

Un Modelo de 'Identificación de Procesos'

Alineado con el Modelo EFQM de Excelencia y la norma ISO 9001



Enric Brull Alabart

Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Rovira i Virgili de Tarragona)
 Director de OASI, Diputació de Tarragona
 Profesor asociado del Departament de Gestió d'Empreses - URV
 Codirector del MBA - URV
 enric@brullalabart.com

En este artículo presentamos la propuesta de un Modelo de identificación de Procesos que utiliza la metodología IDEF0 y que cumple con los requisitos del Modelo EFQM de Excelencia y de la Norma ISO 9001. La finalidad que nos hemos planteado es que sea útil para todas aquellas personas que tienen dificultades en encontrar una forma de representar y gestionar los procesos dentro del ámbito de estos referenciales.

Índice:

1. Introducción
 2. La gestión de procesos
 - 2.1. Generalidades
 - 2.2. La gestión de procesos en el Modelo EFQM de Excelencia
 - 2.3. La gestión de procesos en la Norma ISO 9001
 3. El Modelo IDEF0
 4. Un Modelo IDEF0-ISO 9001
 - 4.1. El diagrama A-0
 - 4.2. El diagrama A0
 - 4.3. El diagrama A1
 - 4.4. El diagrama A2
 - 4.5. El diagrama A3
 - 4.6. El diagrama A4
 - 4.7. El diagrama A5
 5. A modo de resumen
- Bibliografía recomendada
 Anexo 1: Detalle del proceso A3 para un ayuntamiento
 Anexo 2: Matrices de correspondencias

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta de la bibliografía referenciada.

Agradecimientos: Para la elaboración de este artículo ha sido de inestimable valor el soporte y la generosa colaboración que hemos tenido de Josep Maria Cruset, Marta Puig y Eloy Hernández, compañeros de trabajo del Servicio de Gestión Estratégica y Calidad en la Diputación de Tarragona; Joan Ramon Alabart, profesor titular de la URV; Alberto Rodríguez de BASF Tarragona y los compañeros del forum de Calidad del ICTnet de Barcelona: Manuel Silva de Chile y Carlos Altabas de Barcelona. Asimismo, hemos añadido calidad al artículo gracias a la cuidadosa corrección de estilo que ha realizado Clara Brull.

1. Introducción

En la década de los 90 surgieron diversas aportaciones en materia de gestión empresarial que, aun aportando diferentes enfoques, tenían en común la sugerencia de adoptar la Gestión de Procesos como uno de los elementos fundamentales en la gestión. Los más importantes son:

- EFQM: Uno de los ocho Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM, es "La gestión por procesos" que es desplegado, en su estructura, en el criterio 5: Procesos, Productos y Servicios.
- ISO 9001: Uno de los Principios de la Norma ISO 9001:2000, es "Gestión por procesos".

Dada esta coincidencia entendemos la necesidad de integrar estos, y otros, estándares en un modelo o arquitectura de procesos robusta que permita su fácil aplicación práctica a la vez que permita desplegar un sistema de documentación muy ligero.

El modelo presentado no es más que una posibilidad de representación, en ningún caso la única posible. Fruto de la libertad creativa y de la riqueza intelectual de cada uno de los lectores pueden salir diversos modelos IDEF0 para una misma organización.

2. La gestión de procesos

2.1. Generalidades

Una metodología fundamentada para gestionar procesos será la que integre las diferentes recomendaciones hechas por las normas y estandars comentados.

Pensamos que, en primer lugar, tiene que integrar el concepto de mejora continua o, más conocido, concepto de PDCA que dará cumplimiento al sexto concepto fundamental del modelo EFQM de Excelencia que dice "Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y mejora" y al principio básico f) de la norma ISO 9000:2000 que dice "Mejora continua". Asimismo, cumple perfectamente los requisitos especificados en el apartado 4.1. de la propia ISO.

La metodología que proponemos queda explicada con las fases:

- identificar los procesos de la organización;
- después se tienen que diseñar cada proceso, destacando el diseño de los procedimientos y los indicadores.
- a continuación implantarlos
- proceder a su revisión
- mejorarlos.

En este artículo se incidirá en la fase de Identificación y, en grado menor, en la de Diseño.

Nota: Para ampliar conocimientos de Gestión de Procesos ver un artículo, de esta misma serie, que lleva por título “La Gestión de la Arquitectura de Procesos”¹.

2.2. La gestión de procesos en el Modelo EFQM de Excelencia

El modelo EFQM de Excelencia² contempla el concepto de procesos, en:

- un Concepto Fundamental: “Gestión por procesos. Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos
 - Mantienen.. un esquema de procesos clave...”
 - Analizan, clasifican y priorizan sus procesos...
 - Establecen para sus procesos indicadores...
 - Gestionan sus procesos...
 - ...”
- uno de los Criterios, concretamente el criterio 5: Procesos, Productos y Servicios, “Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos con la finalidad de satisfacer completamente y generar continuamente más valor para sus clientes y otros grupos de interés.”
- principalmente los subcriterios 1b, 2d y 5a.
- diversos Elementos de estos subcriterios.

2.3. La gestión de procesos en la norma ISO 9001

Tal y como hemos comentado, una de las aportaciones más emblemáticas de la revisión del año 2000 de la ISO 9001³⁴, ha sido la inclusión del concepto de Gestión de Procesos. Concretamente, en el apartado 0.2, “Enfoque basado en procesos: Esta norma internacional promueve

¹ Ver <http://www.brullalabart.com>

² Ver Modelo EFQM de Excelencia

³ Ver www.iso.org

⁴ Ver artículo de esta misma serie “La Norma ISO 9001:2000. Resumen comentado”

la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”.

2.4. La gestión de procesos según otros referenciales

- La norma ISO 14001:2004, de Gestión Ambiental, especifica en el apartado de Introducción “Muchas organizaciones gestionan su operaciones por medio de la aplicación de un sistema de procesos y sus interacciones, que se puede denominar como ‘enfoque basado en procesos’”.
- El estándar OHSAS 18001:1999, de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, contempla la gestión de procesos.
- La norma ISO 27001, de Gestión de la Seguridad en la Información contempla en su apartado 3 que “Es un sistema de gestión que comprende la política, la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios...”
- La norma ISO 1006, de Gestión de Proyectos contempla en su apartado x que “...”
- La norma UNE 66177:2005, para la integración de los Sistemas de Gestión contempla el concepto de gestión de procesos en su apartado 4 y 5.3.1.

3. La metodología IDEF0

Un estadio más evolucionado que la utilización del clásico ‘mapa de procesos’, es la adopción de una metodología que permita observar las interrelaciones entre los procesos. Con esta finalidad nosotros hemos adoptado la metodología IDEFØ⁵ (se lee ‘idef cero’). Un modelo IDEFØ es algo más que un Mapa, ya que presenta un nivel de detalle más alto y flexible aunque, principalmente, podemos destacar la característica de presentar las interrelaciones entre los procesos.

IDEFØ, se utiliza para producir un “modelo funcional”. Un modelo funcional es una representación estructurada procesos (funciones o actividades) del sistema a modelar. En la forma original, IDEFØ incluye una definición de lenguaje gráfico del modelo (sintaxis y semántica) y una descripción de una metodología extensa para modelos en desarrollo.

IDEFØ tiene diversas formas de representación:

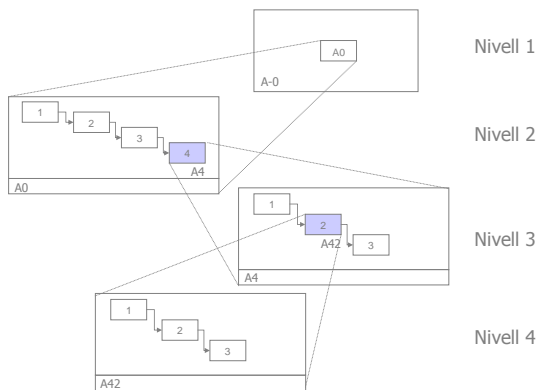
- a) Diagramas. Representa los procesos en diagramas (hojas DIN A4). El conjunto de diagramas que explican la

⁵ Ver <http://www.idef.com>

organización se denomina Modelo IDEF de la Organización.

En cada diagrama hay representados entre 3 y 6 procesos (en forma de cajas). Una característica importante es que cada proceso de un diagrama se puede desplegar creando otro diagrama de nivel inferior que lo explique, también entre 3 y 6 procesos, hasta el nivel de detalle que se considere conveniente.

Cada proceso puede estar interconectado mediante flechas. Las que entran por el lado izquierdo de la caja se denominan “entradas”, las que salen por el lado derecho se denominan “salidas”, las que entran por el lado superior se denominan “controles” o guías y las que entran por el lado inferior se denominan “mecanismos” o recursos.



Los procesos que ya no se descomponen más, es decir, que no tienen hijos, se han de diseñar por medio de la determinación de unas características, según explicaremos en el siguiente proceso.

Con esta herramienta, podemos representar los procesos de una organización cumpliendo los requisitos de la Norma ISO 9001, 4.1.a: “La organización debe identificar los procesos ...” y 4.1.b: “La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos.”.

b) **Índice de Nodos.** Representa los procesos en forma textual, como índice indentado o esquema numerado de Word. Es útil porque permite ver los procesos de los distintos niveles en una misma hoja.

4. Un modelo de procesos

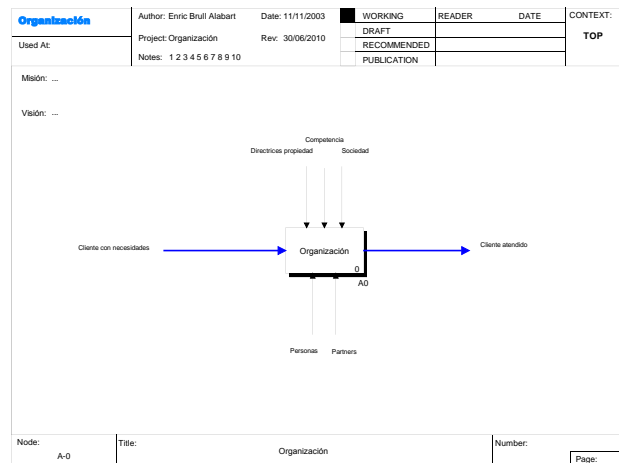
A continuación presentamos un modelo de identificación de procesos alineado con los requisitos de los distintos referenciales que hemos resumido en el apartado anterior..

Queremos resaltar que sobre este modelo, además de situar los procesos requeridos por el Modelo EFQM de Excelencia y la norma ISO 9001:2000, podemos incluir los procesos requeridos por otros estándares como, por ejemplo, la ISO 14001:2004 de seguridad ambiental, OHSAS 18001:1999 de seguridad y salud en el trabajo, ISO 27001 de seguridad de la información, etc.

4.1. El diagrama A-0

En un modelo IDEF0 el primer diagrama se denomina A-0 (se lee ‘a menos cero’), o diagrama de contexto, que contiene, excepcionalmente, un solo proceso que se denomina A0 (se lee ‘a cero’).

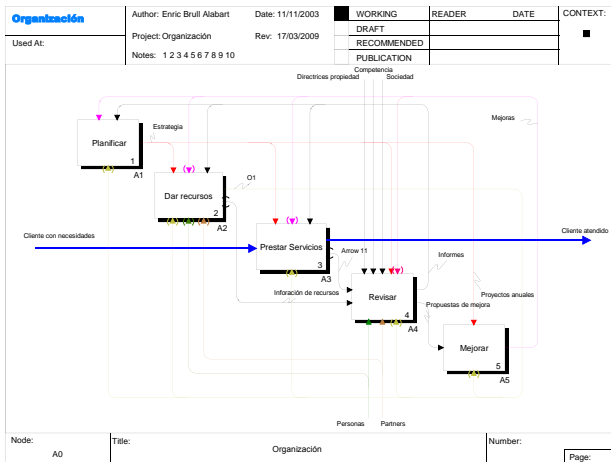
Considerando el paradigma de la gestión excelente cualquier organización ha de satisfacer, con su gestión, a sus diferentes Grupos de Interés (o *stakeholders*). Con este primer diagrama conseguimos una representación adecuada. El número de Grupos de Interés variará en cada organización según el sector en el que opere, su entorno, sus preferencias, filosofía de la gestión, etc. y estarán definidos en su estrategia.



Tal como hemos diseñado este diagrama se puede observar las relaciones que tiene la organización con sus grupos de interés.

4.2. El diagrama A0

El detalle del proceso A0, del diagrama anterior, está representado en este diagrama, el A0.



Hemos diseñado este diagrama de forma que se interprete, claramente, uno de los conceptos fundamentales del Modelo EFQM y de la ISO 9001: la mejora continua. En este sentido se pueden observar las similitudes con la figura 1, de la página 11, de la norma ISO 9001. Con este diseño se cumplimenta, además de la gestión de procesos, la recomendación que contiene la nota de la página 11 de la norma que dice: “De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como ‘Planificar-Hacer-Verificar-Actuar’ (PHVA)”. Este concepto está ampliamente divulgado y atribuido a Deming (o Shewhart) con su conocido y útil PCDA.

En un sentido general, estos cinco procesos pueden contener:

- **A1: Planificar:** Incluye todos aquellos procesos que sitúan acciones en el futuro. Ello precisa diseñar un proceso de formulación de la política (misión, visión y valores), sí como la definición de objetivos de manera participativa. También incluye procesos de comunicación interna y externa de gestión, y aquellos que proporcionan guías de funcionamiento a otros procesos.
- **A2: Dar recursos:** Incluye todos aquellos procesos que gestionan los recursos destinados a los demás procesos y que tienen un sentido transversal de la organización; frecuentemente son denominados procesos internos. Podemos identificar estos procesos porque son realizados por las unidades organizativas *staff*.
- **A3: Prestar servicios** (o construir productos): Incluye todos aquellos procesos que están directamente relacionados con la operación de la organización. Desde los primeros contactos con los clientes, pasando por el diseño y la construcción de los mismos, hasta el servicio post-venta. Podemos identificar estos procesos porque son realizados por las unidades organizativas del *núcleo de operaciones*.

- **A4: Revisar:** Incluye aquellos procesos que analizan la información generada en la operación de la organización. El buen uso de Indicadores de proceso es un aspecto fundamental. La misión de estos procesos es adivinar las relaciones obvias y las no obvias entre distintos indicadores para lo que es de mucha utilidad el uso de herramientas para el análisis y el *reporting*. Estas herramientas las podríamos englobar en el concepto de BI (*Business Intelligence*) que emplea, por ejemplo, utilidades de estadísticas avanzadas que permitan el análisis monovariable, bivariable y multivariable, así como la agrupación de datos en tablas dinámicas y de representación gráfica.
- **A5: Mejorar:** Incluye aquellos procesos que, basándose en la información obtenida del análisis del proceso de revisión, se determinan las acciones de mejora. Estas acciones de mejora se concretan en proyectos de mejora y se pueden realizar directamente o plantearlos como objetivos en el proceso de Planificar. Con ello conseguimos cerrar el círculo de la gestión o mejora continua.

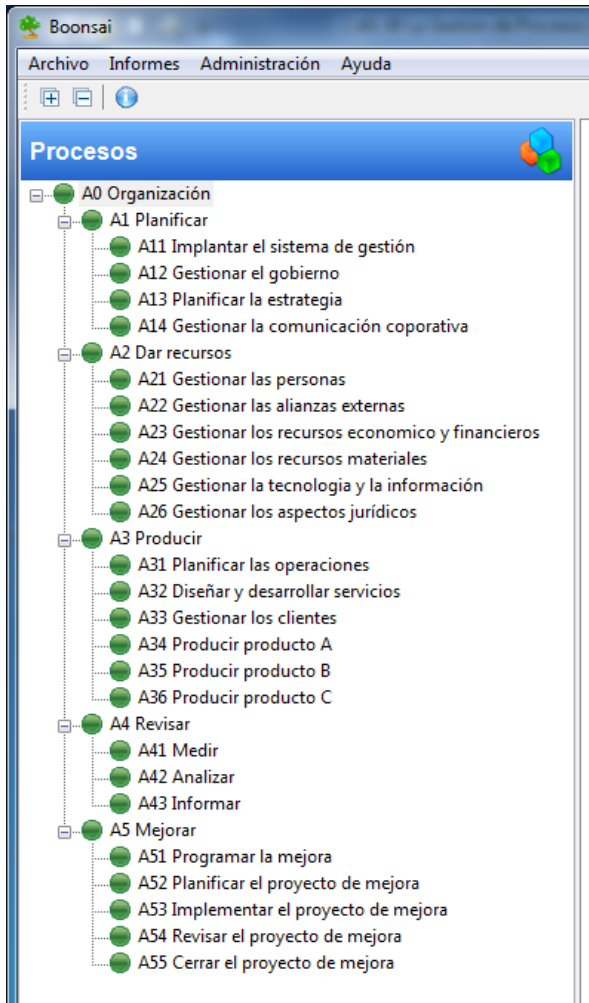
A partir de este diagrama procederemos a situar, dentro de cada uno de los cinco procesos, todos aquellos procesos que la norma requiere. Puesto que algún requerimiento de la norma puede ser considerado de diferentes maneras, nosotros vamos a proponer una de ellas, la que nos parezca más adecuada.

A partir del próximo diagrama, marcaremos aquellos aspectos que tengan relación con los dos referenciales indicados. En color azul las partes de criterio del Modelo EFQM y en color amarillo los apartados de la Norma ISO 9001.

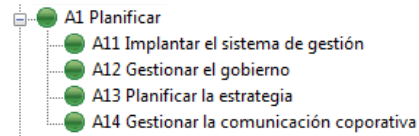
IDEFO permite, además de la representación en forma de diagrama, representar una modelo de procesos en forma de Índice de Nodos. A continuación mostramos un ejemplo del mismo.

Nota: en este artículo utilizaremos algunos ejemplos extraídos de la aplicación informática de gestión ‘boonsai’⁶.

⁶ Ver www.simpple.com



El detalle del proceso A1, en forma de Índice de Nodos es:



Como regla general, encontraremos en este diagrama los procesos requeridos por los criterios 1 y 2 del Modelo EFQM y los apartados 4 y 5 de ISO 9001.

A11: Implantar el Sistema de Gestión (se lee ‘a uno uno’, no ‘a once’). Contiene los procesos necesarios para determinar el Sistema de Gestión de la organización (1b) y el diseño de los procesos (5a) (C:4.1.a, C:4.1.b). Es el lugar donde se analizan y escogen las mejores metodologías existentes para aplicarlas a la organización. Asimismo se crean los documentos guía de la organización.

A12: Gestionar el Gobierno. Recoge la gestión de los órganos de gobierno de la organización que pueden identificarse como el Consejo de Administración y la Junta de Accionistas.

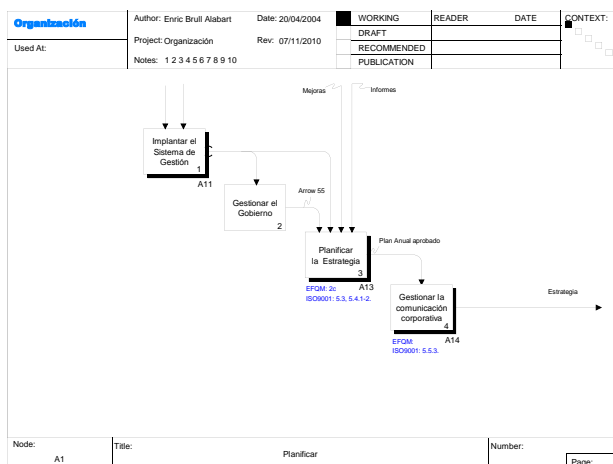
A13: Planificar la estrategia. El valor añadido de este proceso se materializa en la obtención de la estrategia de la organización (1a, 2c y 2d) en forma de políticas (misión, visión y valores) y las políticas de normativas (C:5.3) y de un conjunto de objetivos (C:5.4.1, 5.4.2).

A14: Gestionar la comunicación corporativa. Este proceso incluye la comunicación interna, tanto vertical como horizontal (1b, 1c, 1d y 3d) y (C:5.5.3).

4.3. El proceso A1: Planificar

Este proceso contiene aquellas actividades destinadas a definir la estrategia de la organización y aquellos aspectos que marcan guías de funcionamiento generales.

El detalle del proceso A1, en forma de diagrama, es:



4.4. El proceso A2: Dar recursos

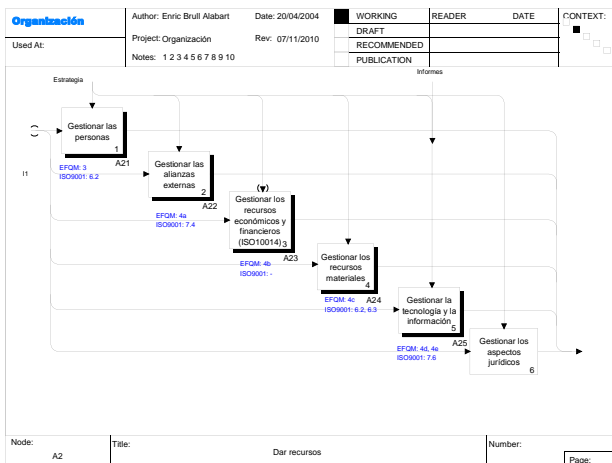
Este proceso contiene aquellos procesos necesarios para proporcionar los recursos a los otros procesos.

Hemos estructurado los recursos en base al Modelo EFQM de Excelencia que contempla en sus Criterios:

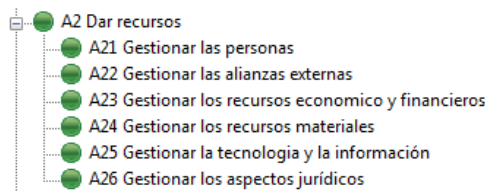
- 3: Personas
- 4: Alianzas y recursos, en las Partes de Criterio:
 - 4a: Alianzas externas
 - 4b: Recursos Económicos y financieros
 - 4c: Recursos de edificios, equipos y materiales
 - 4d: Recursos de tecnología
 - 4e: Recursos de Información y del conocimiento.

Contiene los procesos requeridos en el apartado 6 de la norma ISO9001: Gestión de los Recursos.

El detalle del proceso A2, en forma de diagrama, es:



El detalle del proceso A2, en forma de Índice de Nodos es:



A21: Gestionar las personas. La gestión de las personas (3a, 3b, 3c 3d y 3e) contempla, en el marco de la norma, la determinación de la competencia del personal que puede cumplimentarse con la realización de Descripciones de Puesto de Trabajo adecuadas (aquí debemos considerar las responsabilidades del representante de la dirección, C:5.5.2) y, posteriormente, la evaluación de las personas que ocupen los puestos de trabajo diseñados (C:6.2.2.a). También recoge proporcionar la formación (C:6.2.2.b), la evaluación de la eficacia de las acciones formativas (C:6.2.2.c), el aseguramiento del conocimiento del personal sobre su contribución en la planificación (C:6.2.2.d) y el mantenimiento de los registros de personal (C:6.2.2.e).

A22: Gestionar las alianzas externas. Es un ámbito de actuación que contempla las relaciones de distintos tipos que se tienen con el exterior (4a). En el ámbito de la ISO 9001, contemplaremos los procesos relacionados con las alianzas externas y las compras. Estas últimas, para una mejor estructuración, las agruparemos en un proceso hijo del A22 denominado A222: Gestionar compras. En este proceso situaremos los procesos de recepción de compras, los de control de proveedores y los de evaluación y selección de proveedores (C:7.4.1). Asimismo contemplaremos procesos de información de las compras (C:7.4.2) y de verificación (C:7.4.3).

A23: Gestionar los recursos económicos y financieros. Estos recursos son contemplados en la parte de criterio

4b. Aunque la norma ISO 9001:2000 no establece, directamente, la gestión de los recursos económicos cada vez es mayor el número de organizaciones que considera conveniente incorporar este tipo de recursos en el Sistema de Gestión.

A24: Gestionar los recursos materiales. La gestión de las infraestructuras (4c) contempla su determinación, proporción y el mantenimiento de las mismas (C:6.1, C:6.2 y C:6.3). Además podemos añadir aquí el concepto del ambiente de trabajo (C:6.4).

A25: Gestionar la tecnología y la información. La tecnología es contemplada en la parte de criterio 4d y la información en la 4e. En el ámbito del presente artículo incorporaremos en este proceso la gestión de los dispositivos de medición (C:7.6)

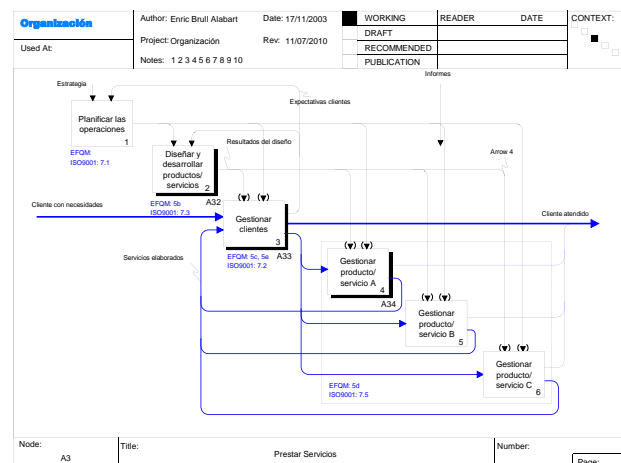
Asimismo indica como debe gestionarse la documentación y, por lo tanto, está marcando las guías o directrices para su uso. Aquí se incluyen los registros como un tipo de documento. (C:4.2.1, C:4.2.2, C:4.2.3 y C:4.2.4).

A26: Gestionar los aspectos jurídicos. El Modelo EFQM hace mención de este ámbito de gestión en la parte de criterio 2b, “Analizar los datos relativos a ... legales y políticas...” También lo hace la norma ISO 9001 en su apartado C:5.1 “... satisfacer los requisitos del cliente tanto los legales como los reglamentarios”.

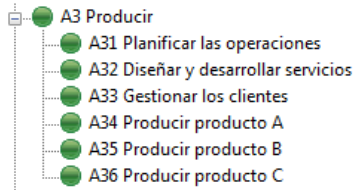
4.5. El Proceso A3: Producir o Prestar servicios

Este proceso contiene aquellas actividades destinadas a prestar los servicios o construir los productos que indica la misión de la organización.

El detalle del proceso A3, en forma de diagrama, es:



El detalle del proceso A3, en forma de Índice de Nodos es:



Este es un diagrama que contiene, básicamente, los procesos requeridos en las partes de criterio 5c, 5d y 5e. También en el apartado C:7 de la norma: Realización del Producto, además de los procesos relacionados con el cliente.

En su apartado 7.1 la norma específica “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”. Con los procesos de este diagrama, el A3, daremos cumplimiento a este requisito de la norma.

A31: Planificar la producción. Las operaciones de producción deben ser planificadas mediante el desarrollo de los procesos necesarios para la realización del producto (C:7.1).

A32: Diseñar y desarrollar productos. Cuando se diseña y desarrolla un producto o servicio nuevo (5b), la organización debe considerar unas acciones de revisión, verificación y validación de su diseño (C:7.3).

A33: Gestionar clientes. El modelo EFQM contempla la gestión de los clientes en las partes de criterio 5c ‘.. servicio de atención...’ y 5e ‘Gestión y mejora de las relaciones con los clientes’. En la norma ISO9001, contempla en diferentes apartados el concepto de Orientación al Cliente. Concretamente es de aplicación el apartado 7.2, “Procesos relacionados con el cliente” en sus detalles de la determinación de requisitos (C:7.2.1), de su revisión (C:7.2.2) y de la comunicación con el cliente (C:7.2.3). Todos aquellos procesos relacionados con las actividades de marketing, pueden integrarse en este proceso.

A partir de ahora, dependiendo del tipo de organización, la estructura de procesos será distinta. Sin embargo, en líneas generales podemos suponer que se ajusta a una configuración de procesos en paralelo. En este caso representamos una organización con dos líneas de servicio: A y B.

A34: Gestionar servicio/producto A. En este proceso incluiremos aquellos requisitos de la parte de criterio 5d ‘Producción, distribución...’ y del apartado C:7.5, es decir, la producción y prestación del servicio.

A35: Gestionar servicio/producto B. Es el mismo caso que el A34.

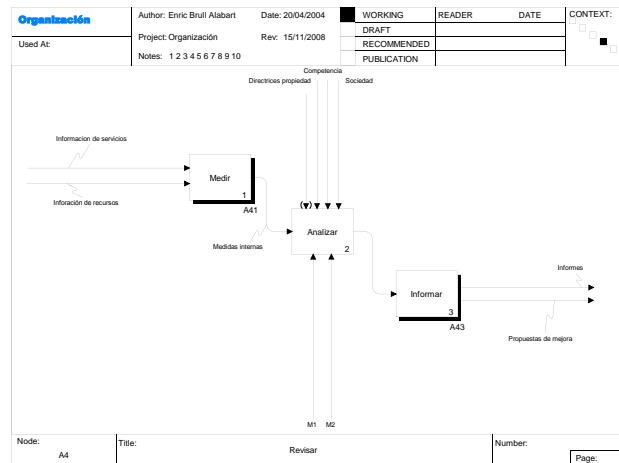
A36: Gestionar servicio/producto C. Es el mismo caso que el A34.

4.6. El proceso A4: Revisar

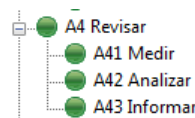
Este proceso contiene aquellas actividades destinadas a revisar la actividad de la organización.

Este es un diagrama que contiene algunos de los procesos requeridos la parte de criterio 2c ‘La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza’ y 5b. Y en el apartado C:8 de la norma: Medición, Análisis y Mejora. En síntesis, este proceso recoge la información de lo ocurrido en la organización y lo analiza con metodologías o enfoques fundamentados. La utilización de herramientas de análisis será un requisito indispensable para una buena revisión. La finalidad, la salida, de este proceso es un conjunto de propuestas de acciones de mejora.

El detalle del proceso A4, en forma de diagrama, es:



El detalle del proceso A4, en forma de Índice de Nodos es:



Podemos observar los procesos de:

A41: Medir. Contiene los procesos que recogen las medidas necesarias para realizar el seguimiento de la actividad de la organización.

Este proceso puede desplegarse en otros procesos:

A411: Medir Grupos de Interés. Contempla la medición de las percepciones y expectativas de los grupos de interés de la organización. En líneas generales consideraremos los clientes

(C:8.2.1), propiedad, personal, sociedad y partners. (parte de criterio 2a y 2b)

A412: Medir la estrategia y los procesos. Este proceso contempla las actuaciones para medir la estrategia y los procesos (C:8.2.3, C:8.2.4). El instrumento básico utilizado es el Indicador en la línea definida por Kaplan y Norton en sus aportaciones de *Balanced Scorecard*⁷ o *Strategic Maps*⁸.

A413: Auditar. Nos permite cumplimentar los requisitos especificados en el apartado C:8.2.2 para gestionar las auditorías internas.

A414: Gestionar las No Conformidades. Nos permite cumplimentar los requisitos especificados en el apartado C:8.3 para las no conformidades.

A415: Medir la participación individual y de equipo: Nos permite medir la implicación de las personas en la organización en forma de su participación 3c.

A42: Analizar. Contiene los procedimientos necesarios para analizar la información de forma fundamentada. Incluimos aquí los requisitos del punto C:8.4, de análisis de datos.

A43: Informar. Contiene los procedimientos necesarios para confeccionar los informes relativos al comportamiento de la organización..

Queremos hacer una reflexión en este apartado. Entendemos que es difícil proponer acciones de mejora sustanciales con, solamente, un ligero análisis de los muchos datos que pueden existir en las organizaciones. Es por ello que defendemos la necesidad de tomar enfoques de análisis que nos permitan obtener información sólida y robusta, para tomar decisiones sólidas y robustas. **No es posible una mejora sostenida si no se es capaz de aprender del conocimiento existente en las organizaciones.**

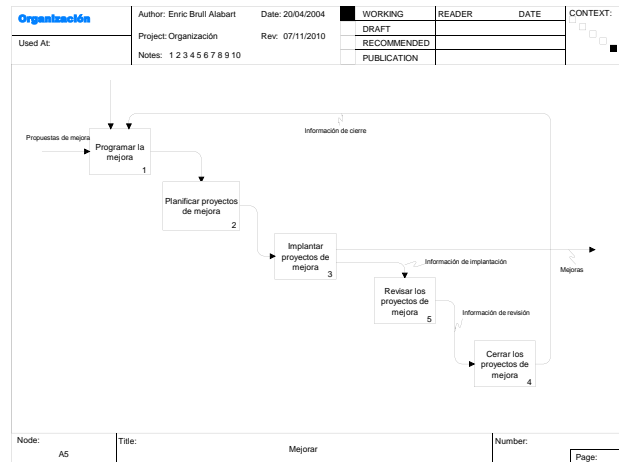
4.7. El proceso A5: Mejorar

Este proceso se detalla en el diagrama A5: Mejora.

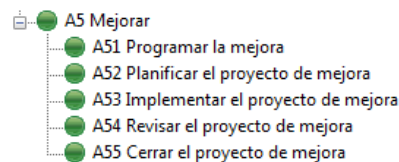
Este es un diagrama que contiene algunos de los procesos requeridos en la parte de criterio 2c ‘La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza’. También lo que se requiere en el apartado 8 de la norma: Medición, Análisis y Mejora, además de los procesos de revisión

⁷ Kaplan y Norton (1997), El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.
⁸ Kaplan y Norton (2004), Los Mapas Estratégicos, Gestión 2000.

del apartado C:5.6.3. La finalidad de este proceso es aplicar mejoras en la organización.



El detalle del proceso A5, en forma de Índice de Nodos es:



Podemos observar los procesos de:

A51: Programar la mejora. Contempla la interpretación de los informes (la Revisión por la Dirección del apartado C:8.6.1 y C:5.6.2) y la toma de decisiones. La finalidad de este proceso es la concreción de las propuestas de mejora a aplicar en la organización. Este proceso permite cumplir el requisito del apartado C:5.6.3 que especifica que hay que tomar decisiones destinadas a mejorar diversos aspectos. También contempla programación de las actuaciones necesarias para eliminar la causa de las no conformidades detectadas (C:8.5.2 y 8.5.3), recogiendo la información del proceso A44. Entendemos estas acciones dentro de la mejora continua (C:8.5.1).

A52: Planificar el proyecto de mejora. Contempla la planificación de las actividades necesarias para realizar el proyecto de mejora. Para aquellos proyectos que tengan un cierto nivel de complejidad, sugerimos acogerse a los requisitos de la ISO 10006 o al PMBOK, de PMI.

A53: Implementar el proyecto de mejora. Contempla la ejecución del proyecto planificado en el proceso anterior. La utilización de metodologías ‘ágiles’, como SCRUM, puede ayudar a implementar aquellos proyectos críticos.

A54: Revisar el proyecto de mejora. Contempla el seguimiento preciso de si lo planificado se ha implementado.

A55: Cerrar el proyecto de mejora. Contempla las actividades necesarias para cerrar con precisión los proyectos.

5. A modo de resumen

Hemos desarrollado una forma de identificación de los procesos de una organización utilizando como base la metodología IDEF0 que está alineada con el Modelo EFQM de Excelencia y da cumplimiento a la norma ISO 9001:2000. En otros artículos presentaremos más detalle otras propuestas de los procesos que hay que incorporar para cumplir, además con otras normas o estándares como, por ejemplo, ISO 14001:2004 o OHSAS 18001:1999. De esta manera se podrá observar la facilidad con la que puede realizarse un Sistema Integrado de Gestión, si se utiliza nuestro modelo.

Una misma organización se puede representar de diversas formas en función de las visiones que se tenga de la propia organización y, también, de las posiciones personales. Por este motivo, nuestra propuesta no pretende ser más que esto, una propuesta.

Bibliografía recomendada

- **BRULL ALABART, ENRIC** (2009). Tesis Doctoral: La gestión de procesos a les organitzacions catalanes. Universitat Rovira i Virgili –Tarragona
- **COSTA ESTANY, JOSEP MARIA** (2000) – *La gestión de procesos en empresas de servicios* - Gestión 2000 - Barcelona
- **GIL ESTALLO, MARIA DE LOS ANGELES** (2003) – *Como crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos y instrumentos* – ESIC
- **ISO 9001:2008**. Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos; AENOR
- **ISO 14001:2004**. Sistemas de Gestión Ambiental. Especificaciones y directrices para su utilización; AENOR
- **Kaplan y Norton** (1997) - El Cuadro de Mando Integral - Gestión 2000.
- **Kaplan y Norton** (2004) - Los Mapas Estratégicos - Gestión 2000.
- **OHSAS 18001:1999**. Sistemas de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo. Especificación.
- **OHSAS 18002:2000**. Sistemas de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo. Directrices para la implementación de OHSAS 18001; AENOR

Nota 1: En otros artículos de esta misma serie hemos desplegado algunos de los procesos de dos dígitos. Los podréis encontrar en www.brullalabart.com

Nota 2: Los lectores que queráis disponer la última versión de este artículo, podréis obtenerlo en www.brullalabart.com Os agradeceremos vuestras sugerencias.