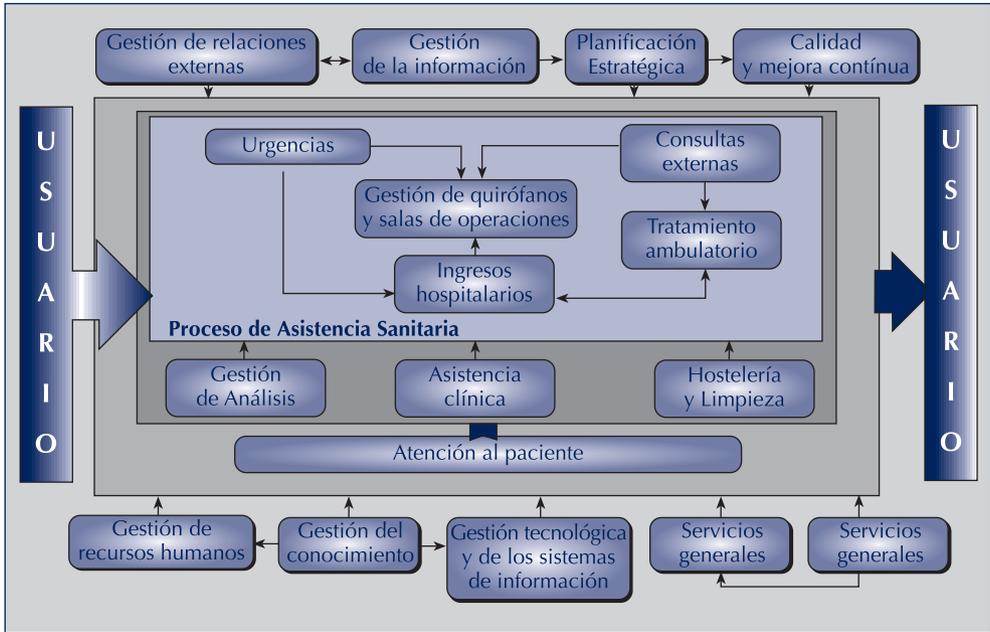
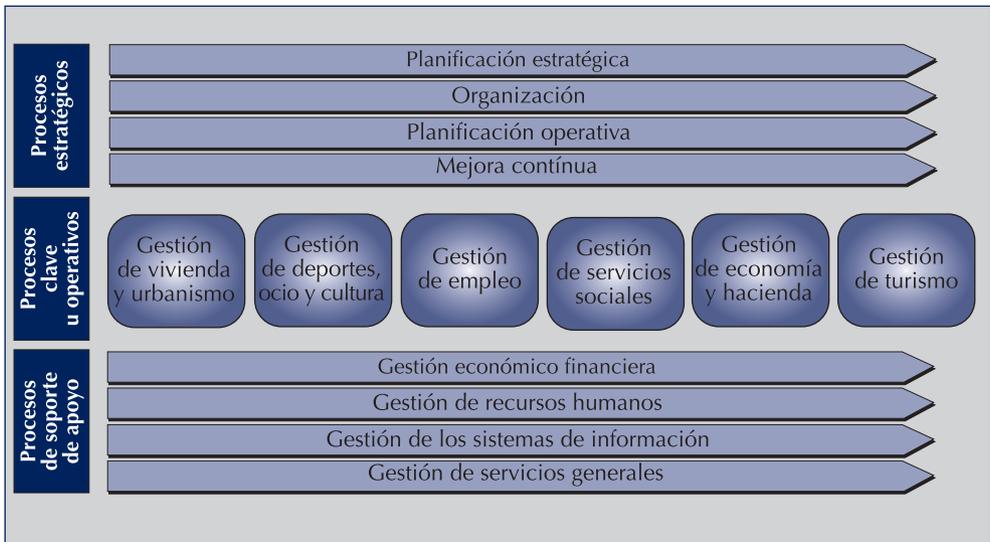


**Figura 14.** Mapa de procesos de primer nivel de un hospital

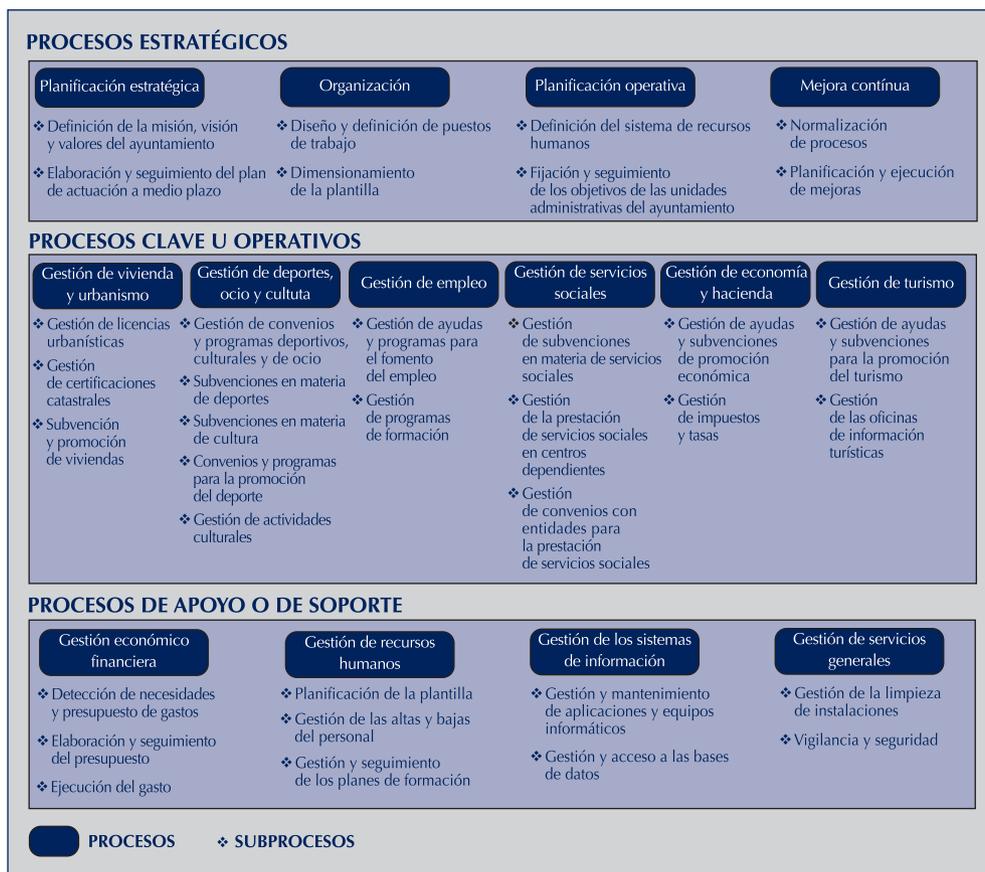


**Figura 15.** Mapa de procesos de primer nivel de un ayuntamiento



Como se ha mencionado, el mapa de procesos de segundo nivel mostrará tanto los procesos como los subprocesos. Siguiendo el ejemplo del ayuntamiento, sería el siguiente:

**Figura 16.** Mapa de procesos de segundo nivel de un ayuntamiento



FUENTE: *Junta de Castilla y León, 2004.*

*“El camino fue bueno por haber conseguido mi objetivo”*

Paul Valéry (1871-1945)

Una vez identificados los procesos y clasificados, en el presente capítulo se van a analizar los principales parámetros en la definición de los procesos.

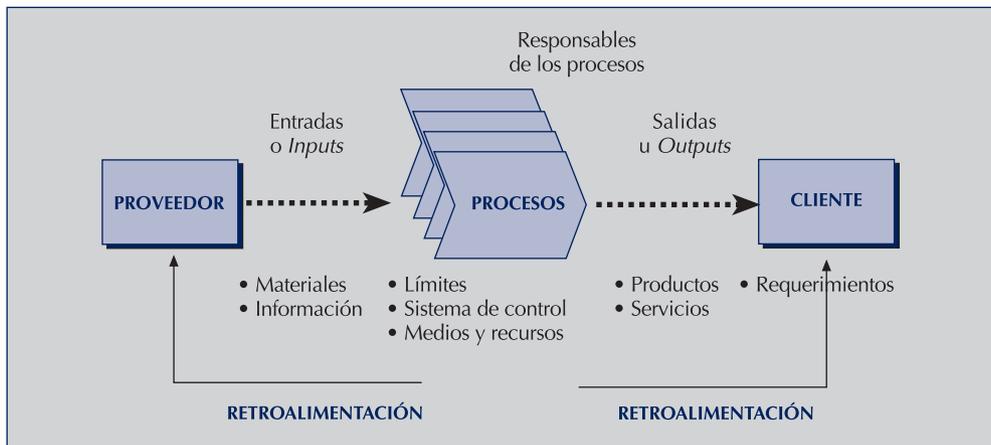
### 4.1. Agentes de un proceso

Los agentes de un proceso son los siguientes:

1. **Entradas o “inputs”**: compuestas por los recursos humanos, los de índole económica y financiera, los activos fijos (terrenos, locales, edificios, infraestructuras e instalaciones, equipos y materiales), la tecnología, la información y el conocimiento, precisos para llevar a cabo el proceso.
2. **Salidas u “outputs”**: los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al cliente de acuerdo a unos requerimientos que éste demanda cliente con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

| 29 |

**Figura 17.** *La gestión por procesos*



FUENTE: *Junta de Castilla y León, 2004.*

3. **Cliente:** destinatarios del *output*. Podrán ser tanto clientes internos como externos. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de dichos clientes con respecto al *output* que se le entrega;
4. **Proveedor:** las funciones de la organización o personas que alimentan o abastecen al proceso con sus *inputs*;
5. **Propietario del proceso:** responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados (en términos de eficacia y eficiencia) y de su mejora continua;
6. **Otros agentes implicados:** todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento del proceso.

## 4.2. Elementos de un proceso

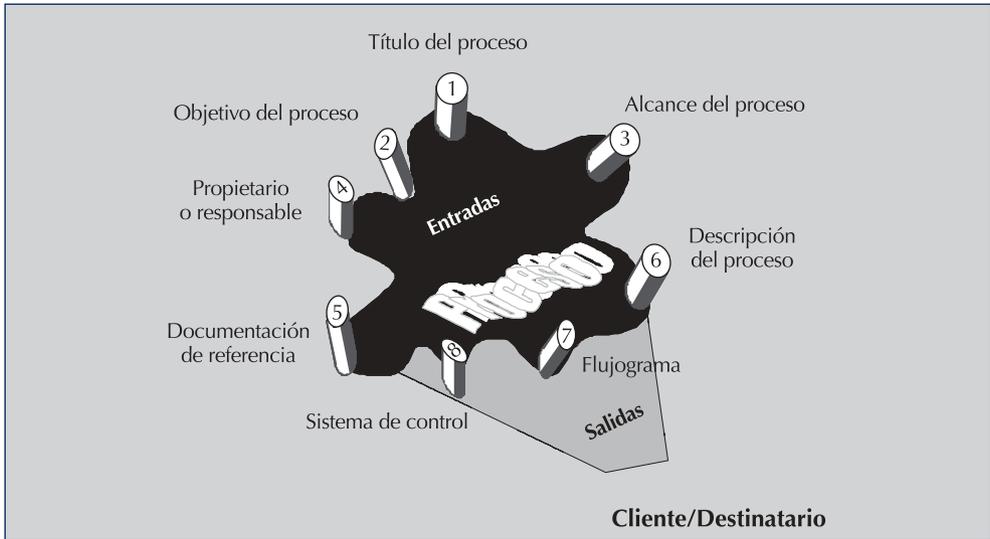
Otros elementos en la **definición de los procesos** de la organización son los siguientes:

1. **Título del Proceso:** debe ser fácilmente comprensible y expresar claramente el alcance del proceso.
2. **Objetivo del proceso:** recoge de forma breve y concisa la finalidad del proceso y, en especial, los beneficios para los clientes o grupos de interés a los que afecte el proceso.
3. **Alcance:** representa los productos o servicios (salidas u *output*) resultado del proceso que crean valor para el cliente/destinatario.
4. **Propietario o responsable:** Persona a la que se asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso. Las tareas que asume el propietario del proceso son:
  - Comunicar y asegurar la comprensión del objetivo y alcance del proceso.
  - Asegurar el control, la eficacia y la eficiencia de forma estable.
  - Administrar correctamente la delegación de autoridad y responsabilidad asumida.
  - Mantener la interrelación con los demás procesos de la organización.

— Asumir la responsabilidad final de la consecución de los objetivos.

5. **Documentación de referencia y formatos:** es toda aquella documentación que regula el proceso, así como los formularios tipo que requiere o genera en el inicio, desarrollo o finalización el proceso.

**Figura 18.** *Parámetros en la definición del proceso*



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

6. **Descripción del proceso:** recoge el contenido del proceso, sus límites (dónde empieza y dónde termina) y las actividades (o sub-procesos) que lo componen.

Los límites del proceso deben ser concisos y comenzar y finalizar en el cliente (a partir de la identificación de su necesidad y expectativa y la orientación del proceso a la satisfacción de sus necesidades y expectativas y hasta la satisfacción efectiva de las mismas).

7. **Flujograma:** La representación gráfica de las diferentes actividades que componen un proceso.

El flujograma facilita y ordena el análisis de los procesos.

8. **Sistema de control:** compuesto por un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes;

### 4.3. Algunos conceptos clave sobre procesos

Este es el momento de introducir algunos conceptos básicos adicionales para la comprensión de la mecánica de un proceso.

- **Sistema:** Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.
- **Subprocesos:** Partes bien definidas dentro de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y facilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.
- **Procedimiento Administrativo:** el proceso mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tiene encomendadas dicho órgano. A tal efecto, el procedimiento administrativo consta de al menos las siguientes tres fases: iniciación, instrucción y finalización. De esta forma se entenderá por fases dentro del procedimiento administrativo el conjunto de trámites caracterizados por ser consecutivos y responder a una misma finalidad en el circuito de tramitación.
- **Actividad:** es la agrupación de tareas dentro de un proceso o procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.
- **Tarea:** es la parte más pequeña, en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correcta-

mente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.

- **Indicador:** dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente el funcionamiento y la evolución de un proceso o de una actividad en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad o capacidad para adaptarse al cambio.

#### 4.4. El flujograma: herramienta clave en la mejora de los procesos

Un flujograma o diagrama de flujo es la representación gráfica y ordenada de las diferentes actividades que componen un proceso que se recogen de forma secuencial.

El flujograma facilita y ordena el análisis sistemático y riguroso de los procesos. Asimismo, permite la comprensión de la globalidad de los mismos y un lenguaje común que agiliza la comunicación y descripción de un proceso. Por tanto, la elaboración de un diagrama de flujo del proceso es una herramienta clave en la mejora de los mismos.

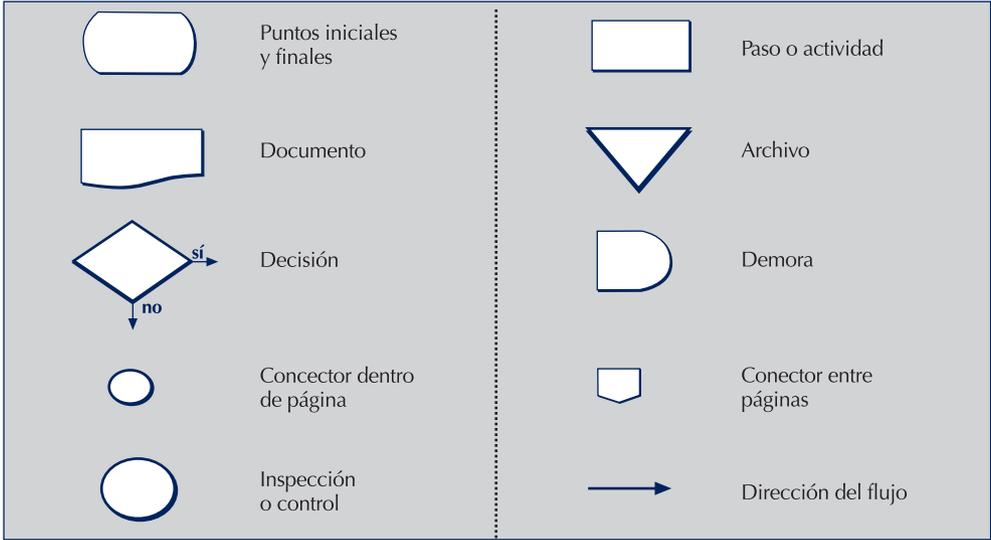
Existen diversos tipos de flujogramación, con objetivos diferenciados. Entre los más utilizados, destacan los cuatro siguientes:

1. **Diagrama de bloque:** facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.
2. **Diagrama de flujo según los esquemas de la ANSI** (American National Estándar Institute), que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.
3. **Diagrama de flujo funcional**, recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización.
4. **Diagrama de flujo geográfico**, recoge los movimientos geográficos de la información, materiales, documentos o personas.

El flujograma representa el flujo de diferentes actividades, conectadas de forma secuencial, que van adicionando valor al proceso. Se compone de un desencadenante o inicio y un final bien definidos. Dicho final

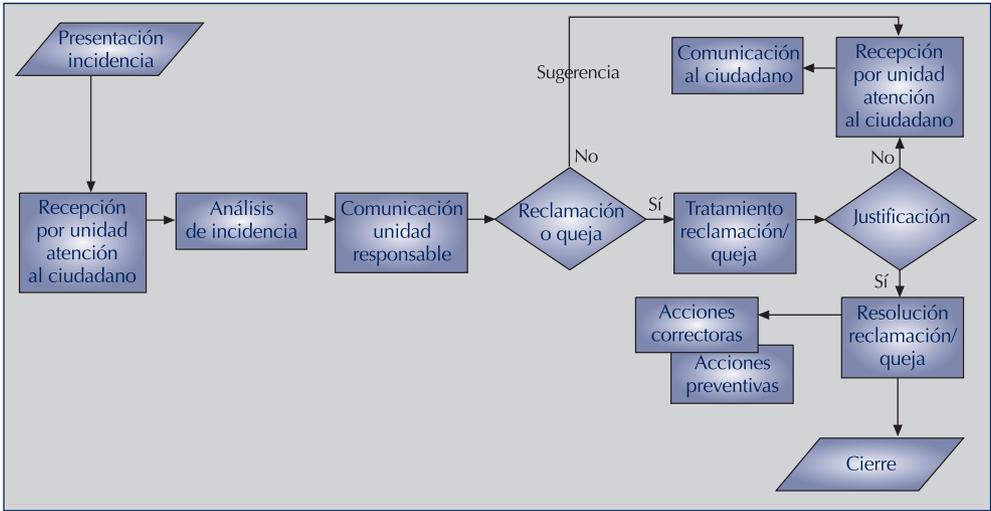
puede bien ser el inicio de otro nuevo procedimiento o el resultado final. En el caso de existir posibles bifurcaciones, se acudiría al símbolo de decisión que marcará las posibilidades que harán seguir en una dirección u otra. Cada actividad viene ligada a la siguiente a través de una flecha que marcará la dirección del flujo.

**Figura 19.** Símbolos empleados en la flujogramación conforme al código ANSI



FUENTE: ANSI.

**Figura 20.** Ejemplo de Flujograma del proceso de sugerencias y reclamaciones (según los símbolos de la ANSI)



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2002b.