

La Gestión por Procesos en los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Autores: Ing. Jeorbel Galano Fonseca, Consultor.

Lic. Marvelis Vargas leyva, Consultor

Entidad: Centro de Información y Gestión Tecnológica Guantánamo

Email: jeorbel@ciget.gtmo.inf.cu, marvelis@ciget.gtmo.inf.cu

Teléfonos: 381139, 381196, 381602

Domicilio legal: Ahogados No. 14 entre 12 y 13 Norte. Guantánamo.

Resumen.

El siguiente trabajo describe los principales aspectos para la realización de estudios de gestión por procesos por los consultores del Centro de Información y Gestión Tecnológica Guantánamo en las entidades del sector empresarial que se encuentran implementando Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Se describe como se orienta al cliente en la identificación, documentación, modelado, diseño de los procesos y los métodos para realizar la medición, análisis y monitoreo de estos. Este servicio ha sido realizado de forma exitosa en la Empresas Procesadora de Café ALTOSERRA, Gráfica Juan Marinello, Forestal Imías, entre otras, propiciando la implementación de los sistemas de la calidad de las mismas y con ello su certificación.

Este trabajo fue presentado en el XVI Forum de Ciencia y Técnica donde alcanzó la categoría de Relevante en los Eventos a Nivel de Municipio y Provincia, así como en el Evento Nacional INFOGEST 2007.

Palabras Clave: Gestión por procesos, Gestión de la calidad.

Abstract.

The following work describes the main aspects for the realization of administration studies for processes for the consultants of the Center of Information and Technological Administration Guantánamo in the entities of the managerial sector that are implementing Systems of Administration of the Quality ISO 9000.

It is described like it is guided the client in the identification, documentation, modeling, I design of the processes and the methods to carry out the mensuration, analysis and monitoreo of these. This service has been carried out in a successful way in the Companies Procesadora of Brown ALTOSERRA, Graphic Juan Marinello, Forest Imías, among other propitiating the implementation of the systems of the quality of the same ones and with it its certification.

This work was presented in the XVI Forum of Science and Technique where it reached the category of Outstanding in the Events to Level of Municipality and County, as well as in the National Event INFOGEST 2007.

Keywords: administration for processes, administration of the quality.

Introducción.

Las organizaciones empresariales han vivido cambios trascendentales en los últimos años, situación que se hace cada vez más crítica para ellas si se tiene en cuenta la rapidez con la que se producen los cambios en nuestros días, las necesidades de los clientes crecen, los negocios se internacionalizan, surgen nuevos valores culturales y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones se desarrolla a gran velocidad. Esto nos conduce a concluir que es necesaria la introducción de los conocimientos generados por la ciencia y la tecnología en estos sectores de forma más acelerada y efectiva para adaptarse, ser flexibles y aprender en forma permanente, creando así las capacidades y las habilidades necesarias para subsistir al entorno que las rodea y desarrollarse continuamente.

Con los cambios realizados en las Normas de la familia ISO 9000 del año 2000, se introduce el enfoque basado en procesos, el cual percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del siglo XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

Gestionar la organización por procesos implica asignar "propietarios" a los mismos, haciendo posible una gestión integrada generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar las políticas y los objetivos establecidos. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

La Gestión por procesos es uno de los 8 principios actuales de la gestión de la Calidad, formando parte de los capítulos 4, 7 y 8 de la norma cubana NC-ISO 9001:2001. Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos.

Debido a que la identificación, documentación e implementación de los procesos que se realizan en la organización es parte del proceso de Diseño, Elaboración e Implementación de la Documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad, surge la necesidad de diseñar y prestar este servicio a aquellas entidades que habían contratado el servicio de Asesoría en la Elaboración de Documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000, incidiendo en ello que estas no tenían capacidad para implementar esta parte del sistema.

Desarrollo.

A Continuación le daremos una breve explicación de cómo se realiza el servicio de consultoría en gestión por procesos.

Este servicio está dirigido a empresas e instituciones que deseen gestionar las actividades que se realizan en la misma con un enfoque de proceso para la gestión y consiste en la realización de un estudio de los procesos que se realizan en la organización. En el mismo se aplican un grupo de herramientas y técnicas con el objetivo de gestionar los procesos.

Para ejecutar este servicio se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

- El alcance previsto por el cliente para el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Los resultados de la realización del diagnóstico de la situación actual de la entidad en materia de gestión de la calidad.
- Si la entidad ha elaborado alguna documentación referente al SGC.
- Si la entidad ha implementado el perfeccionamiento empresarial o está en proceso de obtención del mismo.
- Si posee algún otro sistema de gestión (ambiental, seguridad y salud en el trabajo, etc.).
- En los casos de entidades productoras o comercializadoras de alimentos si poseen sistema HACCP, o si están en proceso de implementación del mismo.
- Misión, visión, políticas y objetivos de la organización.
- Objeto social, tecnologías, línea de negocios y / o producciones o servicios fundamentales.
- Documentación legal aplicable a la entidad.
- La estructura organizativa de la organización.

Para ello se solicitará esta información al cliente así como se realizarán entrevistas para la solicitud de datos, visitas de trabajo a la organización a asesorar, revisión de documentos, etc.

Luego el equipo consultor hará una recopilación de toda la información disponible que pueda resultar útil para el trabajo, analizándola para asegurar la preparación técnica y la calidad de todas las etapas del servicio. Fundamentalmente deberán realizar un estudio del informe del diagnóstico realizado a la entidad con la finalidad de conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la misma para implementar el SGC. Además estudiarán los documentos siguientes:

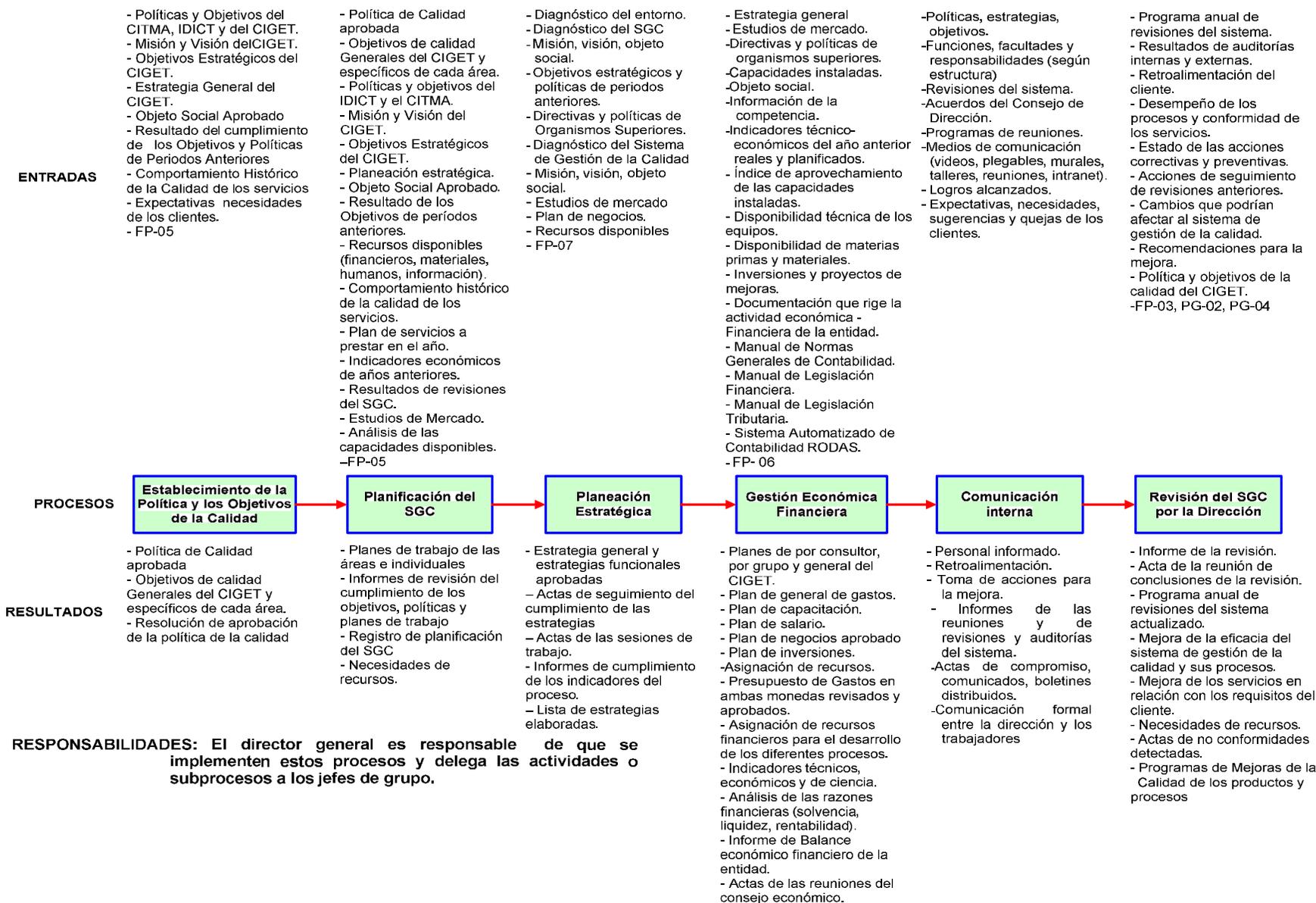
- Normas de requisitos de calidad de los productos o manual que rige la calidad del servicio (hoteles, restaurantes, hospitales, etc.).
- Normas de proceso tecnológico, métodos de ensayo, ramales, cubanas e internacionales aplicables (Ej.: Protección contra incendios, Sanitarias de alimentos, etc.).
- Expediente de perfeccionamiento empresarial, objeto social aprobado, políticas, objetivos, manuales, procedimientos, instrucciones u otros documentos ya elaborados por la empresa, reglamentos técnicos, etc.

Culminada la revisión de estos documentos se aplicarán técnicas tales como observaciones en los procesos, estudios de tiempo, revisión de documentos, entrevistas, modelado de procesos y se harán sesiones de trabajo en grupo con el objetivo de:

- Determinar los responsables de cada proceso.
- Identificar y determinar la interrelación entre los procesos que se realizan en la organización, elaborando los mapas de los procesos. Ejemplo.

8.1 PROCESOS DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN.

PROPÓSITO: Lograr una gestión apropiada de la entidad para obtener resultados sostenibles y el aumentar el desempeño del CIGET y sus trabajadores.



- Determinar los elementos de entrada, resultados, etapas, controles, recursos, indicadores, método de inspección y elaborar la ficha de proceso. Ejemplo.

Operación : Clasificación de las piezas aserradas por calidad		
Responsable: Jefe de producción UEB Industrial		
Objetivo: Clasificar las piezas de la madera aserrada según su calidad para obtener eficiencia en el almacenamiento		
Entrada	Actividades que se realizan	Salida
<ul style="list-style-type: none"> - Piezas correctamente aserradas, descabezadas y cantadas según pedido. - Dimensiones de las piezas según pedido - Aspecto externo según clasificador de madera aserrada. - Ordenes de producción - Certificados de declaración de conformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar las dimensiones de las piezas terminadas según pedido. - Realización del conteo de defectos. - Colocación de las piezas según la clase de calidad obtenida en los carros de transportación. - Traslado de las piezas hacia el área de almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Madera aserrada clase A, B y C clasificada. - Registro de control de calidad de producciones terminadas actualizado
Proceso con las que se relaciona	Documentos aplicables	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> - Canteado de la madera - Almacenamiento de la madera 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones de trabajos - Normas 16-16-1982 - Normas 17 -17-1982 - PE-07 Inspección de madera aserrada 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de brigada. - Cinta métrica (1-5 m). - botas con casquillo, guantes, faja.
Indicadores	Registros	Reglas de SST
<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento de la madera aserrada. - Índice de rechazo - Cumplimiento del plan de producción en cantidad - Cumplimiento del plan de producción por calidades - Productividad del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RE-07-01 Registro de control de calidad de producciones terminadas. ▪ RFP-05-02 Libreta de control de producciones terminadas y vendidas por brigada. ▪ RFP-05-03 Reporte colectivo de salario por brigada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso obligatorio de los equipos de protección individual. - Prohibido fumar e ingerir alimentos en el puesto. - No carga pesos superiores a 25 Kg. - No colocar en los carros estibas de madera de más de 1.0 m de altura.
Características a inspeccionar	Método para la Inspección	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensiones según pedido (largo, ancho y alto). 2. Conteo de defectos. <p>Los resultados reflejan en el RE-07-02 Registro de control de calidad de producciones terminadas Se realizará al 100 % de las piezas del pedido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se comprobarán las dimensiones según el pedido, para ello se medirá el ancho, largo y alto de cada pieza aserrada con una cinta métrica. - Se observarán las piezas aserradas, determinando los defectos que estas presentan en correspondencia a lo establecido en la norma 43-17:82 Madera aserrada medición de los defectos y la NRAG 306 y 313. Clasificación de la madera aserrada. 	

- Modelar el proceso a través de diagramas de flujo.
- Planificar, ejecutar, verificar y tomar decisiones sobre los recursos necesarios para ejecutar cada proceso.
- Determinar para cada proceso su vinculación con las políticas y los objetivos planificados para el SGC.
- Gestionar el control de la documentación asociada a cada proceso.
- Determinar los aspectos de mejora cada uno de los procesos que se realizan en la organización.
- Determinar para cada proceso la forma de gestionarlo. Ejemplo.

Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia	Resp. de calcular el indicador	A quien se le informa	Quien toma las decisiones	Técnicas a utilizar	Fuentes de Información para calcular los indicadores
Rendimiento de la madera aserrada	Volumen de madera <u>aserrada</u> Total de madera en bolos recibida	diario	Jefe de producción	Consejo Dirección	Director UEB	Revisión de documentos	• Registro de control de la producción.
Cumplimiento del plan de producción por calidades	<u>Producción real</u> Producción planificada por calidad	quincenal	Jefe de producción	Consejo Dirección	Director UEB	Revisión de documentos	• Registro control de calidad de productos terminados.

El proceso es eficaz si se alcanza una puntuación superior a 15 puntos y no se incumple ningún indicador. Se hará una evaluación en correspondencia con el grado de cumplimiento de cada indicador, oscilando este entre 0 y 5, los puntos alcanzados por cada indicador se sumarán, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

100-95 %	94-85%	89-85%	84-80%	79-75%	<50%
5 Puntos	4 Puntos	3 Puntos	2 Puntos	1 Puntos	0 Puntos

LOGOTIPO	Modelo de evaluación de indicadores del SGC	RE-08-01
-----------------	--	-----------------

Determinar el sistema de evaluación e información sobre el desempeño de los procesos. Ejemplo.

Área:

Período Evaluado:

Fecha:

Indicadores Evaluados

Plan

Real

%
Cumplimiento

%
Crecimiento

Comentarios:

Gráfico o tabla del comportamiento de los indicadores:

Calificación otorgada al proceso:

Elaborado por:

Cargo:

Firma:

Aprobado por:

Cargo:

Firma:

Como resultado del servicio se le entrega al cliente un informe donde entre otros aspectos se reflejan el Mapa General de Procesos de la organización, la secuencia de pasos de cada proceso, el modelado del proceso (diagramas de flujo, dibujos), elementos de entrada y salida al proceso, recursos, controles, responsabilidades, clientes y proveedores del proceso, aspectos de mejora, los indicadores de eficacia y las acciones fundamentales que debe emprender la empresa para realizar en la misma la gestión por procesos.

Conclusiones.

La realización de estos servicios ha traído consigo en las empresas en las cuales ha sido aplicado:

- El aumento del desempeño de los procesos que se realizan en las mismas.
- Una reducción de los costos de la calidad.
- El mejoramiento en la calidad de las producciones.
- La reducción y eliminación de actividades sin valor añadido y se reduce la burocracia ya que se amplían las funciones y responsabilidad del personal.
- Disminución en los plazos de producción y entrega de los productos y servicios.

Por ultimo podemos concluir que el éxito de la implementación del sistema de gestión de la calidad dependerá en gran parte de la gestión de los procesos que realice la organización, lo cual permitirá lograr la conformidad con los requisitos del cliente, la mejora de la calidad de los productos, la formación adecuada del personal, garantizará la repetibilidad y la trazabilidad, proporcionará evidencias objetivas sobre el cumplimiento de los requisitos y evaluar la eficacia y la idoneidad continuas del sistema.

Bibliografías.

Calidad. ISO 9001:2001. Centro para la Calidad. Asturias.

Gestión por procesos. AENOR España.

NC-ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

NC-ISO9004:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para la mejora del desempeño.

Fernández Hatre Alfonso. (2001). Manual y Procedimientos de un Sistema de Informe Técnico ISO/TR 10013: Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.

Madrigal B. Juan. (2000). LRQA Cuba. Lloyd's Register. Implementación del SGC de acuerdo a los requisitos ISO 9001: Guía práctica.

Fecha de recibido: 23 oct. 2011

Fecha de aprobado: 19 dic. 2011

