



GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

GUÍA 6

**LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN
LOCAL. ORIENTACIÓN AL SERVICIO PÚBLICO
DE LA CIUDADANÍA**

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
MADRID
2006

Primera edición: Mayo 2006

© Este documento está protegido por la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre que regula la protección de datos y por el Real Decreto Legislativo 1/96 de 12 de abril que aprueba el texto refundido de la ley de propiedad intelectual. No podrá ser reproducido sin autorización expresa de los autores.

© **Autor:** JUAN IGNACIO MARTÍN CASTILLA
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

❖ Ayuntamiento de Espluges de Llobregat: ENRIC GINER RODRÍGUEZ

❖ Diputación Provincial de Alicante: JOSÉ ANTONIO LATORRE GALICIA

❖ Ayuntamiento de Logroño: LUIS ÁNGEL RUIZ BUDRÍA

DIRECCIÓN DEL PROYECTO:

Pablo Bárcenas Gutiérrez, Director del Área de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

Juan Ignacio Martín Castilla, Profesor del Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.

Juan Torrubiano, Director del Grupo Galgano.

EDITA: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicaciones.administración.es>

NIPO: 326-06-039-3

Depósito legal: M. 22.566-2006

Imprime: Closas-Orcoyen, S. L.

Polígono Igarza. Paracuellos de Jarama (Madrid)

1.	LA GESTIÓN POR PROCESOS: UNA NECESIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL FRENTE A LOS RETOS DEL FUTURO	9
2.	LOS PROCESOS: GENERADORES DE VALOR AL SERVICIO DEL CIUDADANO	15
3.	LA IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA ADMINISTRACIÓN LOCAL	19
3.1.	Los procesos clave u operativos	20
3.2.	Los procesos de soporte o apoyo	21
3.3.	Los Procesos estratégicos.....	24
3.4.	El mapa de procesos de la organización.....	25
4.	PRINCIPALES PARÁMETROS QUE DEFINEN UN PROCESO	29
4.1.	Agentes de un proceso.....	29
4.2.	Elementos de un proceso	30
4.3.	Algunos conceptos clave sobre procesos	32
4.4.	El flujograma: herramienta clave en la mejora de los procesos	33
4.5.	La ficha de descripción de un proceso.....	37
5.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS	41
5.1.	Principales hitos en la definición de los indicadores del proceso.....	41
5.2.	Eficacia del proceso	43
5.3.	Eficiencia del proceso	45
5.4.	Flexibilidad o adaptabilidad del proceso	45
5.5.	Criterios de priorización de los procesos a mejorar	45
6.	LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL A TRAVÉS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	51
6.1.	Subcriterio 5a: Diseño y gestión sistemática de los procesos	54
6.2.	Subcriterio 5b: Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer	

	plenamente a ciudadanos y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.....	55
6.3.	Subcriterio 5c: Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	57
6.4.	Subcriterio 5d: Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios	59
6.5.	Subcriterio 5e: Gestión y mejora de las relaciones con los ciudadanos	60
7.	LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DESDE LA VISIÓN DE LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000	63
7.1.	Requisitos de la norma ISO 9001:2000	64
7.2.	Los ocho principios de la gestión de la calidad según las directrices de la Norma ISO 9004:2000.....	66
7.3.	Principales hitos en la implantación de un sistema de gestión de la Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2000....	67
7.4.	Camino a la excelencia.....	69
8.	ALGUNAS EXPERIENCIAS EN GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL	71
8.1.	La experiencia del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante en la gestión por procesos	71
8.2.	La gestión por procesos en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.....	86
8.3.	La gestión orientada a procesos en el Ayuntamiento de Logroño.....	99
9.	BIBLIOGRAFÍA	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	El papel de los procesos en el despliegue de la estrategia de la administración local.....	10
FIGURA 2.	Relaciones “cliente-proveedor” en el proceso de servucción al ciudadano	11

FIGURA 3. Óptica en el proceso de prestación de servicio al ciudadano ó servucción	11
FIGURA 4. Modelo de relación de grupos de interés en la Administración Pública	12
FIGURA 5. La visión del servicio al ciudadano desde la gestión por procesos	17
FIGURA 6. Identificación de procesos clave en una Administración local	20
FIGURA 7. Procesos clave de un hospital	21
FIGURA 8. Procesos clave de un ayuntamiento y sus correspondientes subprocesos	21
FIGURA 9. Identificación de procesos de apoyo en una Administración local	22
FIGURA 10. Procesos de apoyo y subprocesos en el área de gestión económico financiera de un ayuntamiento	23
FIGURA 11. Procesos de apoyo y subprocesos en el área de gestión de personal	23
FIGURA 12. Procesos estratégicos y subprocesos	25
FIGURA 13. Mapa de procesos de primer nivel de una empresa municipal de aguas	26
FIGURA 14. Mapa de procesos de primer nivel de un hospital	27
FIGURA 15. Mapa de procesos de primer nivel de un ayuntamiento	27
FIGURA 16. Mapa de procesos de segundo nivel de un ayuntamiento	28
FIGURA 17. La gestión por procesos	29
FIGURA 18. Parámetros en la definición del proceso	31
FIGURA 19. Símbolos empleados en la flujogramación conforme al código ANSI	34
FIGURA 20. Ejemplo de Flujograma del proceso de sugerencias y reclamaciones (según los símbolos de la ANSI)	34
FIGURA 21. Flujograma completo de un posible procedimiento sancionador	35
FIGURA 22. Ejemplo de diagrama de flujo funcional del proceso de contratación de suministros de un ayuntamiento	36
FIGURA 23. Ejemplo Flujograma completo de un posible procedimiento de inspección de Servicios en el Servicio de Orientación al Consumidor	36

FIGURA 24. Ejemplo de diagrama de flujo funcional del proceso de contratación de suministros de un ayuntamiento 41

FIGURA 25. Principales hitos en la definición de los indicadores del proceso 42

FIGURA 26. Algunas reflexiones para el análisis de la eficacia de los procesos 44

FIGURA 27. Análisis multicriterio en la priorización de procesos a mejorar (ejemplo) 48

FIGURA 28. Matriz de priorización en función de oportunidad-impacto 48

FIGURA 29. El ciclo de mejora continua y el despliegue de los procesos 49

FIGURA 30. Estructura del modelo EFQM de excelencia 53

FIGURA 31. Estructura del criterio 5 del modelo EFQM de excelencia: procesos 53

FIGURA 32. Los procesos en el sistema de gestión de la calidad según la Norma ISO 9000:2005 66

“La Calidad no es un acto. Es un hábito”

Aristóteles (384-322 a.C.)

Como se ha tenido oportunidad de analizar en las anteriores guías, la Administración Pública local afronta importantes retos de modernización en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente convulso y confuso en lo económico, social, político, cultural, tecnológico y en la información y el conocimiento. Al mismo tiempo, la ciudadanía demanda una Administración local inteligente, pensante, innovadora, flexible y adaptativa; capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente.

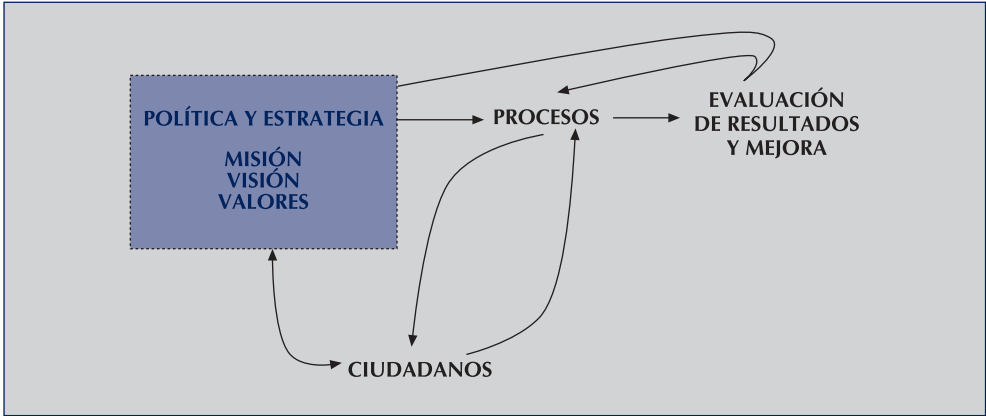
En respuesta a dichos retos, la Administración Pública local debe de:

- I. Estar al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados,
- II. Ser relacional, orientada a la diversidad de grupos de interés, y del conocimiento,
- III. Estar adaptada a la sociedad, y al entorno en general, flexible y anticipadora,
- IV. Ser democrática y participativa, con valores políticos y ética pública,
- V. Ser competitiva, flexible y adaptativa,
- VI. Ser colaborativa, intra e interadministrativamente, y con otras instituciones y organizaciones privadas y de ámbito social,
- VII. Ser equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias,
- VIII. Ser una organización inteligente, que innova y aprende.

Ello exige una diferente concepción de la organización pública local, sus funciones, estructura y cultura, la dirección estratégica, los procesos de decisión, la financiación, la gestión del capital humano y del conocimiento, las tecnologías y los sistemas y, sobre todo, los procesos de prestación de servicios al ciudadano.

Frente a la visión funcional y orgánica de los enfoques tradicionales, la Administración Pública local debe adoptar una visión por procesos orientados a la prestación de servicios públicos. Así lo considera el propio Modelo EFQM (de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), al afirmar que la excelencia de la Gestión implica inexorablemente la gestión de las actividades en términos de procesos. De esta forma, la organización excelente gestiona las actividades, encaminadas al desarrollo de su estrategia, en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Figura 1. El papel de los procesos en el despliegue de la estrategia de la administración local

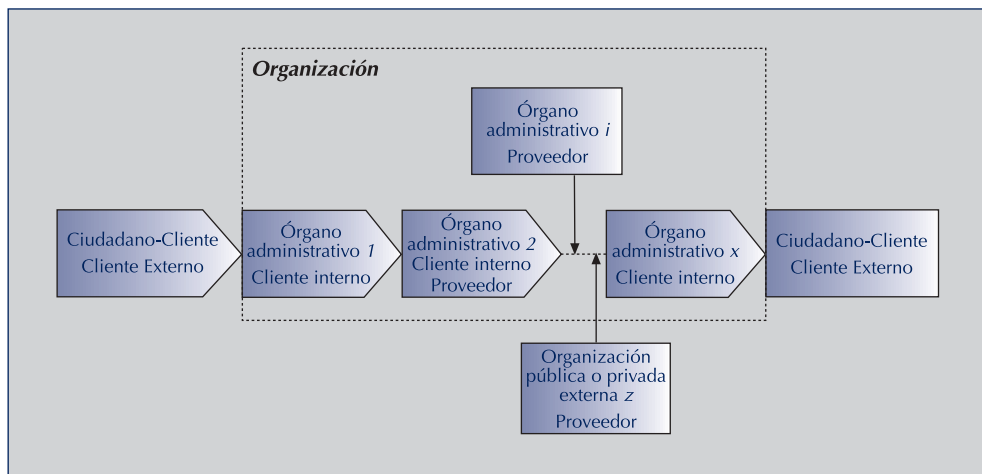


FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

Dichos procesos de prestación de servicio al ciudadano deberán aportar cada vez más valor a éstos, que deberán ser contemplados como destinatarios y árbitros de la calidad. Pero también deberán aportar valor a otros grupos de interés, estando alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la organización local.

Podría decirse que la organización municipal integra un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes tipologías de necesidades y expectativas de la ciudadanía a la se orienta el servicio público, en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada sus funciones.

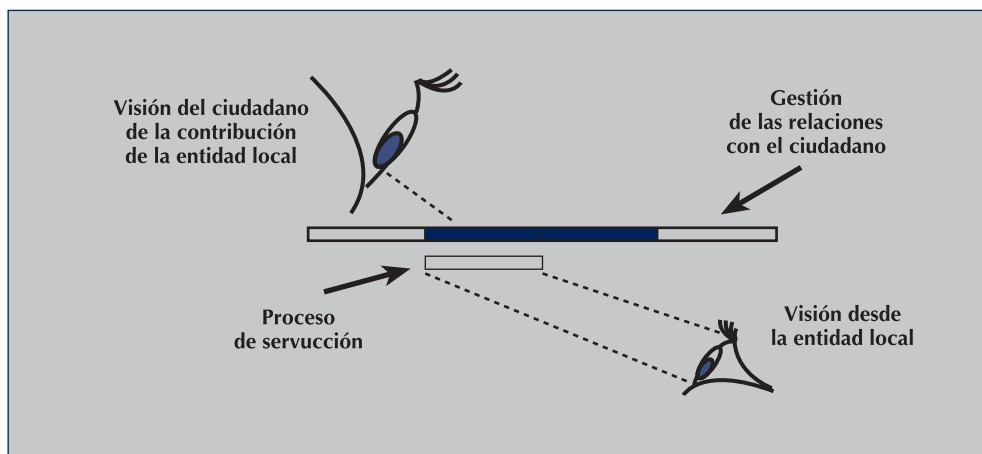
Figura 2. Relaciones “cliente-proveedor” en el proceso de servucción al ciudadano



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

La filosofía inherente a la gestión por procesos en la Administración Pública local, supone el paso de una visión administrativa, en la que el ciudadano tenía un papel de administrado, a una gestora y, por tanto, un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública municipal. Asimismo, la recepción de una prestación realizada por la Administración, en unos casos será originada a instancia del ciudadano y en otras a instancia de la Administración.

Figura 3. Óptica en el proceso de prestación de servicio al ciudadano ó servucción



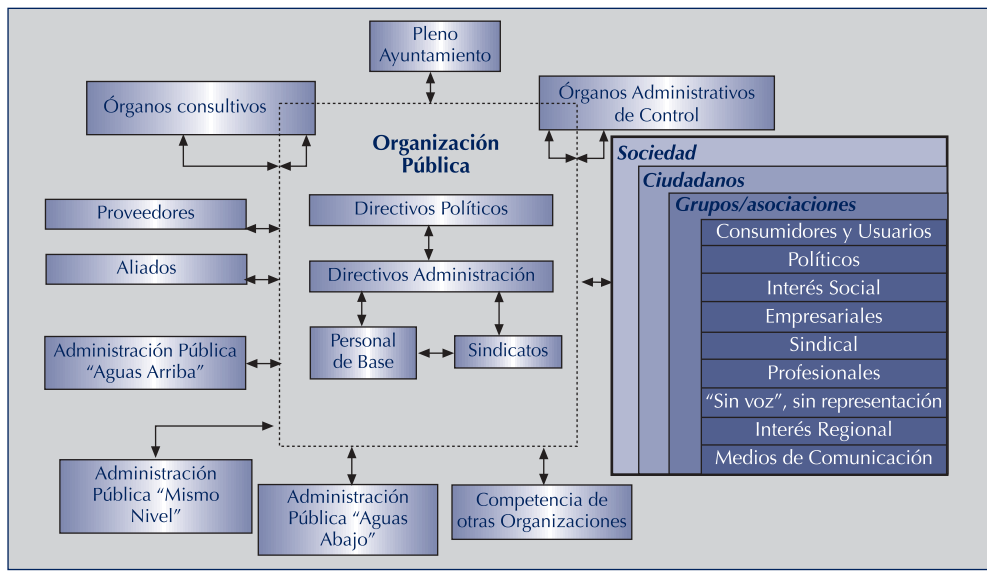
FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

Desde la óptica de la gestión por procesos la prestación pública es un servicio, constituido por la adición de una serie de de servicios individuales a través de una cadena de valor, o de proveedor-cliente donde un agente intermediario además de ser receptor de un servicio, es proveedor a su vez. Y ello, a través de un proceso de prestación de servicio o ser-vucción. De esta forma, la adición de valor secuencial de los diferentes agentes, se dirige en última instancia a satisfacer las necesidades y expectativas de todos los ciudadano, sea éste usuario o no de los servicios y tanto desde el punto de vista del servicio prestado como de la adecuada gestión pública teniendo en cuenta tanto las presentes como las futuras que puedan surgir y persiguiendo el sostenimiento de la Sociedad del bienestar.

Para RAMÍO (1999) *“el análisis de procesos implica una visión dinámica de cómo la organización añade valor en sus actividades y su estudio supone una mejora continua de cómo se hacen las cosas”*.

Por otra parte conviene recordar, como ya se tuvo ocasión de analizar en la Guía II, que en el ámbito de la Administración municipal intervienen una serie de agentes o grupos de interés, que participan o pueden verse afectados por las actuaciones o resultados de ésta, y para los que debe diseñar procesos ad hoc, buscando el equilibrio en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Figura 4. Modelo de Relación de grupos de interés en la Administración Pública



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

Son varias las razones que se pueden esgrimir para explicar la importancia de la gestión por procesos en las entidades locales que quieran dirigirse a la excelencia. Entre otras razones, se pueden resaltar las siguientes:

1. Permite orientar los procesos de la organización pública a la satisfacción de las necesidades y expectativas (tanto las actuales como las latentes) de la ciudadanía (destinatarios últimos), así como de los clientes internos, optimizando la alineación de dichos procesos con la política y estrategia.
2. Permite establecer una visión de hacia dónde se quiere dirigir la organización y los medios para conseguirlo.
3. Facilita el control, prevención de los posibles errores y la mejora continua de los procesos.
4. La mejora de los procesos es el paso fundamental para la mejora de la organización. Una Administración Pública excelente centra sus esfuerzos en sus procesos y no en sí misma.
5. Mejora la competitividad de la organización pública y optimiza la gestión de los recursos disponibles, así como las alianzas o relaciones de colaboración.
6. Contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad al cambio de la organización, incluso en entornos complejos, permitiendo una Administración local ágil y con capacidad de anticipación ante los potenciales cambios del entorno y en las necesidades de la ciudadanía.
7. Favorece la sostenibilidad de la razón de ser de la Administración local, orientada al servicio público.
8. Involucra, implica y faculta a las personas en la política y estrategia de la organización, orientada a la satisfacción de la ciudadanía. Las personas saben cuál es su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Supone un enfoque que presta importancia al desarrollo de las personas y a su papel en la mejora continua. Adicionalmente, promueve la formación continua y contribuye a la motivación de las personas.
9. Promueve la innovación, creatividad, sensibilidad por el servicio público y espíritu emprendedor de las personas.

10. Conlleva la racionalización de las estructuras organizativas y el establecimiento de las funciones. Asimismo, permite la homogenización de las actividades y el apoyo en el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo.
11. Se desarrolla un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y no un control y supervisión de los individuos (característico del enfoque centrado en la organización).
12. Permite una visión sistemática y global de las actividades de la organización.
13. Es fundamental para la modernización, transformación y la búsqueda de la excelencia en la Administración al servicio público.

“Lo que es digno de hacerse, es digno de que se haga bien”

Lord Chesterfield (1694-1773)

Una organización, sea pública o privada, que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, como son:

— Satisfacción de los destinatarios (o clientes) finales e intermedios

- Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

— Seguimiento, evaluación, control y mejora continua

- Todos los procesos tienen que tener un responsable asignado (o propietarios) que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y supervise de forma continuada la eficacia del proceso.
- Todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua como indica el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar.
- Todos los procesos deben disponer de indicadores asociados que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.
- Todos los procesos deben de ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficacia de los mismos. Para este fin, es necesario documentarlos, estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento y control.

- Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico de los procesos y, en su caso, llevar a cabo acciones destinadas a mejorar su rendimiento.

— Coherencia con la visión, misión y valores de la organización

- La gestión por procesos supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.
- Por otra parte mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y las relaciones de colaboración o alianzas.
- Dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.

— Dirección basada en resultados y hechos

- Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.

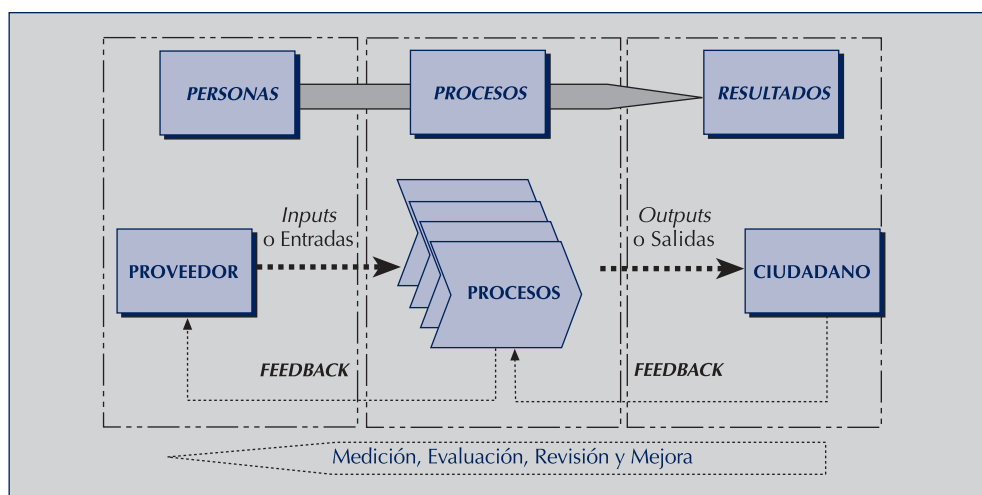
— Satisfacción de las personas que integran la organización

- Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que las personas que integran la organización adquieran los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente.
- La gestión por procesos facilita el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación.
- Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.

En el ámbito del sector público, se entiende por proceso a la secuencia ordenada de actividades, incluidas los trámites de los procedimientos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como destinatario, usuario o beneficiario de los servicios o prestaciones públicas, que transforman unos *inputs* en unos *outputs* y que crean valor intrínseco para éstos. Por tanto, los procesos se caracterizan por:

- Están orientados a:
 - Crear valor,
 - Obtener resultados,
 - Satisfacer a las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario, alineando los objetivos con aquellas,
 - Dar respuesta a las funciones asignadas a la organización.
- Se componen de un inicio y un final definidos.
- Reflejan los flujos de información, de documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con ciudadanos, proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones.
- Son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales.

Figura 5. La visión del servicio al ciudadano desde la gestión por procesos



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (en mejora continua).

Por su parte, el procedimiento administrativo es para Ramió (1999) “el proceso de toma de decisiones de la Administración Pública, es decir, la secuencia ordenada de actuaciones que se sigue para la formación de la voluntad expresada en decisiones (actos administrativos) sobre materias de su competencia” y pretende garantizar tanto la tutela de los intereses generales, como la satisfacción del interés concreto del ciudadano. También, podría definirse como un cauce determinado en las disposiciones normativas 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.

El procedimiento administrativo consta, al menos, de las siguientes 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.

“Pon todo lo que eres en lo mínimo que hagas”

Fernando Pessoa (1888-1935)

Desde una concepción macro, los procesos son las actividades clave precisas para gestionar y dirigir una organización. De esta forma un “macroproceso” se puede descomponer en una secuencia de subprocesos, que son actividades lógicas que contribuyen al logro de la misión u objetivo del macroproceso. Por su parte, las actividades se descomponen en tareas.

La identificación de todos los grandes procesos que realiza la organización permitirá elaborar el mapa de procesos. En dicha identificación, habrá que tenerse en consideración los siguientes criterios básicos:

- a) Que aporten valor añadido.
- b) Que sean repetitivos.
- c) Que se realicen de forma sistemática.
- d) Que permitan su observación y medición.

Por otra parte, todos los procesos que realiza una organización pública en el desarrollo de su misión pueden clasificarse dentro de tres categorías:

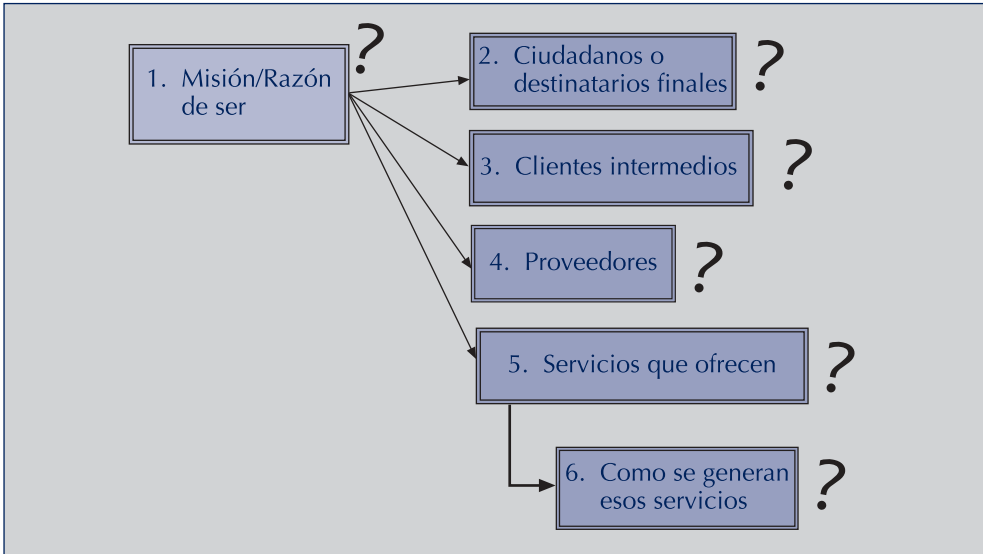
1. Procesos Clave u Operativos.
2. Procesos de Apoyo.
3. Procesos Estratégicos.

Asimismo, la organización deberá identificar y cuidar los procesos críticos, es decir aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización (por ejemplo, la atención al ciudadano, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, sistemas de gestión medioambiental, prevención de riesgos laborales, gestión de quejas, reclamaciones y sugerencias, etc.).

3.1. Los procesos clave u operativos

Son aquellos que constituyen la razón de ser de la organización, y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción.

Figura 6. Identificación de procesos clave en una Administración local



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

La misión de la empresa puede determinarse apoyándose en las siguientes reflexiones:

- ¿Qué es la organización?
- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ¿En que área presta servicio?
- ¿Qué servicios ofrece a los ciudadanos?
- ¿Quiénes son sus destinatarios (ciudadanos, clientes internos)?
- ¿A qué población se dirige?
- ¿Cómo genera la organización los servicios que ofrece?
- ¿Cuál es la cadena de valor de la organización?
- ¿Qué valores tiene nuestra organización?

Figura 7. *Procesos clave de un hospital*

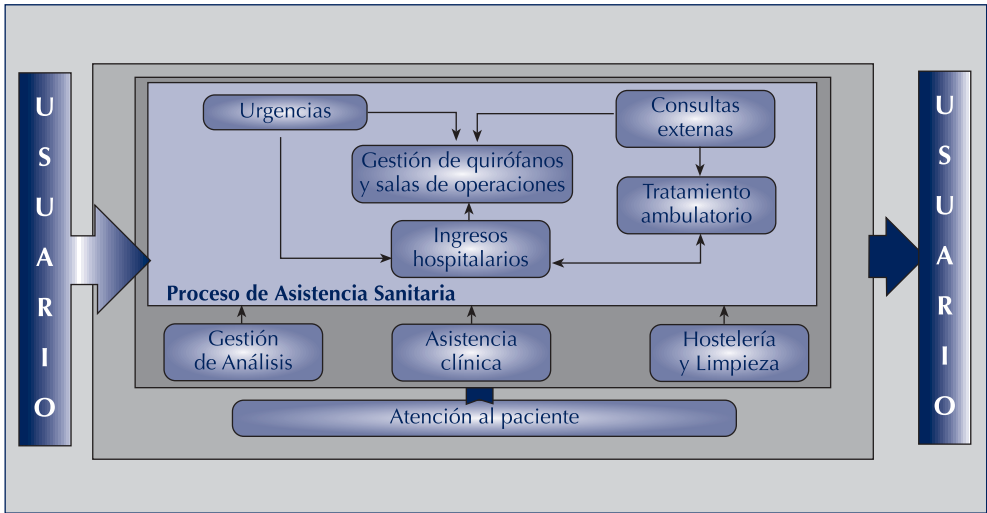
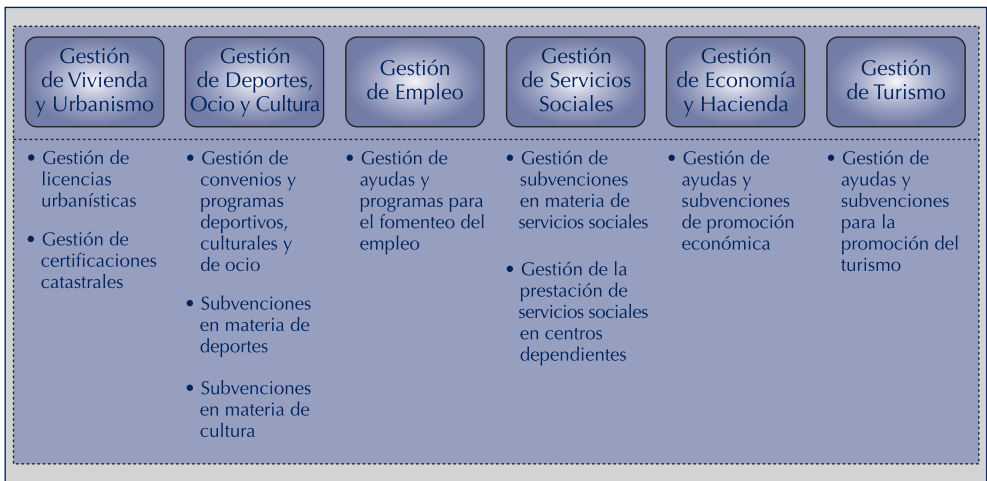


Figura 8. *Procesos clave de un ayuntamiento y sus correspondientes subprocessos*

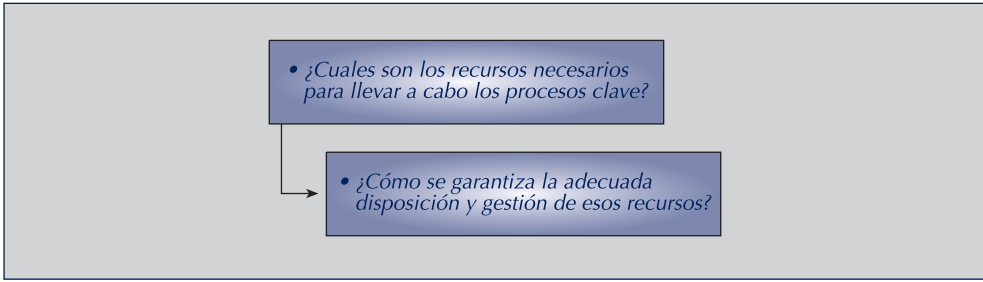


3.2. Los procesos de soporte o apoyo

Son aquellos procesos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Entre los procesos de apoyo que generalmente pueden encontrarse en una organización municipal estarían los siguientes:

Figura 9. Identificación de procesos de apoyo en una Administración local



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

- **Gestión Económico-Financiera:** Que incluye todos aquellos procesos relacionados con esta área, tales como los procesos contables, administrativos, tesorería, control presupuestario, etc.
- **Gestión de Compras y Abastecimiento:** Que incluye todos aquellos procesos relacionados con las contratación y compras de suministros o servicios.
- **Gestión de Personal:** Que incluye todos aquellos procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos, tales como nóminas, riesgos laborales, vacaciones, gestión de turnos, vacaciones, formación, evaluación del desempeño, etc.
- **Gestión de las tecnologías de la información, comunicaciones y de gestión del conocimiento:** Que incluye aquellos procesos que tienen que ver con la comunicación y la información dentro de la empresa. De este modo, se pueden citar: elaboración de informes para el equipo directivo, gestión de la comunicación interna, etc.
- **Servicios Generales:** Que incluye procesos tales como la gestión del mantenimiento, limpieza, seguridad y vigilancia, mensajería, almacén, etc.

En algunos casos, podrán incluirse también entre los procesos de apoyo los de asesoría jurídica o gestión medioambiental, entre otros.

Cabe resaltar que, en función de la misión de la organización, un proceso podrá ser de apoyo en una, siendo, sin embargo, clave en otra. Tal sería el caso del proceso de limpieza, que en un hospital es clave y en una unidad administración de gestión de urbanismo sería de apoyo.

Figura 10. *Procesos de apoyo y subprocesos en el área de Gestión Económico-Financiera de un Ayuntamiento*

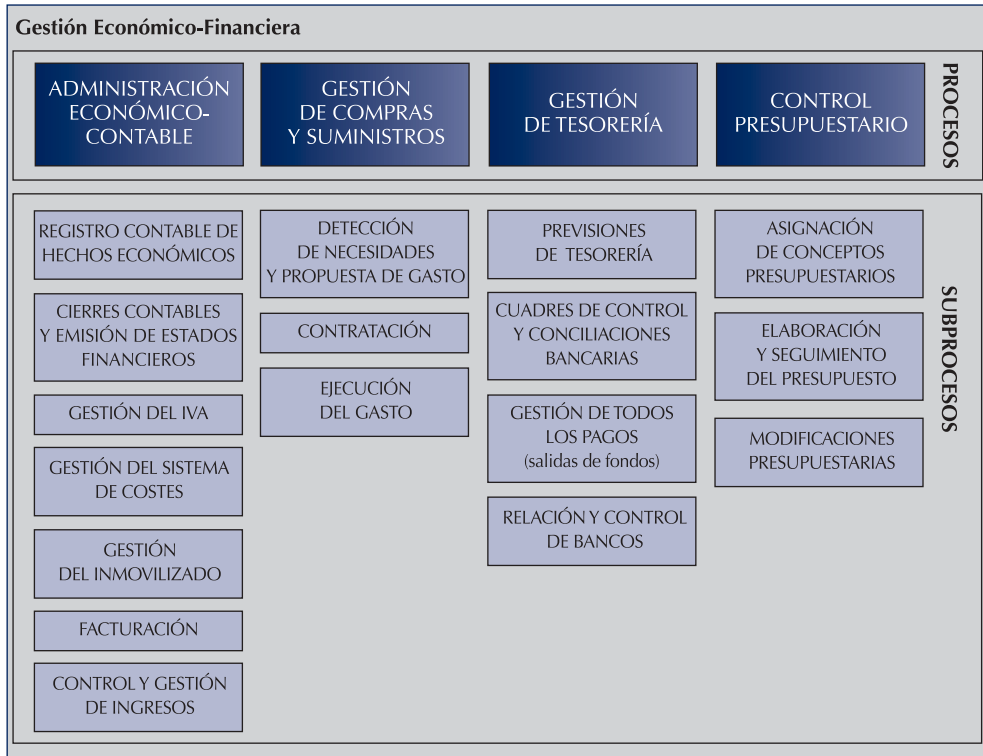
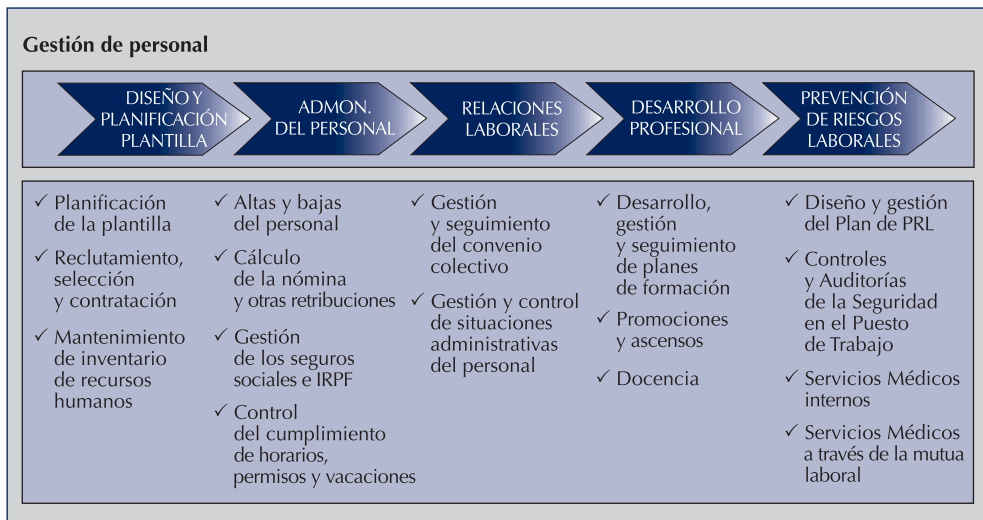


Figura 11. *Procesos de apoyo y subprocesos en el área de Gestión de Personal*



3.3. Los Procesos estratégicos

Son aquellos procesos que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, alineadas con su misión, visión y valores, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Son de carácter global y atraviesan transversalmente toda la organización y que están relacionados con la organización, administración, dirección y planificación estratégica, así como con la mejora continua.

La visión de la organización son las expectativas de ésta en un determinado periodo de tiempo, es decir, dónde quiere estar la organización en un plazo de tiempo establecido. Para ello, debe dar respuesta a cómo la organización desea ser y quiere ser percibida en el futuro. En este sentido los planes o proyectos de la organización suelen ser de mucha utilidad para entender la visión.

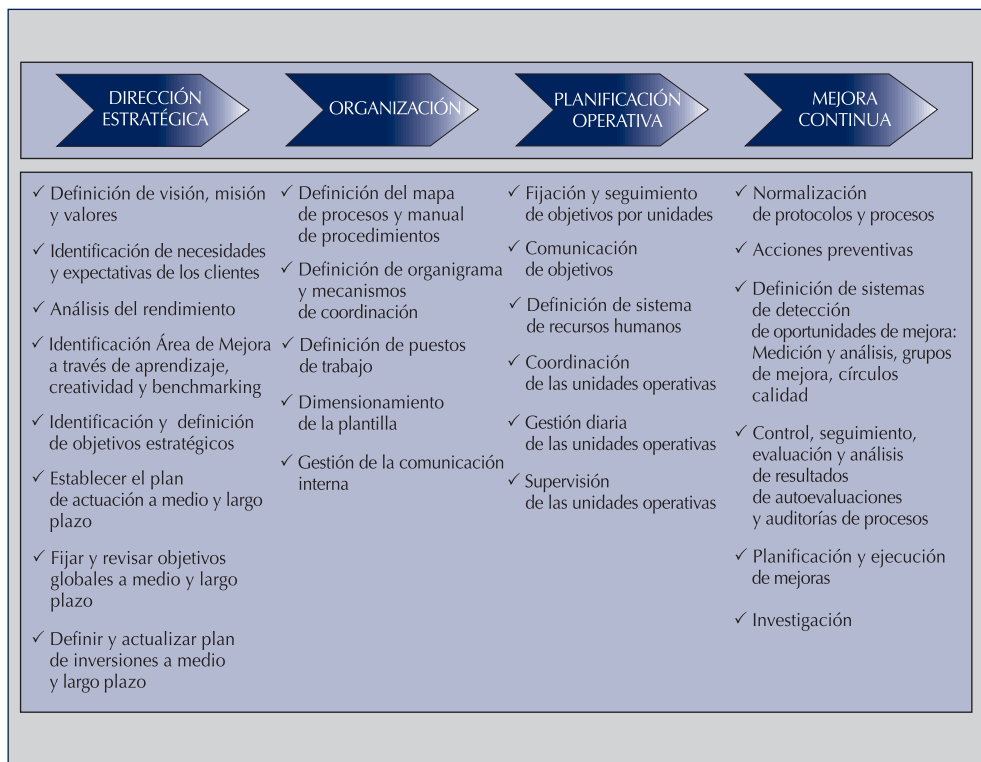
Por su parte, los valores de la organización son el conjunto de normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todas las personas que la integran, que fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de las personas que la componen y que se utilizan para comprender y actuar sobre las realidades, internas y externas, de ésta. Los valores compartidos determinarán la personalidad de la organización, con un claro reflejo en el comportamiento de las personas y en el funcionamiento de ésta en su conjunto.

De forma general suelen incluirse, entre otros, los siguientes:

- **Organización:** Comprende la definición de la estructura organizativa, las interrelaciones, asignación de funciones y responsabilidades, diseño de puestos de trabajo, etc.
- **Dirección estratégica:** Que integra desde la definición de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, hasta el resto de elementos en el proceso de planificación y dirección estratégica de la organización.
- **Planificación Operativa:** En este caso, incluye la definición y el diseño de las diferentes actividades, tareas, etc. precisas para el desarrollo de las distintas funciones (definición del sistema de recursos humanos, fijación y seguimiento de objetivos de las distintas unidades, etc.).

- **Mejora Continua:** Considera las diferentes actuaciones de la organización en el marco del proceso de mejora continua de la calidad del servicio, tales como las auditorías y evaluaciones, la normalización de procesos, la planificación y ejecución de mejoras, etc.

Figura 12. *Procesos estratégicos y subprocesos*



3.4. El mapa de procesos de la organización

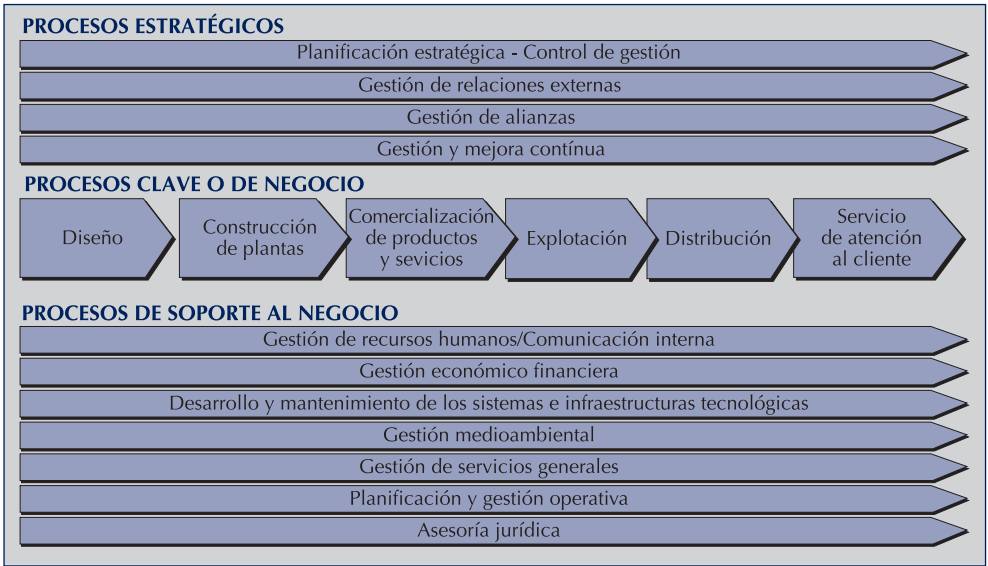
El mapa de procesos constituye una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. En él quedan recogidos todos los procesos que ésta realiza: estratégicos (que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos), claves o operativos (definen la cadena de valor

orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y de soporte (apoyan los procesos operativos).

Atendiendo al nivel de detalle o desagregación, el mapa podrá ser de:

1. **Primer Nivel**, cuando la representación es a nivel global de los grandes procesos de la organización, de forma sencilla y simplificada.
2. **Segundo Nivel**, cuando la representación recoge los diferentes subprocesos que componen los procesos.
3. **Tercer Nivel**, cuando la representación recoge incluso la actividades que componen los procesos.

Figura 13. Mapa de procesos de primer nivel de una empresa municipal de aguas



Normalmente la representación del mapa recoge arriba los procesos estratégicos, abajo los procesos de apoyo y entremedias los procesos clave u operativos.