



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

calidadUPV

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD UPV
Octubre 2011 – Versión 1

Elaborado por:

Aprobado el 31 de octubre por:

Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad

Gerencia UPV



INDICE

I. Objeto.

II. Campo de aplicación.

III. Referencias.

IV. Responsabilidades.

V. Definiciones.

VI. Desarrollo.

VI.1. Introducción.

VI.2. Proceso de elaboración de los manuales de procesos de las Unidades Pegasus.

VI.2.1. Planificación de los manuales de procesos.

VI.2.1.1. Definición de los equipos de trabajo.

VI.2.1.2. Formación específica en procesos.

VI.2.1.3. Identificación, definición y documentación de los procesos

VI.2.1.4. Revisión y validación interna y externa de los procesos.

VI.2.2. Ejecución de los procesos.

VI.2.2.1. Aprobación institucional de los procesos.

VI.2.2.2. Difusión externa de la información relativa a los procesos.

VI.2.3. Medición y seguimiento de los procesos.

VI.2.4. Revisión y actualización de los procesos.

VI.3. Estructura y contenido del Manual de procesos.



I. Objeto.

El presente manual de gestión especifica los requisitos mínimos del contenido y del proceso de elaboración, implantación, seguimiento y revisión de los manuales de procesos de las Unidades Pegasus de la UPV (unidades técnicas, administrativas y de gestión de la UPV participantes en el Plan Pegasus del Plan Estratégico UPV 2007/2014, línea 2 "Implantación de estrategias operativas de mejora continua para los diferentes tipos de unidades estructurales" del objetivo 5 "Alcanzar niveles organizativos de calidad, que proporcionen plena satisfacción a las expectativas de nuestros usuarios" en el eje V "Organización").

La finalidad del Plan Pegasus es implantar un sistema de mejora continua en las unidades de apoyo, que permita la evaluación de su rendimiento y su calidad, con un enfoque que atienda - muy especialmente- a la satisfacción de los usuarios.

II. Campo de aplicación.

El Manual de gestión de procesos de la UPV es de aplicación a todas las Unidades Pegasus, como desarrollo de la primera fase del citado Plan.

El campo de aplicación de los manuales de procesos es, en principio, el de la Unidad encargada del desarrollo de los procesos recogidos en los mismos. No obstante, y de cara a favorecer la información proporcionada al personal de las Unidades y a sus usuarios, pueden elaborarse manuales de procesos que recojan la transversalidad de algunos de ellos.

III. Referencias.

- Modelo de Excelencia EFQM. "La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". Criterio 5: Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
- Norma ISO 9001:2000. Apartado 4.1a) "Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización"; apartado 4.1b) "Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos"; apartado 7.1 "La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto".
- Plan Pegasus (<http://www.pegasus.upv.es>)
- Manual de gestión de las cartas de servicio de la UPV
- Manual de gestión de auditorías internas de la UPV
- Manual del gestor del sistema de sugerencias, quejas y felicitaciones de la UPV
- Manual de los responsables de Unidad y Títulos UPV para la gestión de sugerencias, quejas y felicitaciones



IV. Responsabilidades.

Manual de gestión de procesos	Gerencia UPV	Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad (SEPC)	Unidades Pegasus
Planificación de la elaboración de los manuales de procesos			
Coordinación de la elaboración de los manuales de procesos			
Elaboración de los manuales de procesos			
Aprobación de los manuales de procesos			
Medición y seguimiento de los procesos			
Revisión y actualización de los procesos			

V. Definiciones.

- **Alcance del proceso:** Primera y última actividad de un proceso. El inicio del proceso viene dado por aquella actividad, externa o interna a la Unidad, que da inicio al proceso, y el fin del mismo por la actividad, normalmente propia de la Unidad, con la que concluye el proceso.
- **Beneficiarios del proceso:** Usuarios y participantes que reciben servicios derivados del desarrollo de un proceso.
- **BPMN:** Acrónimo de *Business Process Modeling Notation*. Estándar desarrollado por *Business Process Management Initiative* (BPMI) para la diagramación de procesos.
- **Carta de servicios:** Documento escrito por medio del cual la UPV a través de las Unidades informa públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestiona y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.
- **Descripción del proceso:** Objeto de un proceso, su propósito, su razón de ser. Para qué se tiene.
- **Diagrama del proceso:** Representación gráfica del funcionamiento de un proceso. Muestra las actividades internas del proceso de forma secuencial, conectándolas entre sí (una sola entrada y salida para cada actividad) e identifica usuarios y proveedores.
- **Documentos asociados:** Documentos tipo vinculados al desarrollo de un proceso: instancias, formularios, resoluciones, etc.
- **Gestor del proceso:** Cargo, puesto, función, con capacidad de actuación y que debe liderar un proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen en el mismo.
- **Indicador:** datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. [UNE 66175:2003; 3.6]
- **Mapa de procesos:** Representación gráfica que identifica los procesos que una Unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad.
- **Nombre del proceso:** Descripción breve y representativa del cometido de un proceso.



- **Participantes del proceso:** Sujeto pasivo que no demanda el servicio (no es un usuario directo), no provee de entradas al proceso (no es uno de los proveedores del proceso) y no es parte de la Unidad propietaria del mismo, pero que interviene en algún momento o momentos durante el desarrollo del proceso.
- **Procedimiento:** Recoge la manera precisa y sistemática en la que se realizan un conjunto de actividades de un proceso, bien por su complejidad, bien por su reiteración. Los procedimientos se integran en un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de tareas que conforman una serie de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman una entrada en una salida con valor añadido para el usuario.
- **Proceso asíncrono:** Proceso iniciado por un evento no temporal.
- **Proceso síncrono:** Proceso iniciado por un evento temporal.
- **Procesos clave:** Gestionan las actividades conducentes a la entrega del producto o servicio al usuario (externo a la Unidad). De ellos depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas.
- **Procesos estratégicos:** Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, y la relación de ésta con el entorno, siendo los responsables de analizar las necesidades y condicionantes, para a partir de todo ello y del conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para asegurar la respuesta a esas necesidades y condicionantes. Permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización.
- **Procesos soporte:** Proporcionan apoyo a los procesos clave para asegurar el buen funcionamiento de la Unidad y que, generalmente, son transparentes al usuario.
- **Propietario del proceso:** Unidad encargada del desarrollo de un proceso. La persona responsable de la Unidad es, por extensión, la responsable del proceso.
- **Proveedores del proceso:** Proporcionan entradas al proceso, es decir, servicios que la Unidad propietaria del proceso les demanda.
- **Reglamentos y normas:** Identificación de las normas generales y específicas que deben tenerse en cuenta para el correcto desarrollo de las acciones de un proceso.
- **Requerimientos y expectativas de los usuarios:** Requisitos que los usuarios demandan a la Unidad, y expectativas de éstos sobre el servicio esperado resultante del desarrollo de un proceso.
- **Satisfacción:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. [UNE-EN ISO 9000:2005; 3.1.4]
- **Servicio:** Resultado de llevar a cabo una actividad, generalmente intangible, por parte de la Unidad, dirigida a los usuarios.
- **Usuarios del proceso:** Los demandantes de los servicios que se proporcionan mediante el desarrollo de un proceso (procesos clave). Pueden ser internos (Órganos de dirección, Centros, Departamentos, Estructuras de investigación, Unidades de apoyo... y personal docente, investigador, de administración y servicios...) y externos (alumnos, instituciones, empresas...)



VI. Desarrollo.

VI.1. Introducción.

La estrategia de calidad de la administración y los servicios universitarios de la UPV se sintetiza en la siguiente frase: "Proporcionar a nuestros usuarios internos y externos servicios que den satisfacción a sus necesidades y expectativas, diseñando, implantando y ejecutando -con la participación de todo el personal- procesos fiables que obtengan tales resultados".

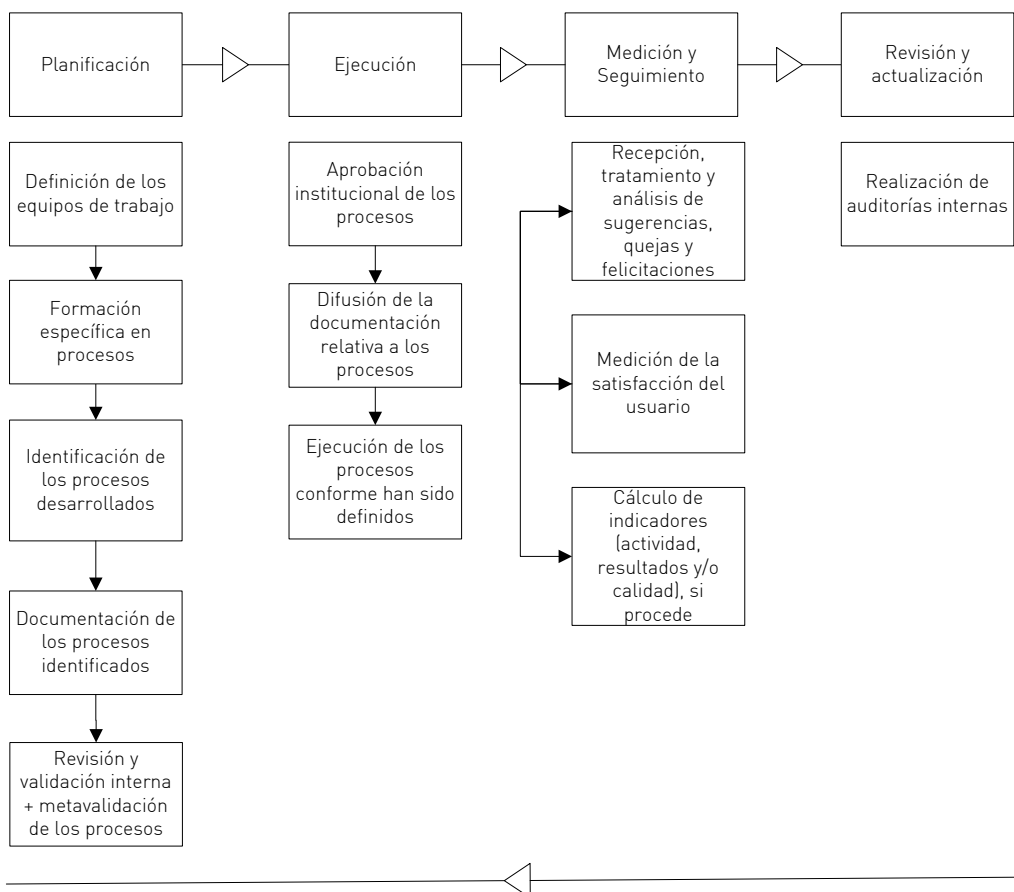
La identificación y documentación de los procesos desarrollados por las Unidades Pegasus es un medio de comunicación tanto hacia los usuarios de estas Unidades como al personal que las conforma.

Los manuales de procesos se han convertido en una herramienta fundamental para la modernización de la gestión de la UPV.

El establecimiento de un nivel adecuado de calidad de los servicios, de acuerdo con las expectativas de los usuarios y de las posibilidades de la UPV, permite desarrollar un sistema de control y seguimiento de los procesos que impacta positivamente en la mejora de su gestión.

VI.2. Proceso de elaboración de los manuales de procesos de las Unidades Pegasus.

La elaboración de los manuales de procesos de las Unidades Pegasus se desarrolla siguiendo el ciclo PDCA, e incluye las siguientes fases:



INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA (PLANES DE MEJORA)



VI.2.1. Planificación de los manuales de procesos.

La Gerencia de la UPV, con el apoyo técnico del Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad, (SEPC), define el marco de actuación, planifica y determina las Unidades que establecerán sus manuales de procesos y la programación de la implantación de los mismos. Así mismo impulsa directamente la elaboración de estos manuales en cada Unidad proporcionando los recursos humanos y materiales necesarios.

VI.2.1.1. Definición de los equipos de trabajo.

La elaboración de cada Manual de procesos se realiza por un equipo de trabajo de carácter multidisciplinar, constituido por

- Responsable de la Unidad.
- Personal de la Unidad de diferentes niveles y áreas funcionales, por designación del responsable de la misma.
- Facilitador (persona externa a la Unidad, con conocimientos y formación específica, que facilita la labor de reflexión, redacción y coordinación), asignado por el SEPC.

En los casos en que así se requiera pueden participar personal de otras Unidades así como representantes de los usuarios.

VI.2.1.2. Formación específica en procesos.

Los equipos de trabajo reciben formación específica sobre procesos, el Plan Pegasus y las herramientas de trabajo diseñadas para la elaboración de los manuales (plataforma informática de gestión Pegasus y herramientas de diagramación de procesos). Esta formación consiste en una jornada inicial teórico-práctica, seguida, a lo largo del proceso de elaboración de los manuales, de formación continua en las sesiones de trabajo. El contenido de la jornada inicial es el siguiente (se incluyen diversos casos prácticos sobre el uso de la plataforma y herramientas de diagramación):

- PEGASUS.
- PROCESOS:
 - Definición y características de un proceso.
 - Gestión por procesos.
 - Clasificación de los procesos.
 - Elementos que definen un proceso.
 - Diagramación de procesos.

Igualmente, si a lo largo del proceso de elaboración de los manuales se incorporan al equipo de trabajo nuevos miembros, éstos reciben formación específica.

Las tareas de formación y coordinación durante el proceso de elaboración de los manuales de procesos es responsabilidad del SEPC. También se desarrolla este tipo de formación a través de los planes de formación del PAS gestionados por el UFASU.

VI.2.1.3. Identificación, definición y documentación de los procesos



Previo a la identificación, definición y documentación de los procesos, las Unidades deben definir cuáles son sus fines y objetivos. A continuación, los responsables de cada Unidad Pegasus proponen los procesos objeto de inclusión en el manual, principalmente en función del impacto en los usuarios de los servicios que de ellos se derivan.

La definición de los procesos incluye la clasificación del mismo, breve descripción, la identificación del inicio y fin del proceso, la identificación de los gestores del proceso, sus usuarios y posibles colectivos participantes, enumera los proveedores internos o externos y presenta las interrelaciones con otros procesos tanto de la Unidad como de otras Unidades de la UPV. Acompaña a la ficha de proceso en la que se recoge toda esta información un diagrama del proceso y de los procedimientos asociados.

El estándar asumido por la UPV para la diagramación de los procesos es una adaptación del BPMN.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio asíncrono	El inicio del proceso se desencadena por un evento no temporal.
	Inicio síncrono	El inicio del proceso se desencadena por un evento temporal.
	Inicio múltiple	El inicio del proceso se desencadena tanto de manera asíncrona como síncrona.
	Inicio desde proceso	El inicio del proceso se desencadena desde otro proceso.
	Fin	Simboliza el fin tanto de un proceso como de un procedimiento.
	Fin a proceso	Simboliza el inicio de otro proceso desde el actual, finalizando su flujo de actividades en este punto.
	Llamada a proceso	Simboliza el inicio de otro proceso desde el actual, continuando su flujo de actividades una vez ejecutado el proceso llamado.
	Temporizador	Marca tiempos de espera.
	Actividad	Representa cada una de las actividades del proceso que consideramos como atómica.
	Procedimiento	Representa una actividad no atómica (procedimiento) que se desarrolla en un diagrama anexo.
	Agrupación de actividades	Proporciona un mecanismo para agrupar actividades visualmente. Suele ir asociado a un bucle.
	Bucle	Simboliza que la actividad o agrupación de actividades se ejecutan repetidamente hasta que se cumple una condición.
	Puerta de decisión exclusiva	Modela decisiones que sólo pueden tener un valor cierto de entre varios posibles. El flujo de salida elegido será el que cumpla la condición expresada dentro del símbolo.
	Puerta de flujos paralelos	El primer caso modela flujos de actividades que se ejecutan de modo paralelo. El flujo del proceso continúa por todos ellos.
		El segundo caso indica que todos los flujos de actividades de entrada a la puerta deben confluir para que el flujo del proceso continúe hacia la siguiente actividad.
	Puerta de decisión inclusiva	Modela decisiones que pueden tener uno o más valores ciertos de entre varios posibles. Los flujos de salida elegidos serán todos aquellos que cumplan la condición expresada dentro del símbolo.
	Puerta de confluencia de flujos	Indica que todos los flujos de actividades de entrada a la puerta posibles (puede que alguno de ellos no lo sea) deben confluir para que el flujo del proceso continúe hacia la siguiente actividad.
	Fase	Identifica y delimita las etapas en que puede dividirse un proceso o procedimiento.
	Almacenamiento	Representa el almacenamiento en soporte electrónico de datos. Este símbolo siempre va ligado a una actividad.
	Documento	Representa el uso o generación de algún soporte documental (formato papel o electrónico). Este símbolo siempre va ligado a una actividad.
	Conector flujo continuo	Conecta la secuenciación de actividades realizadas por el propietario del proceso y las relaciones con el usuario.
	Conector flujo discontinuo	Conecta la secuenciación de actividades realizadas por el propietario del proceso y las relaciones con los proveedores y, en su caso, de éstos y usuario.
	Anotaciones	Proveen de información adicional y facilitan la comprensión del diagrama de flujo del proceso.



Se prioriza la identificación, definición y documentación de los procesos clave sobre los soporte. Los procesos estratégicos no se enmarcan actualmente en el Plan Pegasus, siendo abordados por la institución a través del Plan Estratégico UPV 2007/2014.

VI.2.1.4. Revisión y validación interna y externa de los procesos.

La labor del grupo de trabajo debe ser refrendada por el resto de personas que conforman la Unidad propietaria de los procesos. El borrador del Manual de procesos debe difundirse a la totalidad de los miembros de la Unidad para su debate, su modificación, si procede, y validación interna definitiva. El procedimiento escogido para ello es responsabilidad del responsable de la misma. Tal medio debe asegurar que la información llega a todos los implicados y que permite la realimentación (recogida de sugerencias, observaciones, propuestas de modificaciones, mejoras...)

Asimismo, en el caso de existir proveedores internos (otras Unidades Pegasus), éstos deben validar las relaciones y resolverse los posibles conflictos fronterizos.

VI.2.2. Ejecución de los procesos.

Una vez identificados, definidos y documentados los procesos (fichas de proceso y diagramas asociados), éstos deben pasar a ser ejecutados por la Unidad propietaria de los mismos conforme han sido elaborados. Previamente es necesaria su aprobación institucional y la difusión interna y externa de los mismos.

VI.2.2.1. Aprobación institucional de los procesos.

Las circunstancias que pueden llevar a la aprobación institucional de los procesos son los siguientes:

- a) Elaboración por primera vez de uno o varios procesos.
- b) Modificación sustancial de uno o varios procesos aprobados anteriormente.
- c) Modificación no sustancial de uno o varios procesos aprobados anteriormente.

Como criterio general, se entiende por cambio sustancial cuando afecta al contenido esencial de lo plasmado en un proceso (cambio importante en la secuencia de actividades en cuanto a volumen de actividad y relevancia) o cambios en el objeto del proceso o la tipología de los usuarios.

En los dos primeros casos, (a) y (b), esta aprobación consiste en la firma de un documento (que recoge el alcance de la misma) por parte del responsable de la Unidad propietaria, la Gerencia y el miembro del Consejo de dirección del cual depende orgánicamente dicha Unidad.

Para el tercer caso (c) se establecen los siguientes compromisos:

- Compromiso del responsable de la Unidad de informar de las modificaciones no sustanciales que sufran los procesos de su Unidad al miembro del Consejo de dirección del cual depende orgánicamente la misma.
- Compromiso del Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad de informar de las modificaciones no sustanciales que sufran los procesos de la Unidad a la Gerencia.

El listado de procesos vigentes con el número de versión y fecha se podrá consultar tanto en la plataforma de gestión del Plan Pegasus como en las Webs de cada Unidad.



VI.2.2.2. Difusión externa de la información relativa a los procesos.

La UPV difunde el Manual de procesos a toda la organización a través de reuniones de presentación a los Órganos de dirección y al personal de la universidad, la publicación en la Web de cada una de las Unidades y en la Web del programa PEGASUS, apariciones en los medios de comunicación UPV (radio y televisión), etc.

En concreto, en las Web se presenta información de todos los procesos y la posibilidad de su descarga en diferentes formatos. Se incluye:

- Listado de procesos y fichas identificativas.
- Diagramas de procesos.

En ambos casos, con la fecha de vigencia y el número de versión.

VI.2.3. Medición y seguimiento de los procesos.

La UPV establece un sistema periódico de medición y seguimiento del cumplimiento de los procesos definidos por medio de:

1. Las auditorías internas de procesos (ver manual de "Gestión de las auditorías internas de calidad de las unidades de gestión UPV").
2. Los resultados de las encuestas de opinión a los usuarios de servicios derivados de los procesos. Estos resultados son analizados por la Unidad que, en caso de detectar evidencias de mal funcionamiento, evalúa las causas y establece, enmarcado en los Planes de Mejora, un plan de actuación en el que identifica las medidas a adoptar para alcanzar el nivel de satisfacción esperado por los usuarios. Los planes de mejora se establecen anualmente entre la Gerencia y las Unidades.
3. Las quejas relativas al incumplimiento de compromisos de ejecución de los procesos o sugerencias recibidas a través del Sistema de sugerencias, quejas y felicitaciones de la UPV (SQF).
4. Indicadores de actividad, resultados y calidad. La gestión de este panel interno de indicadores compete a la propia Unidad.

VI.2.4. Revisión y actualización de los procesos.

La principal herramienta para la revisión de los procesos son las auditorías internas de procesos. Si en éstas se identifican discrepancias, la Unidad implanta las acciones oportunas para corregirlas.

El SEPG es el responsable de llevar a cabo estas auditorías, conforme a la planificación anual de las mismas aprobada por la Gerencia. Éstas son, para una misma Unidad, de una cadencia mínima bienal.

Los Manuales de procesos incluyen la fecha de aprobación y su vigencia se supedita al resultado de las auditorías internas de los procesos.

Independientemente de la ejecución de estas auditorías, las Unidades deben informar al SEPG (pegasus@upv.es) de cualquier cambio que puedan sufrir los procesos como consecuencia de nuevas competencias, nuevas maneras de hacer las cosas, cambios legislativos, o cualquier otra causa.

La metodología de revisión y actualización de los procesos es la misma que la empleada para su elaboración.



VI.3. Estructura y contenido del Manual de procesos.

En un Manual de procesos se recoge:

- Unidad propietaria de los procesos.
- Fines y objetivos de la misma.
- Listado de los procesos vigentes.
- Ficha identificativa de los procesos, en la que se especifica, para cada uno:
 - Tipo de proceso: clave o de soporte.
 - Código del proceso (alfanumérico).
 - Versión.
 - Fecha de última actualización.
 - Nombre del proceso.
 - Descripción del proceso.
 - Gestor del proceso.
 - Usuarios del proceso (procesos clave).
 - Proveedores del proceso.
 - Participantes del proceso.
 - Alcance del proceso: primera y última actividad.
 - Requerimientos y expectativas de los usuarios (procesos clave).
 - Servicios derivados del desarrollo del proceso (procesos clave).
 - Procesos relacionados.
 - Observaciones.
- Diagramas de los procesos y sus procedimientos.
- Indicadores relacionados con la ejecución de cada proceso.
- Documentos asociados. La incorporación y actualización de éstos compete a la propia Unidad.
- Reglamentos y normas. La incorporación y actualización de éstos compete a la propia Unidad.
- Organigrama de la Unidad.