

Índice

Agradecimientos	11
Introducción	13
1. El proceso y los factores que lo determinan	15
2. El proceso como unidad de gestión	21
3. Representación gráfica de un proceso	25
3.1. Tipos de diagramas de flujo	26
3.2. Simbología y su significado	28
3.3. Construcción de un diagrama de flujo	29
3.4. Errores frecuentes en la construcción de un diagrama de flujo	33
3.5. Procedimientos tipo flujo	37
3.6. Ficha de proceso	39
3.7. Ejercicio de autocomprobación	41
4. Tipos de procesos	43
4.1. Tipos de procesos según su naturaleza	43
4.2. Tipos de procesos según su tamaño	46
4.3. Tipos de procesos según su desempeño	47
4.4. Procesos prioritarios	48
4.5. Ejercicio de autocomprobación	48
5. Cadenas de valor	49
5.1. Cadena de valor como elemento singular de una organización	49
5.2. Formatos posibles de la cadena de valor	50
6. El mapa de procesos. Concepto y estructura	53
6.1. Concepto de mapa de procesos	53

6.2. Tipos de mapas de procesos	54
6.3. Simbología y su significado	58
6.3. Despliegue de procesos	59
6.4. Hasta dónde llevar el despliegue de procesos	66
7. Construcción de un mapa de procesos	69
7.1. Ejemplo de construcción de un mapa de procesos convencional	72
7.2. Ejemplo de construcción de un mapa de procesos formal	77
7.3. Ejemplo de construcción de un mapa de procesos lineal	80
7.4. Errores frecuentes en la construcción y uso de un mapa de procesos	84
7.5. Ejercicio de autocomprobación	87
8. Utilidades del mapa de procesos	89
8.1. Medición de resultados y rendimientos de la organización	89
8.1.1. Diseño de indicadores	90
8.1.2. Cálculo del rendimiento de un indicador	95
8.1.3. Cálculo del rendimiento de un proceso	96
8.1.4. Cálculo del rendimiento de una cadena de valor	98
8.1.5. Cálculo del rendimiento de procesos estratégicos y auxiliares	101
8.1.6. Categorización e interpretación de resultados	102
8.1.7. Ejercicio de autocomprobación	104
8.2. Priorización de procesos para la mejora	104
8.2.1. Matriz rendimiento-importancia	104
8.2.2. Ejemplo de priorización de procesos	108
8.3. Integración de sistemas de gestión	109
8.3.1. Concepto de sistema de gestión	109
8.3.2. Los procesos en un sistema integrado de gestión	110
8.4. Gestión del riesgo operacional	113
8.4.1. La existencia del riesgo	113
8.4.2. Definición de riesgo operacional	114
8.4.3. La gestión del riesgo según la Norma ISO 31000	115
8.4.4. El IPR relativo y su cruce con datos de rendimiento	123
8.5. Autoevaluación EFQM de la gestión	124
8.5.1. Componentes del modelo EFQM de excelencia	125
8.5.2. El mapa de procesos en la autoevaluación	127
8.6. Innovación y desarrollo de experiencias	128
8.6.1. El papel de la innovación	128
8.6.2. El mapa de procesos y el desarrollo de experiencias	129

8.7. Otras utilidades del mapa de procesos	131
8.7.1. El mapa de procesos, la misión de la organización y la definición de sus valores	131
8.7.2. El mapa de procesos y el establecimiento de la estrategia	132
8.7.3. El mapa de procesos y la gestión por procesos	133
8.7.4. El mapa de procesos y la Norma ISO 9001	134
8.7.5. El mapa de procesos y la identificación de aspectos ambientales	135
8.7.6. El mapa de procesos y la cadena cliente-proveedor interno	136
8.7.7. El mapa de procesos en la formación del personal y la gestión del conocimiento	137
8.7.8. El mapa de procesos en las compras, la relación con los proveedores y la externalización de procesos	138
8.7.9. El mapa de procesos como índice para la distribución documental	141
Resumen y conclusiones finales	143
Anexo A. Flujograma del proceso “Mantenimiento de vías públicas”	147
Anexo B. Clasificación de procesos en una Cámara de Comercio	149
Anexo C. Mapa de procesos en un centro de enseñanza	151
Anexo D. Rendimientos asociados al negocio de tasación de bienes	153
Bibliografía	155
Sobre el autor	157