 1 de 2'.
- IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:**
 - 1. Nombre de servicio /unidad (points to 'NOMBRE DEL SERVICIO')
 - 2. Nombre del proceso según Mapa de Procesos (points to 'NOMBRE DEL PROCESO')
 - 3. Código/Nombre del proceso según Mapa de Procesos Global de Gerencia (points to 'FPX.ZZ NOMBRE DEL PROCESO')
 - 4. Propietario del Proceso – Mapa de Procesos Global de Gerencia (points to 'PROPIETARIO')
- MISIÓN DEL PROCESO (para qué y para quién):**
- ENTRADAS:**
 - 5. Código/Nombre del proceso según Mapa de Procesos Servicio/Unidad (points to 'DESDE PROCESO/S - G.L.')
- RESULTADOS DEL PROCESO - SALIDAS:**
 - 6. Propietario del Proceso – Mapa de Procesos Servicio/Unidad (points to 'HACIA PROCESO/S - G.L.')
- DOCUMENTACIÓN APLICABLE (PROCEDIMIENTOS, FORMATOS...)**
- NORMATIVA APLICABLE:** Vinculo
- PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO**

- Nombre de servicio /unidad:** hace referencia al nombre con el que se identifica el servicio/unidad.
- Nombre del proceso:** designación del proceso según la identificación realizada en el Mapa de Procesos correspondiente. Si estamos desplegando el Mapa de Procesos del servicio/unidad, nos referiremos al nombre del proceso en dicho mapa.
- Código/Nombre del proceso según Mapa de Procesos Global de Gerencia.** Código alfanumérico:

FPX.ZZ

Donde:

FP: Ficha de Proceso

X hace referencia a la tipología de proceso:

E estratégico

O operativo

S soporte

ZZ es un número correlativo que hace referencia al nivel de diagramación. Es decir:

FPE. 01 Nivel 1

FPE 01.1 Nivel 2

- Propietario del Proceso – Mapa de Procesos Global de Gerencia** (ver en el apartado 4.3 funciones de los propietarios y coordinación).

5. **Código/Nombre del proceso según Mapa de Procesos Servicio/Unidad.** Código alfanumérico:

YY/FPX.ZZ

Donde:

YYY Son las siglas de cada servicio según la siguiente tabla:

SERVICIO	CÓDIGO
Gerencia	GER
Servicio Financiero y Presupuestario	SFP
Servicio de Gestión Económica, Patrimonio y Contratación	SGE
Servicio de Contabilidad	SCO
Servicio de PDI, retribuciones y seguridad social	SPDI
Servicio de PAS, formación y acción social	SPAS
Servicio de Gestión Académica	SGA
Servicio de Gestión de la Investigación	SGI
Servicio de Infraestructuras	SIN
Biblioteca	BUC
Servicio de Informática	SDI
Servicio de Actividades Físicas y Deportes	SAFD
Auditoría Interna.	AI
Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación.	OTRI
Oficina de Relaciones Internacionales.	ORI
Oficina de Proyectos Europeos.	OPEI
Centro de Orientación e Información para el Empleo	COIE
Editorial de la Universidad de Cantabria	EUC
Oficina de Valorización	OVA

X hace referencia a la tipología de proceso:

E estratégico
O operativo
S soporte

ZZ es un número correlativo que hace referencia al nivel de diagramación en el Mapa de Proceso del servicio/unidad.

- 6. **Propietario del Proceso – Mapa de Procesos del servicio/unidad** (ver en el apartado 4.3 funciones de los propietarios y coordinación).
- 7. **Misión:** propósito del proceso, qué, para qué y para quién existe.

UC		NOMBRE DEL SERVIDO	Blanco A
		FECHA DE PROCESO	Fecha FECHA DE APROBACIÓN
		NOMBRE DEL PROCESO	Página 1 de 3
TÍTULO DEL PROCESO		PROPIETARIO	
PPX/ZZ/NOMBRE DEL PROCESO			
XXX/PPX/ZZ/NOMBRE DEL PROCESO			
MISIÓN DEL PROCESO (que, para qué y para quién)			
ENTRADAS		DESDE PROCESOS – GA	
1			
2			
3			
4			
RESULTADOS DEL PROCESO - SALIDAS		HACIA PROCESOS – GL	
1			
2			
3			
RECURSOS (Personas, Infraestructura, ambiente)			
DOCUMENTACIÓN APLICABLE (procedimientos, formatos...)			
NORMATIVA APLICABLE			
PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO			
INDICADORES			

8. Entradas. Se indica la procedencia de la entrada (grupo de interés o proceso).

9. Salidas

10. Recursos

11. Documentación aplicable

12 Normativa Aplicable

13. Puntos críticos del proceso

14. Indicadores

- 8. **Entradas:** Las entradas del proceso son aquellos elementos que activan la realización de actividades y que son necesarios para la ejecución del proceso.

En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos

Es recomendable comenzar elaborando un listado de todas las entradas externas necesarias para llevar a cabo el proceso y/o los correspondientes procesos/grupos de interés de partida. Una vez identificadas, clasificarlas en entradas, controles, medios y recursos según la definición que aparece indicada a continuación.

La identificación de los grupos de interés se realizará siguiendo la agrupación realizada en el Mapa de Procesos correspondiente y en el inventario de grupos de interés del servicio/unidad.

La identificación del proceso se realizará mediante el código identificativo.

Entradas:

- Siempre se representan por la izquierda de la caja
- Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”
- Una actividad puede no tener entradas
- La entrada a un proceso siempre es la salida de otro anterior.

9. **Resultados – Salidas:** es un output que se obtiene al ejecutar un proceso (la ejecución es el desarrollo de las actividades que contiene el proceso).

El resultado está asociado al concepto “creación de valor”. Éste tiene que obtenerse con la calidad exigida por el estándar del proceso: en tiempo, en forma, con eficiencia, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés, .etc.

En general, son la entrada del proceso siguiente o la entrega a un grupo de interés.

Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso, es decir, Listado de todas las salidas externas generadas por el proceso y/o los correspondientes procesos/grupos de interés a los que se dirigen.

Salidas:

- Objetos, productos, servicios producidos por la actividad o proceso
- Se representan por la derecha de la caja

10. **Controles:** son aquellos elementos que gobiernan, regulas cómo, cuándo, y si una actividad se ejecuta o no. Por ejemplo: planes, normativas, políticas, estrategias, presupuestos, procedimientos...

Control o Guía:

- Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
- Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.
- Se representan por el lado superior de la actividad.

11. **Recursos:** son los aspectos tangibles necesarios para ejecutar el proceso: recursos humanos (haciendo referencia al puesto o el órgano encargado), infraestructuras, sistemas de información y ambiente necesarios.

Mecanismos o Recursos:

Recursos necesarios para ejecutar un proceso.

Ejemplos: Máquinas, Instalaciones, Recursos humanos, sistemas de información

Se representan por el lado inferior de la caja de actividad.

Una actividad puede no tener mecanismos

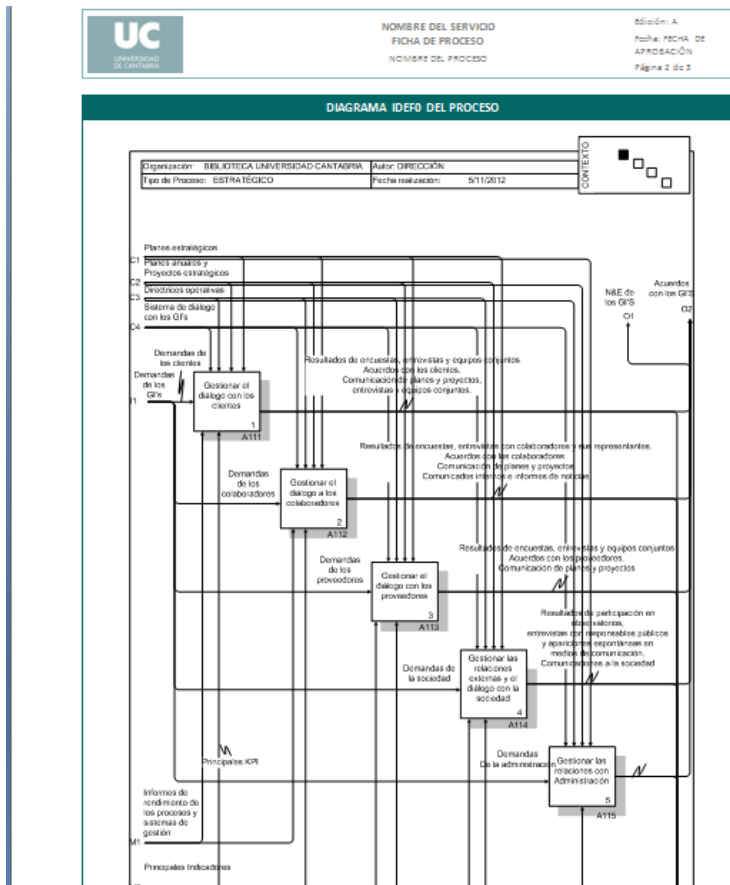
12. **Documentación aplicable:** Documentos vinculados al proceso que describe la realización de las distintas actividades. Esta documentación debe de seguir unas normas previamente definidas para su elaboración, estructura, y aprobación.
13. **Normativa aplicable:** se indicará la dirección vinculada donde se puede visualizar la normativa que hay que tener en cuenta para realizar el proceso. Se considerará las más relevante con indicaciones generales.
14. **Puntos Críticos del Proceso:** aquellos aspectos que pueden poner en peligro la eficacia, eficiencia y en general el correcto desempeño del proceso.
15. **Indicadores:** listado de los indicadores asignados al proceso que nos permiten realizar una medición y un seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Los indicadores pueden ser estratégicos (asociados al Cuadro del mando Integral) y/ o de proceso (asociados al Tablero de indicadores de procesos).

En la definición de los indicadores seleccionados para realizar la medición y el seguimiento del proceso, se establecerá:

- el valor objetivo deseado.
- cuándo y cómo se debe medir, y quién lo debe hacer.
- quién proporciona los datos.
- qué herramientas y cálculos se utilizarán.
- representaciones gráficas de los resultados.

4.2.2. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

IDEF es una familia de lenguajes que cubren una amplia gama de usos, entre ellos la representación de una manera estructurada y jerárquica de las actividades que conforman un sistema u organización y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.



De la familia IDEF el más ampliamente reconocido y utilizado es el IDEF0. Este lenguaje tiene las siguientes características:

- Representa a la organización como una unidad o sistema, ubicado en un determinado contexto.
- Es amplio y expresivo, capaz de representar gráficamente una variedad amplia de organizaciones a cualquier nivel del detalle.
- Es un lenguaje coherente y sencillo, que ofrece una expresión rigurosa y precisa.
- Puede ser generado por una gran variedad de herramientas gráficas informáticas.
- Aumenta la comunicación gracias a la

facilidad de aprendizaje y su énfasis en la organización jerarquizada de los niveles de detalle.

- Describe lo que hace un sistema, que controla, en qué cosas trabaja, qué medios utiliza para realizar sus funciones, y qué produce.

Un modelo IDEF0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que exhiben gradualmente mediante niveles de detalle la descripción de funciones y sus interrelaciones dentro del contexto de un sistema.

4.2.2.1. Componentes y significado

→ CAJAS

- Representan funciones (actividades, procesos, etc.).
- Deben ser rectangulares y de esquinas cuadradas.

- Deben estar dibujadas con líneas sólidas.
- Cada caja tendrá un nombre en su interior. Este nombre será un verbo o función verbal en infinitivo que describirá la función que la caja representa.
- Cada caja contendrá un número en la esquina inferior derecha que servirá para identificarla.

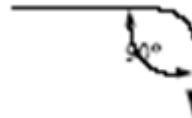


→ **FLECHAS**

- Las flechas representan canales abiertos o contenedores de datos u objetos que van de un origen a un destino. Transportan los datos o los objetos relacionados con las funciones que se realizarán.
- Se componen de uno o más segmentos de línea llena, con una punta de flecha terminada en un extremo.



- Los segmentos de la flecha pueden ser rectos o formando un arco de 90° con la esquina redondeada.



- Pueden tener ramificaciones, también con arcos de 90° y esquinas redondeadas.



- Serán dibujadas verticalmente u horizontalmente, no diagonalmente.
- Los extremos de la flecha tocarán el perímetro externo de la caja y no se cruzarán en la caja.
- Las flechas se unirán a la caja en sus lados, nunca por las esquinas.
- Cada flecha será etiquetada con un nombre o frase que describa su contenido.

Las flechas tienen significado diferente según su posición en la caja:

Entradas: Material o información consumida o transformada por un proceso para producir salidas.

- Se representa siempre por el **lado izquierdo** de la caja.

Salidas: Objetos producidos por el proceso.

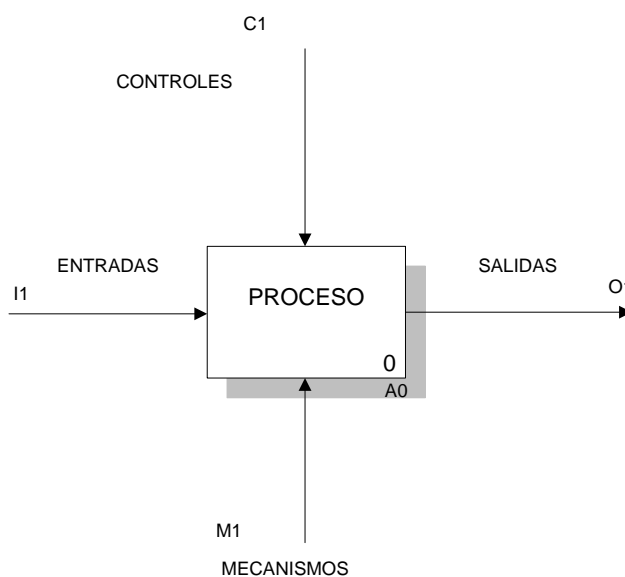
- Se representa por el **lado derecho** de la caja.

Control: Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no (normas, guías, políticas, calendarios, presupuestos, etc.)

- Se representan por el **lado superior** del proceso.

Mecanismos: Recursos necesarios para ejecutar un proceso (maquinas, instalaciones, RRHH, sistemas informáticos, etc.)

- Se representan por **el lado inferior** de la caja de proceso.
- Un proceso puede no tener mecanismos.



Cuando una caja dispone de los controles y entradas suficientes se considera que está activa y produce su salida, aunque no es imprescindible que todos los controles y entradas de una caja estén simultáneamente disponibles para que se produzca una salida.

4.2.2.2. Diagramas IDEF0

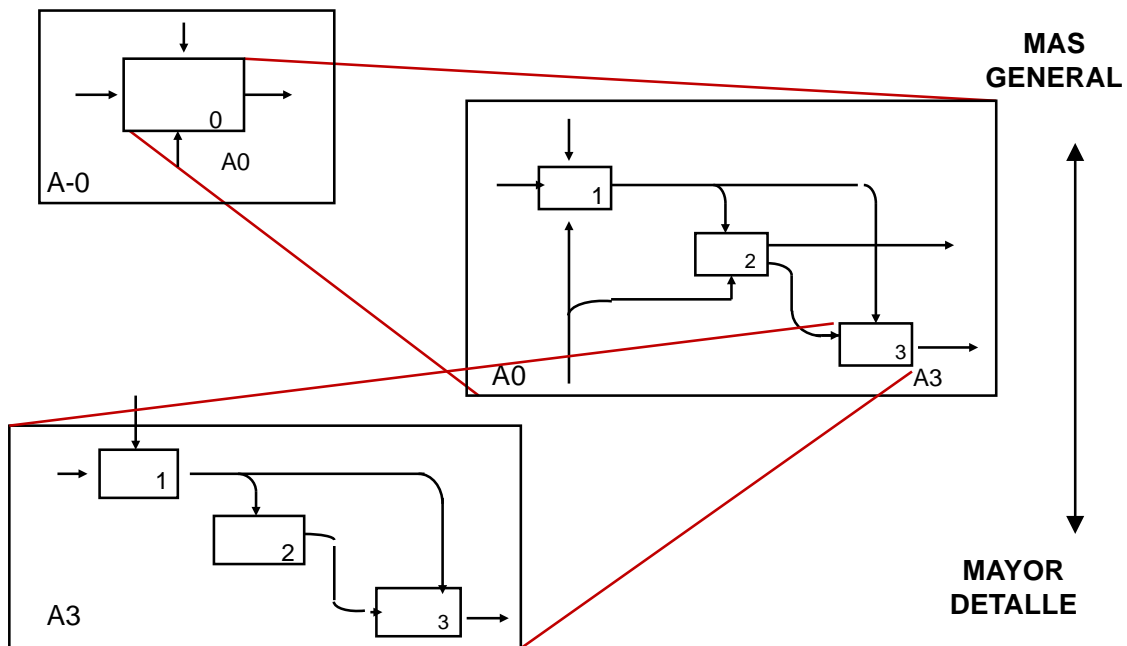
El modelo IDEF0 es un sistema jerárquico en el que la información de la Organización se introduce gradualmente de mayor a menor nivel de detalle, avanzando desde un diagrama general y, de forma descendente, a sucesivos diagramas que proporcionan más detalle sobre el tema.

JERARQUÍA DE DIAGRAMAS

El diagrama de nivel superior proporciona la descripción más general y global de la Organización. Es representado por una sola caja con sus flechas y se denomina diagrama A-0.

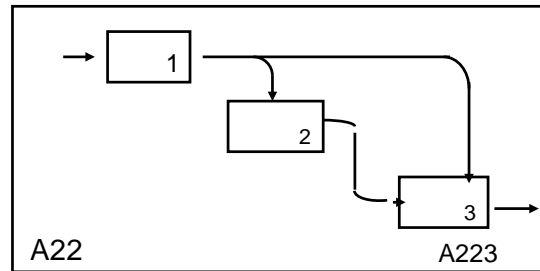


A partir del diagrama A-0, se añadirá un diagrama hijo que mostrará el detalle de las cajas incluidas en la caja A0. Se podrían añadir cuantos diagramas hijos sean necesarios para aumentar el nivel de detalle de las cajas.



Un diagrama hijo se puede entender como el "interior" de la caja del diagrama anterior, es decir, una descomposición detallada de una caja padre. Un diagrama padre puede ser hijo a su vez de otro diagrama. También un diagrama hijo puede ser padre de otros diagramas.

Cuando una caja contiene un diagrama hijo que lo detalle, se escribe un código debajo de la esquina inferior derecha de la caja para identificarlo. Este código se denomina **DRE (Detail Reference Expression)**.



El DRE puede tener una de las siguientes formas:

- Un número de creación cronológico llamado un "Número C" que identificará únicamente una versión particular de un diagrama del hijo.
- La página del diagrama hijo en el documento publicado en el cual aparece el modelo.
- El número del nodo al que se refiere el diagrama del hijo.

Reglas de numeración de nodos:

La numeración de los nodos se basa en la posición de una caja. Un número del nodo se forma añadiendo el número de la caja al número del nodo del diagrama en el cual aparece. Por ejemplo, el número del nodo de la caja 3 en el diagrama A14 es A143.

Cuando una caja es detallada por un diagrama hijo, el número del nodo de la caja del padre se asigna como el número del nodo del diagrama, así la caja del padre y su diagrama hijo tienen el mismo número del nodo.

Representación de nodos en Índice:

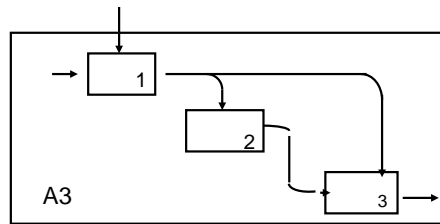
Es una presentación de la información de los nodos que forman el diagrama en un formato de texto. Todos los números del nodo, junto con los títulos del diagrama o nombres de las cajas, se presentan en un índice que muestra la estructura jerarquizada del modelo:

- Ej:
- A0 Realizar servicio
 - A1 Planificar la prestación
 - A11 Identificar los métodos
 - A12 Requerimientos, tiempo, coste de realización
 - A13 Desarrollar el plan
 - A2 Elaborar y administrar el presupuesto
 - A3 Producir

4.2.2.3. Normas de presentación de diagramas

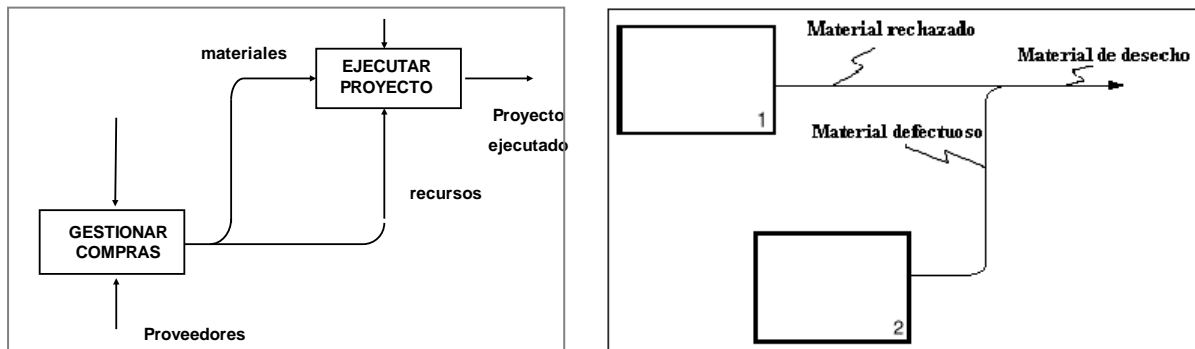
A excepción del diagrama A-0 que está representado por una sola caja, el resto de los diagramas contendrán un mínimo de 3 y un máximo de 6 cajas.

Las cajas se organizan normalmente en diagonal desde la esquina izquierda superior a la derecha más baja, es decir, en una configuración de la "escalera".



Cualquier flecha de salida de una caja puede proporcionar algunas o todas las entradas, controles o mecanismos de cualquier otra caja.

Una flecha puede ramificarse indicando que la misma clase de datos o de objeto puede ser necesaria para más de una función. Las ramas pueden representar la misma cosa o porciones de la misma cosa.



Cuando la salida de una caja proporciona algunos o todas las entradas, controles o mecanismos necesarios por otra caja, la activación de esa caja puede seguir un funcionamiento secuencial. En este caso no se realizará la función de dicha caja hasta que haya recibido las entradas, controles o mecanismos de las otras cajas.

4.2.3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	NOMBRE DEL SERVICIO	Edición: A
	FICHA DE PROCESO	Fecha: FECHA DE APROBACIÓN
	NOMBRE DEL PROCESO	Página 3 de 3

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Gestionar el dialogo con los clientes	<p>Seguindo las directrices marcadas en la estrategia de la BUC, el Grupo de Dirección definirá en el formato <i>BUC/FO.01 Dialogo con los clientes</i> las metodologías y herramientas que permitan captar las necesidades y expectativas de los distintos clientes para el año entrante.</p> <p>Se recogerá el segmento de cliente, el mecanismo de comunicación, el responsable, la frecuencia y el sistema de evaluación.</p> <p>Su definición se hará teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes identificadas (BUC/FPE.01) y los retos estratégicos.</p>

Una vez diagramado el proceso, se realizará una breve descripción de las actividades que componen el proceso. Esta descripción es una síntesis de la información relevante para llevar a cabo dicha actividad. Debe de detallar: quién, cómo y cuándo haciendo referencia a otros procesos, procedimientos, normativas...etc. donde se describa con mayor grado de detalle la tarea/actividad.

Debe de tenerse en cuenta que la ficha de proceso tiene que ser un documento ágil y de fácil lectura, por lo que este apartado debe de recoger de un modo sintetizado el modo de llevar a cabo la actividad.

En el supuesto que se consideré necesario mayor grado de detalle se elaborará un documento empleando la plantilla procedimiento de la Gerencia de la Universidad de Cantabria.

4.3. ROLES EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

4.3.1. PROPIETARIOS DE PROCESO

Los propietarios de proceso aseguran el cumplimiento de los estándares del modelo de Gestión por Procesos, enfocado siempre hacia el cliente, transmitiendo la necesidad de un cambio y mejora continuos, fomentando en el equipo la motivación, sensibilización y participación necesarias.

Los propietarios de proceso asumen la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello deben tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados, con el fin de garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.

Los propietarios de proceso contarán con la colaboración de un equipo de mejora del proceso, que estará formado por personas directamente implicadas en el proceso.

Los propietarios de procesos han de recibir una formación adecuada (en técnicas de trabajo en equipo - liderazgo - comunicación eficaz - gestión documental) para el desarrollo, implantación y apoyo continuo a la gestión de los procesos y a todas las personas implicadas.

Además, tienen las siguientes funciones:

- Participar personalmente en su diseño, en la definición de los indicadores de proceso y de resultados (eficacia y eficiencia).
- Identificar a sus clientes / grupos de interés, con los indicadores asociados.
- Validar los modos de funcionamiento de su proceso.
- Identificar y negociar las interfaces con otros procesos.
- Establecer los objetivos de funcionamiento de su proceso.
- Realizar el seguimiento de los resultados de los indicadores y presentar periódicamente a la Dirección/Jefe de Servicio el balance de los resultados y los planes de acción de mejora continua.
- Lanzar acciones de revisión de su proceso, por medio de autoevaluaciones o evaluaciones externas.
- Identificar mejoras de su proceso y ponerlas en marcha (definiendo responsables y calendario), asumiendo la responsabilidad de la efectividad de los cambios y gestionando los posibles conflictos entre funciones.
- Consultar y coordinar con el resto del Servicio / Unidad las funciones anteriores (responsabilidad compartida).
- Actualización de la documentación relacionada con la Gestión por Procesos, así como de la distribución y publicidad de la misma.

- La gestión de las no conformidades de los procesos, definir las acciones correctoras y realizar el seguimiento de las mismas para comprobar su eficacia y así dar por cerrada la no conformidad.
- Promover la implantación de herramientas de mejora y vigilar su aplicación correcta
- Conocimiento de las métricas que sirvan para la toma de decisiones.
- Conocimiento de las herramientas de gestión documental.
- Capacidad de coordinación con el resto de agentes implicados, compartiendo información y conocimientos.
- Mantener la relación con el resto de procesos.
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas.

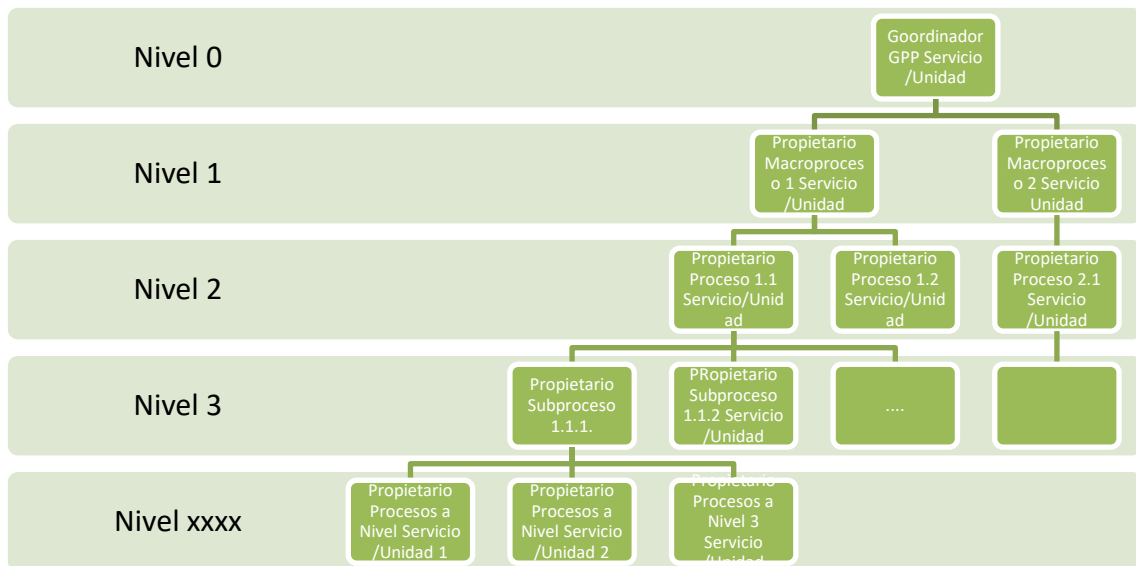
Las competencias / capacidades a desarrollar son las siguientes:

- Capacidad para comunicar eficazmente las propuestas de mejora
- Favorecer la participación, evitando las imposiciones.
- Formar e informar, como medio para conseguir el cambio en la forma de pensar, de trabajar y de responder a preguntas como las siguientes:
- ¿Qué objetivos debemos perseguir?
 - ¿En qué fases debemos alcanzarlos?
 - ¿Cuáles deben ser los resultados esperados?
 - ¿Qué tipo de colaboraciones debemos buscar?
 - ¿Con qué recursos contamos?
- Capacidad de identificar lo importante, que finalmente tendrá repercusión en el usuario/cliente.
- Capacidad de pensar hacia dónde ir, intentando mejorar desde un primer momento.
- Ser proactivo y ponerse al frente en las actuaciones que contribuyan a la mejora continua de los procesos y procedimientos (organizarse y organizar).
- Convocar y organizar las reuniones en que se traten asuntos relacionados con la Gestión por Procesos o la calidad en su más amplio sentido.
- Acoger al nuevo personal que se incorpore al Servicio / Unidad al objeto de ponerle lo antes posible al día en conocimientos relacionados con la gestión de la calidad en el Servicio / Unidad.
- Mantener la vigilancia sobre los recursos necesarios que den soporte al modelo de gestión por procesos.
- Promover la elaboración del Plan de Objetivos Anuales.
- Promover la elaboración, revisión y actualización de la Planificación Estratégica del Servicio / Unidad

4.3.2. COORDINADOR DE PROCESOS SERVICIO/UNIDAD

Los coordinadores de procesos tienen las siguientes funciones:

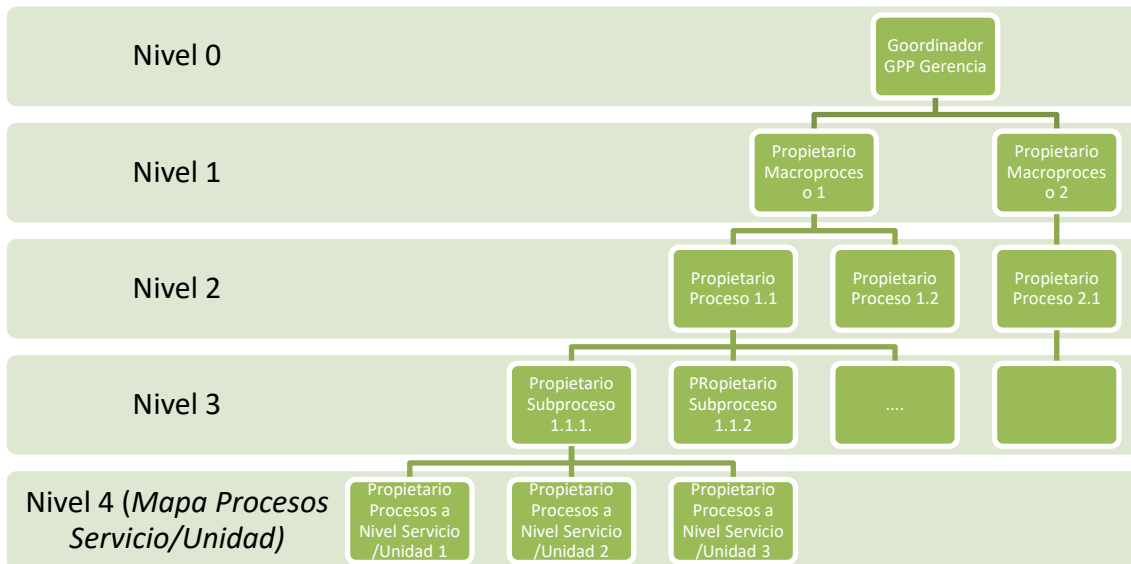
- Son interlocutores representando la Gestión por procesos del Servicio/Unidad.
- Conocen la globalidad de los procesos y poseen la información necesaria para analizar el enfoque de gestión por procesos en Servicio/unidad.
- Mantener reuniones, consultas y coordinación con los propietarios y personal del Servicio/unidad para revisar el desarrollo y el estado de implantación de los procesos.
- Gestionar la coherencia/coordinación/comunicación de la gestión por procesos del SU, entre los propietarios de los procesos del SU, y entre los propietarios de los macroprocesos/procesos de Gerencia.
- Tener un conocimiento detallado de todos los procesos del Servicio/Unidad, así como una visión general de los mismos, la relación entre ellos y su transversalidad.
- Poseer actitudes para el trabajo en equipo, relación adecuada con las personas integrantes de los equipos y la empatía necesaria para el buen desarrollo de sus funciones.
- Coordinar la participación de todo el personal del Servicio en los programas de mejora, en proponer sugerencias, en participar en la revisión de los procesos y en la implantación de los procedimientos.



4.3.3. COORDINACIÓN ENTRE PROPIETARIOS DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS.

Con el fin de asegurar una visión integradora en el despliegue del **Mapa Global de Procesos de Gerencia**, debe de existir mecanismos de comunicación y coordinación entre los distintos niveles (vertical) y dentro de cada nivel (horizontal).

La organización en materia de gestión por procesos es la que se muestra en la siguiente figura:



Coordinación y seguimiento dentro de un mismo nivel (horizontal):

Los propietarios de proceso realizarán un **seguimiento semestral** de los procesos dentro de su ámbito de actuación.

Semestralmente se revisarán en conjunto todos los procesos de Nivel 4 (Servicio/Unidad).

Coordinación y seguimiento en distintos niveles (vertical)

Los propietarios de macroprocesos, proceso, subprocesso revisaran semestralmente el macroproceso, proceso, subprocesso según corresponda. Proporcionarán información sobre el desempeño de sus procesos al Coordinador de GPP de Gerencia con el fin de garantizar la revisión anual de los procesos de Gerencia.

4.4. IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

4.4.1. PRIORIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE PROCESOS.

Priorización y planificación del despliegue de procesos por los Servicios/Unidades

La elaboración de las fichas de proceso es responsabilidad del Propietario del proceso. Definido el Mapa de Procesos y validado por el Coordinador de GPP, el Jefe /Director del servicio/unidad planificará el despliegue de los procesos inventariados.

Para ello el Servicio priorizará, según unos criterios previamente definidos, los procesos por los que comenzará la implantación.

En la planificación se indicará proceso, propietario, equipo constituido para la modelización, y plazo para la elaboración de la Ficha de Proceso (según Anexo Plan de Implantación de Procesos).

Aprobación y Validación de la Ficha de Proceso

La aprobación de la Ficha de proceso corresponde al Jefe /Director del servicio/unidad. Una vez aprobada, será validada por el Coordinador de GPP.

La validación por parte del Coordinador de GPP tiene como objetivo garantizar la visión integral de la gestión por procesos, identificado duplicidades en la modelización o incongruencias en el despliegue del Mapa de Procesos Global.

4.4.2. IMPLANTACIÓN DE PROCESOS.

Elaborada la Ficha de Proceso el Propietario de Procesos aprobará un plan de Despliegue del mismo.

El plan de despliegue tiene como objetivo garantizar una implantación eficaz del proceso modelado. (Ver Anexo II).

4.4.3. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS.

El seguimiento de los procesos se realizará con carácter semestral por parte del Propietario del proceso utilizando el Tablero de Indicadores de Procesos.

Este seguimiento tiene como objetivo:

- Asegurar el correcto desempeño del proceso.

- Realizar el seguimiento y medición de los indicadores asociados a los procesos.
- Comprobar que la definición y modelización se corresponde con las necesidades reales del servicio/unidad.

4.4.4. MEJORA DE LOS PROCESOS.

La mejora de los procesos puede ser propuesta por cualquier persona de la UC.

Implantados los procesos, las oportunidades/necesidades de mejora del proceso pueden tener su origen en:

- Cambios en la normativa.
- Nuevos objetivos estratégicos.
- Como consecuencia del seguimiento del proceso, análisis de indicadores.
- Auditorías ([aspecto desarrollado en profundidad en el apartado 4.5](#)).
- Evaluaciones.
- Encuestas de satisfacción.
- Incidencias, sugerencias de mejora detectadas por los diferentes grupos de interés.

Las propuestas de mejora se analizarán por el Servicio/Unidad. Decidida su conveniencia se constituirá un Equipo de Mejora y se integrará el objetivo en el Programa de Objetivos Anual para facilitar su gestión.

El Equipo de Mejora enfocará el proyecto de mejora partiendo de la descripción del proceso actual y de su forma de ejecución. Analizará la documentación descriptiva del/los proceso/s implicados, desde el punto de vista SIPOC:

S (suppliers): Proveedores del proceso.

I (input): Las entradas, lo que utiliza el proceso procedente de los proveedores (materias primas, servicios y/o información).

P (process): El proceso en sí, desplegado en el conjunto de actividades / tareas.

O (output): Las salidas o resultado del proceso (productos, servicios, y/o información).

C (customers): Los clientes, que son quienes reciben las salidas del proceso

El Equipo de Mejora debería tener una visión global del/los proceso/s relacionados con la mejora tal y como se desarrolla actualmente, que le permita llevar a cabo un análisis funcional de los mismos. Para ello,

- Recopilará la información sobre los clientes del/los proceso/s: necesidades – expectativas y grado de satisfacción más actuales.

- Identificará las necesidades – expectativas / grado de satisfacción de los clientes del/los proceso/s implicados, orientando dicha información hacia la oportunidad de mejora a abordar.

El Equipo de Mejora revisará cada una de las actividades / tareas del/los proceso/s, e irá identificando y describiendo los puntos críticos (problemas / incidencias existentes - potenciales) y proponiendo acciones tras un análisis de causas.

Tras el análisis se priorizarán las acciones y se establecerá el plan de acción necesario para conseguir el propósito cuantificado de la mejora propuesta.

4.5. AUDITORÍA DE PROCESOS

4.5.1 CONCEPTOS SOBRE AUDITORÍA.

Una **auditoría** es un examen sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Los **criterios de auditoría** son el conjunto de requisitos que se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.

Las **evidencias** (cualitativas o cuantitativas) de la auditoría son los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Los **hallazgos** de la auditoría son los resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría.

Las **conclusiones** de la auditoría resultado de una auditoría, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

El **auditor** es una persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría. El **equipo auditor** está formado uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.

El **programa de auditorías** es el conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

El **plan de auditoría** es la descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

El alcance de la auditoría es la extensión y límites de una auditoría (servicio que se audita / procesos que se auditan...).

Una **No conformidad** es el incumplimiento de un requisito. Puede ser **Mayor** (el requisito se incumple totalmente) o **menor** (el requisito se incumple parcialmente – no en todos los casos...)

NOTA: si se utiliza la Herramienta para auditoría de procesos, Una NC Mayor corresponde con un requisito catalogado como “0% - SE DESCONOCE / NO SE ESTÁ EJECUTANDO”; una NC menor corresponde con un requisito catalogado como “33% - ALGUNA EVIDENCIA DE QUE SE ESTÁ EJECUTANDO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO” / 66% - SE ESTÁ EJECUTANDO DE ACUERDO A LO PREVISTO - PUNTUALMENTE EXISTEN ALGUNOS ERRORES FORMALES / FALTA ALGÚN REGISTRO

Una **Observación** es una evidencia de auditoría que, aunque no supone / no se ha podido verificar que actualmente suponga el incumplimiento de un requisito, a criterio del **Equipo evaluador**, puede ser origen a una No conformidad a corto / medio plazo.

Un **Punto Fuerte** es un aspecto de la gestión del SGP en el que, a criterio del **Equipo evaluador**, el SU auditado destaca / está por encima de la media.

NOTA: si se utiliza la Herramienta para auditoría de procesos, Un PF puede corresponder con un requisito catalogado como “100% - SE HA APLICADO UN CICLO DE MEJORA - SE ESTÁ EJECUTANDO “MEJOR” DE LOS PREVISTO”

Un **Área de Mejora** es un aspecto de la gestión del SGP en el que, a criterio del **Equipo evaluador**, el SU auditado puede perfeccionar / está por debajo de la media.

4.5.2 EL CICLO DE AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO UNIVERSITARIO.

A continuación, se describen las diferentes FASES que componen el ciclo de auditoría del Sistema de Gestión por Procesos de los SU de la Gerencia:

Elaborar el Programa de auditorías del SGP del SU

Anualmente, el **Jefe de SU** debe elaborar el *Programa de auditorías*. Para su elaboración, debe tener en cuenta la disponibilidad del personal - necesidades de las distintas áreas – resultados de auditorías de años anteriores. En todo caso, se debe garantizar que se audita cada proceso al menos una vez por ciclo estratégico.

NOTA: es recomendable que los procesos clave (por su importancia en la consecución de determinados objetivos estratégicos – por su impacto en los clientes del SU – por su variabilidad) se auditen con una menor periodicidad.

El **Jefe de SU** debe enviar a **Gerencia** el *Programa de auditorías*. Si el SGP del SU posee una certificación por tercera parte (ISO 9001 – ISO 14001...), debe incluir información sobre cuál es su situación.

Asignar equipo auditor a cada auditoría

Como norma general, los **auditores** deben ser independientes del proceso que se esté auditando.

Para realizar auditorías del SGP de los SU de la Gerencia, cada **auditor** debe poseer las siguientes competencias:

- Formación en Sistemas de Gestión (aproximadamente 20h)
- Formación en auditorías (aproximadamente 8h).
- Experiencia en la realización de auditorías: al menos dos auditorías como observador.
- Conocimiento de técnicas de evaluación, de entrevistas, de apreciaciones y de informes.
- Tener buen trato personal.
- Experiencia en la UC: al menos tres años de experiencia.
- Conocimientos técnicos suficientes sobre el área a auditar.

Para cada auditoría, la **Gerencia**, contando con la opinión del **Jefe de SU**, debe asignar el/los auditor/es que compondrán el **Equipo auditor**. La asignación debe tener en cuenta, además de que cada componente del equipo debe poseer las competencias necesarias, en el equipo hay persona/s con los conocimientos técnicos adecuados al SU / proceso-s que se van a auditar.

La **Gerencia** puede delegar en empresas externas especializadas la realización de Auditorías del SGP. En este caso deben seguir la metodología descrita en este manual.

Planificar cada auditoría

El **Equipo auditor** debe elaborar el *Plan de auditoría*, con la fecha - duración estimada de la auditoría - alcance o procesos a auditar – responsables – interlocutores, concretando con el **Jefe de SU** todos los aspectos de la auditoría que considere necesarios para su adecuada ejecución.

Comunicar la realización de la auditoría

El **Equipo auditor** debe facilitar el Plan de auditoría al **Jefe de SU**, con al menos dos semanas de antelación.

El **Jefe de SU** debe distribuir el *Plan de auditoría* a los interlocutores – auditados del SU, y facilitarles toda la información necesaria para el correcto desarrollo de la auditoría.

Realizar la auditoría

Previo a la realización de la auditoría, el **Equipo auditor** debe identificar los criterios de auditoría: requerimientos del Sistema de GPP / proceso-s a auditar. En general se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Organización del SU
- mapa de procesos – fichas de proceso del SU
- personal - recursos materiales del SU
- registros
- otros

La auditoría debe realizarse en presencia del/los **propietarios** del/los proceso/s auditados. El **Equipo auditor** puede solicitar la presencia de cualquier persona para aportar información.

En el desarrollo de la auditoría, el **Equipo auditor** debe tener presente que:

- Se deben evaluar solamente evidencias objetivas y contrastadas.
- La verificación no tiene por qué limitarse a las actividades inicialmente previstas.
- En caso de detectarse una posible no conformidad se debe investigar hasta confirmarla o desestimarla, se debe averiguar si es fortuita o sistemática, y se tratará de identificar sus causas y efectos.
- Se debe realizar un seguimiento exhaustivo de las no conformidades detectadas en auditorías anteriores.

El **Equipo evaluador** puede utilizarla la *Herramienta para auditoría de procesos*, pues facilita la ejecución de esta FASE.

Elaborar informe auditoría

El **Equipo auditor** debe elaborar el *Informe de auditoría* en los siete días posteriores, en el que debe recoger los resultados de la misma.

El **Equipo auditor** debe enviar el *Informe de auditoría* al **Jefe de SU**, con copia a **Gerencia**.

Aplicar conclusiones auditoría

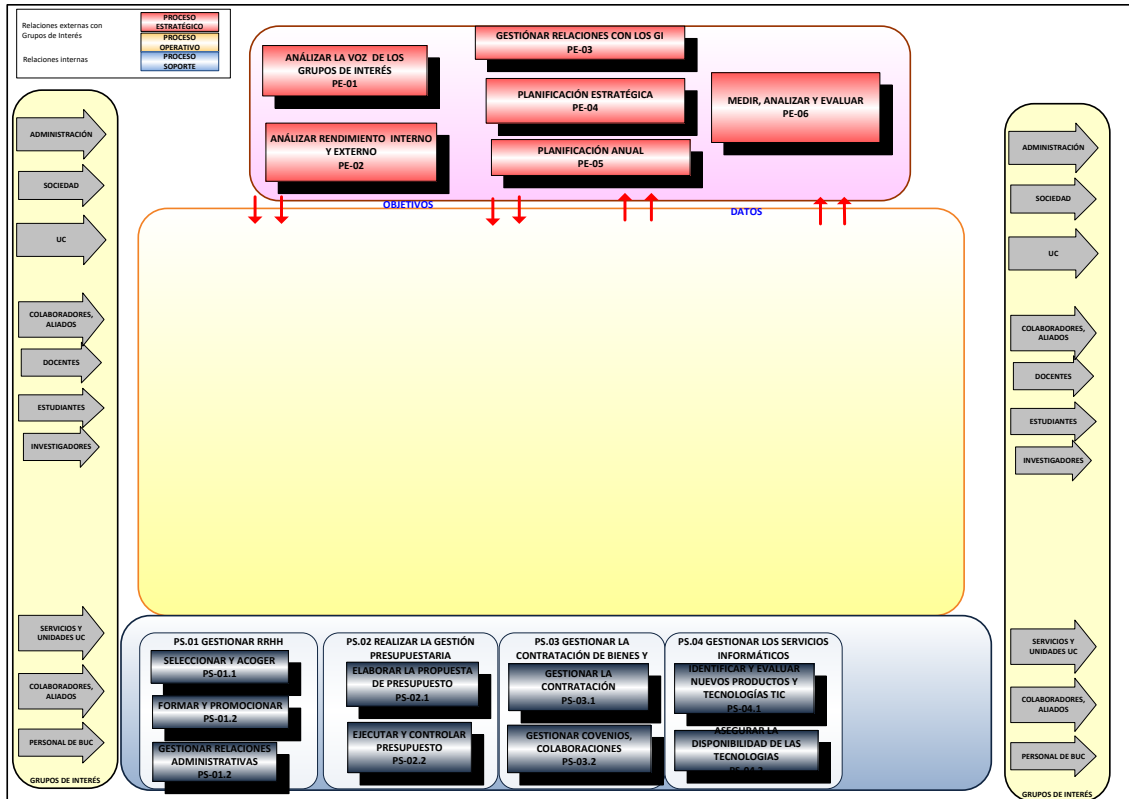
El **Jefe de SU** debe promover el *Plan de acción* derivado de los contenidos del *Informe de auditoría*. El *Plan de acción* debe ser enviado al *Equipo auditor* para que lo valide.

Analizar información: identificar Puntos Fuertes - Áreas de Mejora

Anualmente, **Gerencia** debe presentar un *Informe de Puntos Fuertes – Áreas de Mejora* que sintetice la información de los *Informes de auditoría* de todos los SU que han sido auditados.

Este *Informe de Puntos Fuertes – Áreas de Mejora* debe servir como información de entrada para el siguiente ciclo de Planificación Estratégica de la Gerencia / UC.

1. Anexo I



2. Anexo II

GRADO IMPLANTACION 1. Proceso iniciado: proceso comunicado a Gerencia y compartido con ellos responsables, fecha establecida para pasar a G1 2.
 GRADO IMPLANTACION 2. Proceso definido: Correcta definición de los objetivos a conseguir; hay un responsable/equipo responsable de la realización; identificados los requisitos para la implantación; fecha establecida para pasar a G1 3.
 GRADO IMPLANTACION 3. Proceso implantado: El Proceso se está ejecutando y siguiendo; fecha establecida para G1 4.
 GRADO IMPLANTACION 4. Proceso implantado: Plan de acción asociado completamente implantado; establecido método de comprobación de la efectividad; se están identificando acciones de mejora.

PROCESO	PROYECTO	INDICADOR SELECCIONADO	Plan		Do G12			Check G13		Act G14		SEGUIMIENTO GRADO DE IMPLANTACIÓN	
			fecha prevista	TAREA	RESPONSABLE	PLAZO	ESTADO DE LA TAREA	INDICADOR DE PROCESO (Según Tabla de Indicadores Proceso) (si existen acciones para poner a prueba la medición del indicador recogerlo en G)	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	JUNIO	NOVIEMBRE	
PEB 1													