



ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ENFOCADOS EN LA GESTIÓN DE PROCESOS

Sistema de Gestión **AMGEVICESA**

Objetivos del curso

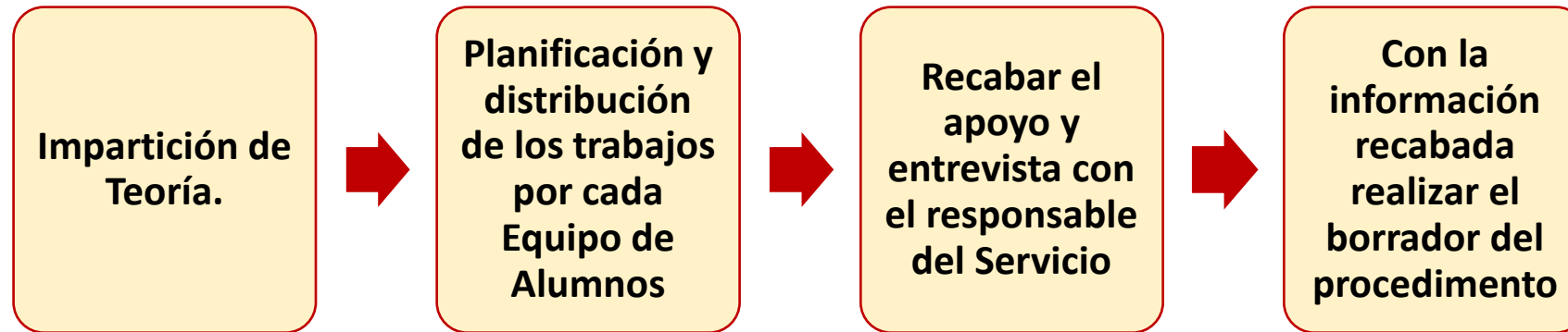
- Definir y realizar un Sistema de Gestión específico de AMGEVICESA
1. Conocer los rudimentos de la Calidad Total (EFQM)
 2. Conocer la organización como un conjunto de procesos.
 3. Conocer el enfoque “a procesos”.
 4. Aprender los elementos que conforman los procesos.
 5. Conocer la metodología de la gestión de los procesos.
 6. Conseguir una mayor Eficiencia y efectividad en la prestación de servicios
 7. Elaborar Mapa de procesos, Procedimientos Operativos e Instrucciones Técnicas
 8. Conocer Herramientas de identificación y solución de problemas operativos.

Índice de Contenidos

• ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ENFOCADOS EN LA GESTIÓN DE PROCESOS

- ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE CALIDAD?
- Normas UNE- EN – ISO familia 9000 (versión 2015)
- La Carta de Servicios UNE 93200:2008
- Calidad en el servicio PÚBLICO
- Medir la Calidad del Servicio
 - Estándares.
 - Indicadores.
 - Índices de la calidad.
 - Definición de KPI's.
- SISTEMA DE GESTIÓN DE AMGEVICESA – Manual de SISGAM
- Documentos operativos y de gestión del sistema
 - Procesos
 - Cómo crear un Mapa de Procesos.
 - Procedimientos
 - Cómo hacer un Procedimiento
 - Instrucciones Técnicas asociadas a procedimientos
- Cómo crear un Diagrama de Flujo.
- Herramientas para la mejora de los procesos
- Realizar identificación de procesos y elaboración de procedimientos asociados.

Esquema del proceso didáctico de las prácticas



Como resultado se obtendrán los borradores finalizados de los mapas de proceso, procedimientos e instrucciones técnicas que se seleccionen como fundamentales, a falta, tan solo, del visto bueno de la dirección.

Calidad AMGEVICESA al servicio del ciudadano





¿QUÉ ES UN SISTEMA DE CALIDAD?

Normas UNE- EN – ISO familia 9000 (2015)

Sobre la norma

FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

- Los orígenes de las normas para sistemas de gestión de la calidad se remontan al año 1959 cuando el Departamento de Defensa de EEUU estableció el Programa de Gestión de la Calidad MIL-Q-9858.
- La familia de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.
- La quinta versión de la norma ISO 9000 e ISO 9001 publicadas en Septiembre de 2015 mantienen su enfoque actual en la gestión efectiva de los procesos.



Familia ISO 9000

- La primera norma es la **ISO 9000** **Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario** proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de la norma ISO9001.
- La segunda norma es la **ISO 9001** **Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos**, especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente.
 - **ISO 9002**: Sistema de calidad que certifica el aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicio.
 - **ISO 9003**: Sistema de calidad que certifica el aseguramiento de la calidad en la inspección y pruebas finales.
- La tercera norma que integra esta familia es la **ISO 9004** **Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad**, proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001, para considerar un rango más amplio de temas que pueden conducir a la mejora del desempeño global de la organización.

Requisitos

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos/servicios.



- Los requisitos para los productos y servicios pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, por disposiciones reglamentarias o una parte interesada. Los requisitos para los productos/servicios y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo:
 - especificaciones técnicas,
 - normas de producto,
 - protocolos para los servicios,
 - normas de proceso,
 - acuerdos contractuales y
 - requisitos legales y reglamentarios.

Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

- **La Norma ISO 9001** especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.
- **La Norma ISO 9004** proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

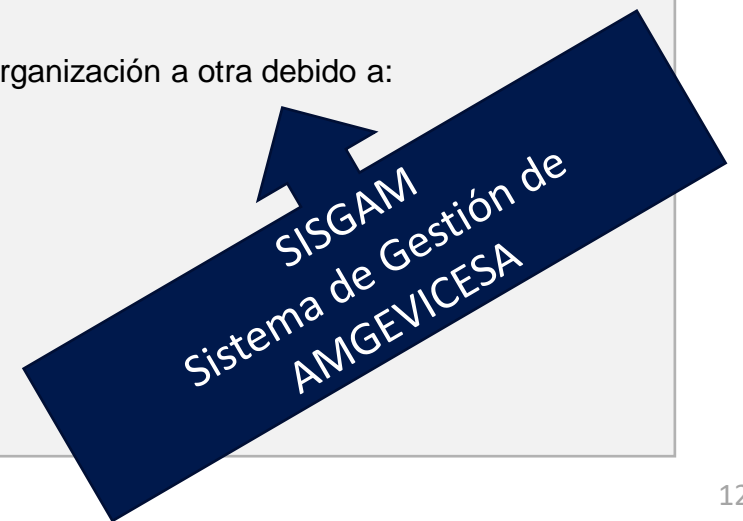
20 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9000

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Sistemas de la calidad.
3. Revisión de contrato.
4. Control de diseño.
5. Control de documentos y datos.
6. Compras.
7. Control de insumos entregados por el cliente.
8. Identificación y seguimiento del producto.
9. Control de procesos.
10. Inspección y pruebas.
11. Equipo de inspección, medición y prueba.
12. Condiciones de inspección y pruebas.
13. Control de productos fuera de cumplimiento.
14. Acciones correctivas y preventivas .Manejo almacenaje, empaque y entrega.
15. Control de registros de calidad.
16. Auditorías internas.
17. Capacitación
18. Servicio.
19. Sistema de Garantía y Tratamiento Post-venta.
20. Técnicas estadísticas.

Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad DEBE incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
 - NOTA 1 Cuando aparece el término “procedimiento documentado”, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.
 - NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:
 - i. El tamaño de la organización y el tipo de actividades,
 - ii. La complejidad de los procesos y sus interacciones, y
 - iii. La competencia del personal.
 - NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.



Manual de Gestión de la Calidad

La organización “DEBERIA” establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.



La elaboración de un manual de calidad no es obligatoria según la nueva norma ISO 9001 2015, se recomienda hacerlo para mantener una estructura coherente de la información documentada del sistema.

Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad DEBEN controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y DEBEN controlarse de acuerdo con los requisitos citados. DEBE establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.



Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad DEBEN controlarse.

- a) La organización DEBE establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.
- b) Los registros DEBEN permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.



¿Qué es un Sistema de la Calidad?

La viabilidad de una organización empresarial se fundamenta en que sus productos o servicios satisfagan plenamente las expectativas de sus clientes/partes interesadas.

Consecuentemente, la gestión empresarial de la organización no debe contemplarse de manera totalmente independiente del concepto anterior, sino asociada al mismo.

En esta situación, **dando por conseguido que el producto o servicio de la empresa es aceptable para el mercado a que se destina, la gestión empresarial ha de propiciar un funcionamiento eficaz y eficiente del conjunto de la organización en todas sus actividades.**



La Respuesta a tales requisitos, se encuentra en el **desarrollo e implantación** de un **Sistema de Calidad** para la organización empresarial, de acuerdo con la normativa nacional e internacional en vigor.

LECTURA Y COMENTARIOS DE LAS 10 CONSIDERACIONES PARA LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD...

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente (Partes interesadas);
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.





LA CARTA DE SERVICIO

UNE 93200:2008

“Carta de Compromiso”

AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación
de las Políticas Públicas y la
Calidad de los Servicios

LA CARTA DE SERVICIOS

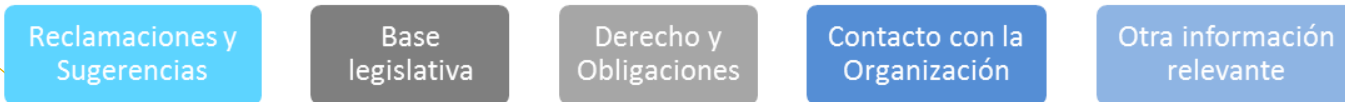
El **Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado**, establecido por el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, define el Programa de Cartas de Servicios.



UNE 93200 – Carta de servicios

Las Cartas de Servicios son documentos a través de los cuales los órganos, organismos y entidades de las distintas administraciones informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

CONTENIDO DE LA CARTA DE SERVICIOS



HERRAMIENTAS DE LAS CARTAS DE SERVICIO



EL PROGRAMA DE CARTAS DE SERVICIOS

- **El Programa de Cartas de Servicios detalla el significado, alcance y objetivos de las Cartas de Servicios de las organizaciones**, como elemento de transparencia y de compromiso con la calidad en la prestación del servicio público. En el ámbito de la Administración General del Estado, la aprobación de una Carta de Servicios requiere de la emisión de un Informe preceptivo favorable por parte de la Dirección General de Gobernanza Pública.
- **Este Programa contempla la Certificación de las Cartas de Servicios de las organizaciones por la Dirección General de Gobernanza Pública, lo que constituye un escalón superior dentro del Programa de Cartas de Servicios** y supone un reconocimiento de la calidad de las citadas Cartas, en la medida en la que muestra el compromiso de las organizaciones con la mejora de los servicios prestados y con el aumento de la satisfacción de los ciudadanos y usuarios de los mismos.



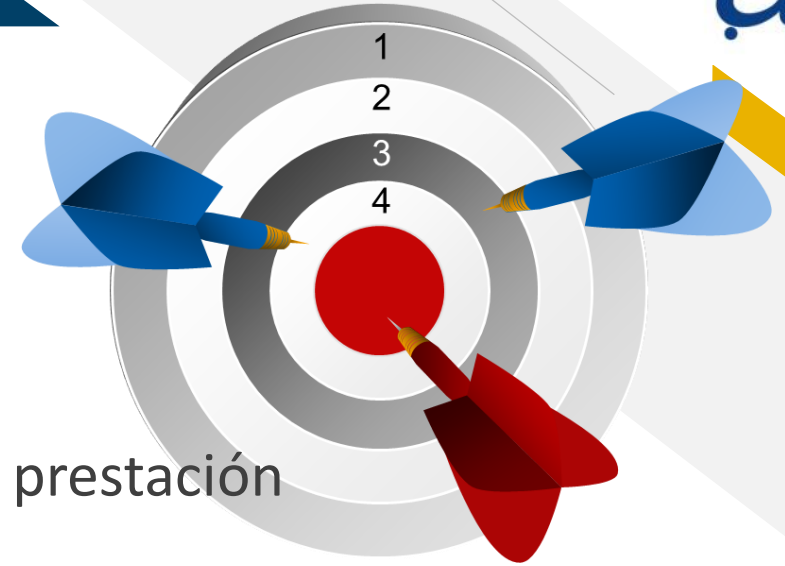
CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICOS

“No existe cosa más inútil que hacer perfectamente aquello que no sirve para nada” Peter Drucker

OBJETIVOS

Calidad en los servicios públicos

- Conocer las peculiaridades del concepto de Calidad en la prestación de servicios en la Administración Pública.
- Saber aplicar las herramientas de valoración y evaluación de la calidad del servicio.
- Promover el orgullo de pertenencia a una empresa, AMGIVECESA, en la que su principal valor es dar una óptima Calidad de Vida a los administrados y a la sociedad CEUTÍ en general.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. MEDIR LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO
 - Planificación avanzada de la calidad
 - La Carta de servicios
 - Indicadores, índices y estándares de la calidad
2. COSTES DE LA CALIDAD Y LA NO CALIDAD
 - ERROR INTERNO Y ERROR EXTERNO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO
3. RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES
 - Proceso de resolución de quejas y reclamaciones
4. CLIENTE PROVEEDOR INTERNO

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

“Lo que no se puede medir no se
puede gestionar”

PERCEPCIÓN & EXPECTATIVA

PLANIFICACIÓN AVANZADA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

CÍRCULO DE DEMING



BENEFICIOS

- Una disminución de los tiempos en los procesos de producción y un aumento de la propia productividad.
- Se tiende a producir una disminución en la comisión de errores, incluso llegando a prevenirlos.
- Ayuda a optimizar el uso de los recursos de la empresa, ya sean materiales, humanos, financieros, etc., de manera que aumenta a su vez la eficiencia.
- Se produce un mejora de la calidad.

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

5 elementos de la calidad del servicio

R.A.T.E.R.

1. **Reliability** (Fiabilidad) - la habilidad de realizar (entregar) el servicio prometido de una manera consistente y precisa.
2. **Assurance** (Aseguramiento) - el nivel de conocimiento y cortesía de los empleados, y hasta qué punto generan confianza y seguridad.
3. **Tangibles** - la apariencia; por ejemplo, del edificio, sitio web, equipo y empleados.
4. **Empatía** - en qué medida los empleados toman acción y prestan atención individual.
5. **Responsiveness** (Capacidad de respuesta) - qué tan dispuestos están los empleados a ofrecer un servicio rápido.

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

cuestionario - SERVQUAL

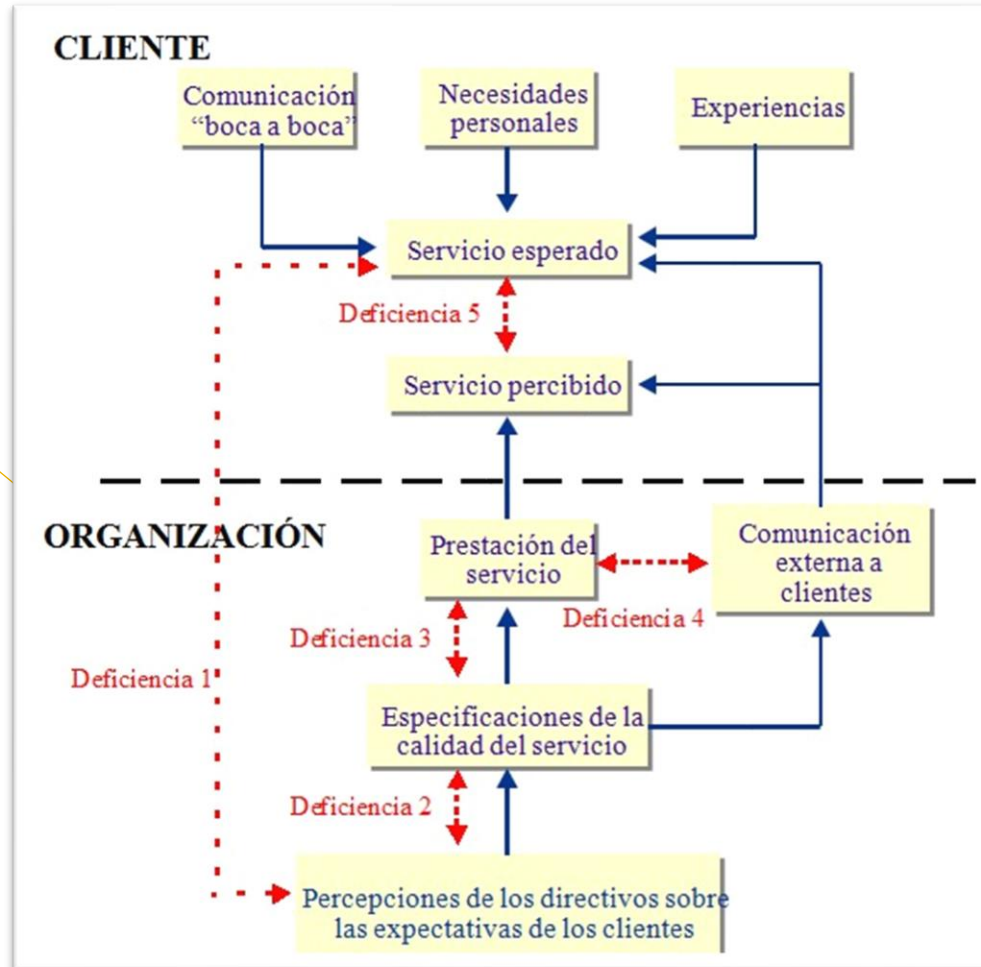
El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Para ello utiliza un cuestionario estandarizado, si bien puede ajustarse según las necesidades de cada organización.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.



Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente (ciudadano) espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO SERVQUAL

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica *es absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>	<i>Fuertemente de acuerdo</i>
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2 3 4 5 6 7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2 3 4 5 6 7

La primera mitad del cuestionario se centra en la percepción que tienen el ciudadano del servicio realizado ("cómo es"), y la otra mitad en sus expectativas ("cómo debería ser").

Por lo general son 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

1. Elementos tangibles: 1 – 4.
2. Fiabilidad: 5 – 9.
3. Capacidad de respuesta: 10 – 13.
4. Seguridad: 14 – 17.
5. Empatía: 18 – 22.

PERCEPCIÓN & EXPECTATIVAS



Es así que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

INDICADOR – ÍNDICE – ESTANDAR

- **Los indicadores de calidad:** son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones (estándar de calidad) establecidas para una determinada actividad o proceso .
- **El índice de la calidad:** es la calificación global de la calidad de una organización.
- **Estándar de calidad:** De acuerdo con la definición de la Real Academia Española, “estándar es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”. ¿Qué es un estándar de calidad? Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.



MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

unidades de medida – INDICADORES KPI

Cualquier empresa exitosa quiere ser capaz de cumplir sus objetivos organizacionales con éxito – y eso puede ser más fácil decirlo que hacerlo. En ese sentido, los **indicadores llave de desempeño** (Key Performance Indicators – KPIs) desempeñan un papel importante en todas las organizaciones.

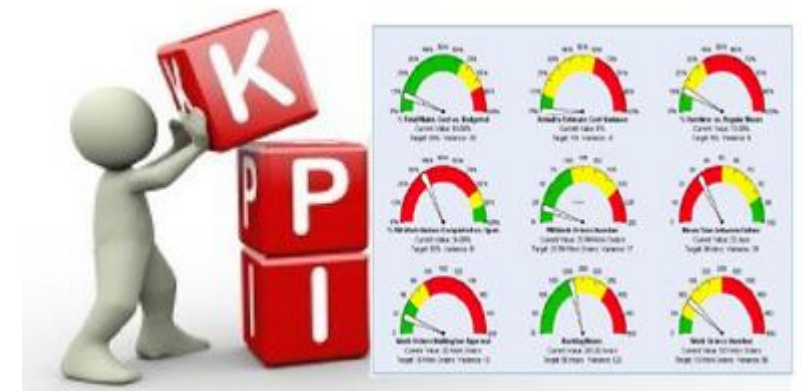
Además de seleccionar los KPIs apropiados para su sector (o sea, los KPIs de salud no funcionan en el sector financiero), usted también precisa descubrir cómo medirlos y reportarlos de forma adecuada y precisa. Ese puede ser un paso difícil, pero es incontestablemente importante.



KPI EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

Cualquier profesional de la gestión, conoce la importancia fundamental de la labor de los indicadores KPI, porque le aporta:

- Sistema de control y seguimiento de las acciones desarrolladas y del trabajo realizado.
- Posibilidad de aplicar acciones correctoras de desviaciones de los indicadores, tanto positivas como negativas.
- Ayuda en la comprensión del error y del éxito, ¿Por qué...?
- Ayudan a aprender y mejorar la toma de decisiones en la estructura de la organización y en la planificación del negocio.



TIPOS DE INDICADORES KPI

Indicadores primarios y secundarios

No siempre es sencillo definir los mejores indicadores para el negocio. Por lo tanto, es importante comprender mejor las categorías de KPI para comenzar a diseñar una estrategia más asertiva. Los KPI se dividen en primarios y secundarios.

- **Primarios** Los KPI primarios son los principales para evaluar el desempeño del negocio y ayudar a comprender si, de hecho, la empresa está en el camino correcto y optimizando su eficiencia. Están relacionados con el costo de adquisición de clientes, tasa de conversión, ingresos totales, ticket promedio por compra, entre otros indicadores.
- **Secundarios** Los KPI secundarios - también conocidos como indicadores tácticos- mostrarán cómo se están logrando los resultados. Es decir, acompañan cada etapa de la estrategia definida, analizando indicadores complementarios y apoyando los indicadores primarios. ¡Son un refuerzo de los indicadores primarios y siempre van juntos! Entre los ejemplos, podemos mencionar el costo por transacción, cuántas personas se suscriben a la *newsletter*,...

¿CÓMO DISEÑAR UN KPI?

Es fundamental, en primer término, identificar cuáles son los factores que realmente afectan a la organización para llevar a cabo una gestión de éxitos.

- Los KPI Son aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en una ACTIVIDAD.
- Los KPI’s son métricas (medibles y cuantificables) que determinaran numéricamente una variable de dos términos, por ejemplo: ingresos / gastos, número de visitas / búsquedas en el web, intervenciones/ reclamaciones, unidad de tiempo / número de incidencias...,
- Los KPI’s están directamente relacionadas con los objetivos marcados y referidos a las estrategias definidas en los procedimientos o plan de actuaciones (por ej.: tiempo de espera en la atención al ciudadano,...)

SELECCIONAR KPI's RELEVANTES

Medir y monitorizar el desempeño del negocio es crítico, pero escoger los indicadores llave de desempeño equivocados puede ser perjudicial. KPI's poco estructurados, o KPI's que son muy difíciles, caros para obtener la información, o para monitorizar regularmente, son algunos ejemplos.

Los KPI's correctos para su empresa deben seguir seis factores:

- **Alineado** - Cerciórese de que los KPI's que usted está escogiendo estén alineados con las metas y objetivos estratégicos de su organización.
- **Alcanzable** - Los KPI's que usted escoja para medir deben tener datos que puedan ser fácilmente obtenidos.
- **Incisivo** - Los KPI's deben mantenerse todos con el mismo enfoque y conducir a moverse en la misma dirección.
- **Preciso** - Los datos que componen al KPI deben ser confiables y precisos.
- **Accionable** - El KPI debe suministrar informaciones útiles sobre el negocio.
- **Vivo** - Su negocio siempre está creciendo y cambiando. Sus KPI's también deben evolucionar.

GESTIÓN DE LOS KPI

La gestión de los KPI se basa en un seguimiento constante y en tiempo real de los indicadores.

Un buen KPI debe:


- Tener una persona responsable que lo gestione y pueda monitorear el progreso;
- Obtener datos actuales y también mostrar su tendencia para así proyectar a futuro y prepararse para las incertidumbres;
- Ser de fácil comprensión para todos los involucrados, ya que se medirán las actividades realizadas por los profesionales;
- Ser periódico, es decir, medirse de vez en cuando con fines de comparación y análisis;
- Ser confiable en un rango de variación aceptable. Si los valores son mucho mayores o menores que este rango, se debe encontrar una solución al problema;
- Estar estandarizado para la comparación.

EJEMPLO CUADRO DE MANDO KPI

Datos del indicador

Identificador **TD345** Nombre **Tiempo de lanzamiento de producto**

General Detalles

Tipo de indicador **00-1 - Estratégicos** Icono 

Clasificación **Cuantitativo** ¿Indicador con meta? **Sí** Frecuencia **Mensual**

Rango **CMEM - Cuanto Menor Mejor -** Unidad de medida **día(s) - Días**

Acumulación

Operación **Suma** Inicio de la acumulación **1** Frecuencia **Anual**

2ª Acumulación

Operación **Ninguna**

Creado el **01/03/2018** Actualizado el Actualizado por **Javier Peña González**