

The background features a collage of artistic sketches and photographs. At the top right, there is a sketch of two men in conversation, one in a suit and one in athletic wear. Below it, a row of sketches shows various human figures in different poses. The bottom half of the cover is dominated by a large, expressive charcoal or pencil drawing of a muscular, reclining figure, possibly a runner or athlete, with a focus on anatomical detail and movement.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN INSTALACIONES DEPORTIVAS

Olga Aguilera Ortega
Inés Morales Aguilar
2ª Edición



JUNTA DE ANDALUCÍA
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN INSTALACIONES DEPORTIVAS

2ª Edición

Olga Aguilera Ortega

Directora del Instituto Andaluz de Tecnología en Málaga

Inés Morales Aguilar

Técnico de proyecto del Instituto Andaluz de Tecnología en Málaga

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN INSTALACIONES DEPORTIVAS

2ª edición 2011

Edita: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía

Producción: Instituto Andaluz del Deporte

© 2011 - Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía

© Olga Aguilera Ortega
Inés Morales Aguilar

© Imagen de la cubierta:

Izquierda: Fragmento de "Action up", Ricardo Galán Urréjola, 1er premio de pintura del III Premio Andalucía, Arte y Deporte convocado por el IAD en 2001

Derecha: Fragmento de "Línea de salida", Enrique Caetano Henríquez, 1er premio de pintura del V Premio Andalucía, Arte y Deporte convocado por el IAD en 2003

Edición del libro electrónico: Acompañy S.C.S., S.A.

Instituto Andaluz del Deporte
Avda. Santa Rosa de Lima, 5
29007 Málaga

publicaciones.iad.ctcd@juntadeandalucia.es
www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/iad

Cualquier forma de reproducción de esta obra se atenderá en todo a la legislación vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor.

Andalucía cuenta con una gran diversidad de organizaciones deportivas de carácter público y privado cuyo objetivo es ofrecer a la ciudadanía las instalaciones y medios necesarios para la práctica del deporte. Estamos convencidos de que en un marco de estas características la excelencia en la gestión de este tipo de organizaciones contribuye a que Andalucía se posicione como un referente a nivel nacional e internacional. Sin duda, toda acción que ayude a impulsar a dichas organizaciones hacia la mejora continua, la eficacia, la eficiencia y la funcionalidad repercutirá en la mejora de los servicios que son ofrecidos a los clientes con el fin de aumentar su satisfacción, contribuyendo así a incrementar la práctica del deporte y favoreciendo el bienestar social de nuestra Comunidad.

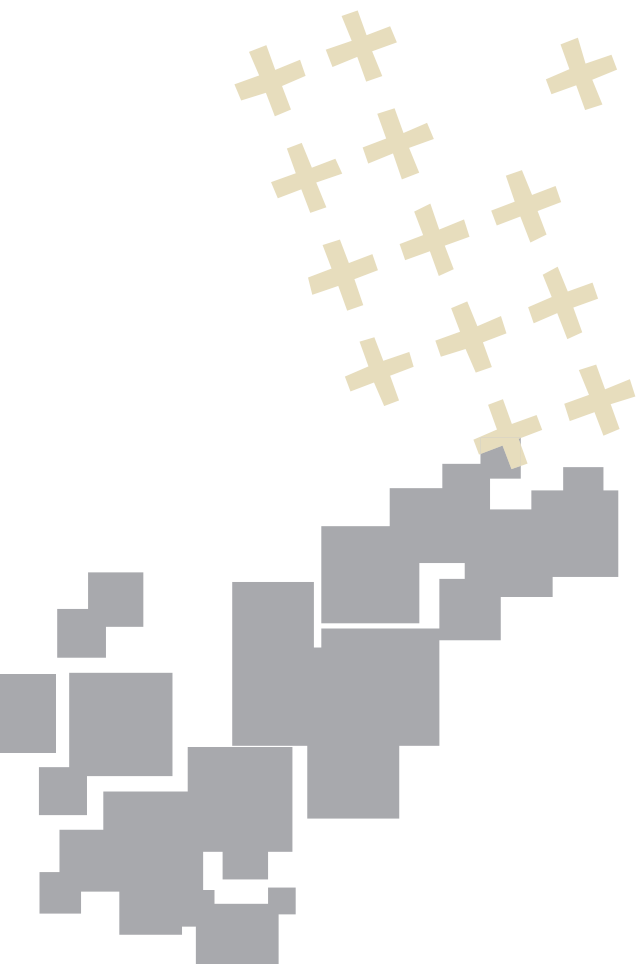


Si somos conscientes de que una gestión basada en procesos, junto con una clara orientación al cliente y a la mejora continua, constituyen los principios básicos en los que se fundamentan determinadas normas y modelos de gestión de referencia, cuya eficacia ya ha sido contrastada en todo el mundo a lo largo del tiempo, podemos decir que adoptar dichos modelos de gestión empresarial supone una oportunidad única para las organizaciones que quieran consolidar su estructura de gestión. Permite asimismo identificar los indicadores necesarios para evaluar tanto la eficacia como la eficiencia de las actividades que realizan, analizándolas como partes integrantes de un conjunto en su búsqueda de la excelencia.

Es importante conocer el presente para planificar el mejor futuro posible para el deporte en Andalucía, y ello por dos motivos fundamentales: primero, porque en los últimos años el deporte ha experimentado un salto tanto en términos cualitativos como cuantitativos, y creemos que debe ser analizado en profundidad para conseguir la óptima gestión de sus recursos tanto públicos como privados; segundo, porque en estos momentos, a pesar de su importancia social y de que es un sector con una posición privilegiada y especial por sus implicaciones para la calidad de vida, la educación, la cultura y la salud de la ciudadanía, nadie reconoce el valor que puede alcanzar en términos económicos y de empleo, sobre todo en tiempos de crisis.

Desde esta perspectiva global, la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, a través del Instituto Andaluz del Deporte, continuando con la política de la Junta de Andalucía de mejorar la calidad en la gestión de las organizaciones, pretende sensibilizar al colectivo de profesionales del deporte en esta materia, por lo que, con la colaboración del Instituto Andaluz de Tecnología, se plantea acometer un proyecto cuyo resultado tangible es la presente *Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos en Instalaciones Deportivas*. Su contenido contempla la identificación de los aspectos clave asociados a las áreas de gestión de interés para las organizaciones del sector del deporte, consecuencia del diagnóstico realizado en las instalaciones visitadas en las provincias de Granada, Málaga, Sevilla y Huelva, así como una serie de recomendaciones prácticas que hacen de esta guía un documento de referencia para la mejora de la competitividad del sector, que ayudará a sus profesionales en el camino hacia la excelencia en la gestión.

Luciano Alonso Alonso
Consejero de Turismo, Comercio y Deporte
Junta de Andalucía





ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

1. PRESENTACIÓN

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

- 2.1. Definiciones y símbolos
- 2.2. Procesos y procedimientos. Cambio de concepción

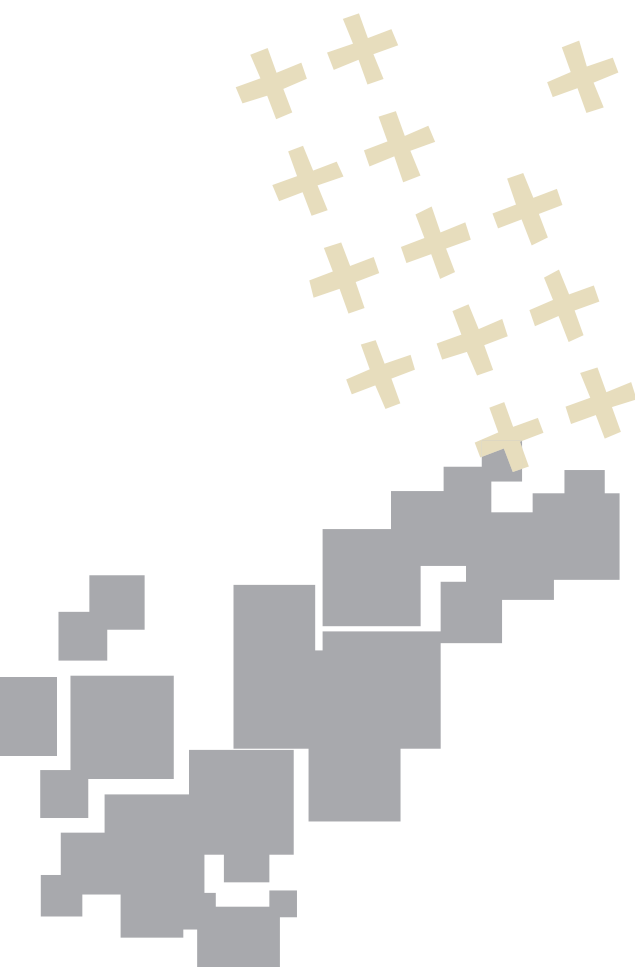
3. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

- 3.1. Identificación de los grupos de interés y definición de los objetivos a alcanzar para satisfacerlos
- 3.2. Identificación y secuenciación de los procesos - Mapa de procesos
 - Mapa de procesos
- 3.3. Descripción de los procesos
 - Diagramas de flujo
 - Ficha de procesos
- 3.4. Seguimiento y medición de los procesos
- 3.5. Mejora de los procesos

4. PROCESOS Y MAPA DE PROCESOS EN UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA

- 4.1. Símbolos y colores utilizados
- 4.2. Mapa de procesos
- 4.3. Procesos de prestación de servicio
 - Gestión de clientes con requisitos particulares
 - Planificación de actividades periódicas/Programación anual de actividades e instalaciones
 - Matriculación
 - Alquiler de instalaciones
 - Gestión de la lista de espera para actividades y reserva de instalaciones
 - Bajas/Cambios de grupo
 - Gestión de eventos
- 4.4. Procesos de apoyo
 - Compras
 - Homologación/Deshomologación de proveedores
 - Control de proveedores
 - Gestión de documentación e información
 - Formación interna
 - Mantenimiento
- 4.5. Procesos de mejora
 - Revisión y planificación estratégica
 - Medición y seguimiento
 - Control de No conformidades, acciones correctivas y preventivas
 - Auditorías internas
 - Tratamiento de quejas de clientes
 - Gestión de sugerencias

5. BIBLIOGRAFÍA



AGRADECIMIENTOS

La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, a través del Instituto Andaluz del Deporte, desea expresar su agradecimiento a las siguientes personas y entidades, sin cuya inestimable ayuda y colaboración esta guía no hubiera sido posible:

Empresa Pública Deporte Andaluz S.A.

Desiré Aguayo Colomar, directora del área de Administración
Antonio J. Aguilera Ruiz, director de la instalación Ciudad Deportiva de Huelva
Diego Jesús Avelino Ríos, director del área de Eventos
Nicolás Bonilla Mora, auxiliar deportivo del Parque Deportivo de La Garza (Linares, Jaén)
Víctor Borrego Jiménez, técnico deportivo de la instalación Deportiva La Cartuja (Sevilla)
Carlos Molina Castillo, asesor ejecutivo del Centro Especializado de Alto Rendimiento de Remo y Piragüismo
Rodrigo Molina Yeguas, director de la instalación Ciudad Deportiva de Carranque (Málaga)
Antonio Muñoz Ruiz, secretario general
Francisco Javier Perejón Marfil, técnico especialista de la Ciudad Deportiva de Huelva
Esther Roberto Serrano, técnico de mantenimiento de la Ciudad Deportiva de Carranque (Málaga)
Ángela del Trigo Méndez, técnico administrativo de la Ciudad Deportiva de Huelva

Diputación de Granada

Marisa Borrego, técnico responsable PLID (área de Deportes–Jefatura de Instalaciones Deportivas)

Ociosur

Santiago Ibáñez, gerente de Granada y Málaga

Patronato Municipal de Deportes de Benalmádena (Málaga)

Juan Correal Naranjo, gerente
Juan Carlos Maestro Arcos, director de Actividades y responsable de Calidad

Patronato Municipal de Deportes de Dos Hermanas (Sevilla)

Javier Conesa López, gerente
Francisco Javier Monzové Morán, coordinador deportivo

Patronato Municipal de Deportes de Granada

Beatriz de Andrés, jefa de sección de Infraestructuras
Eduardo Arenas Villodres, jefe de la Oficina Técnica
Antonio Egea Rodríguez, jefe de Mantenimiento general de instalaciones
Miguel Ángel Gallo, jefe de sección de Medicina deportiva
Roberto Linares Gabaldón, ingeniero técnico industrial
Chabela Quintanilla, jefa de sección de Actividades
Jorge Robles Chinchilla, supervisor de Infraestructuras
Armando Rodríguez, jefe de sección de Programación y uso de instalaciones deportivas

Patronato Municipal de Deportes de Málaga

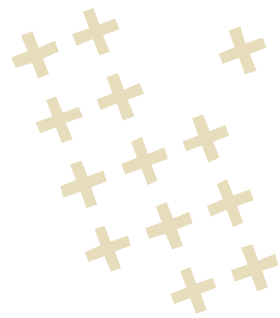
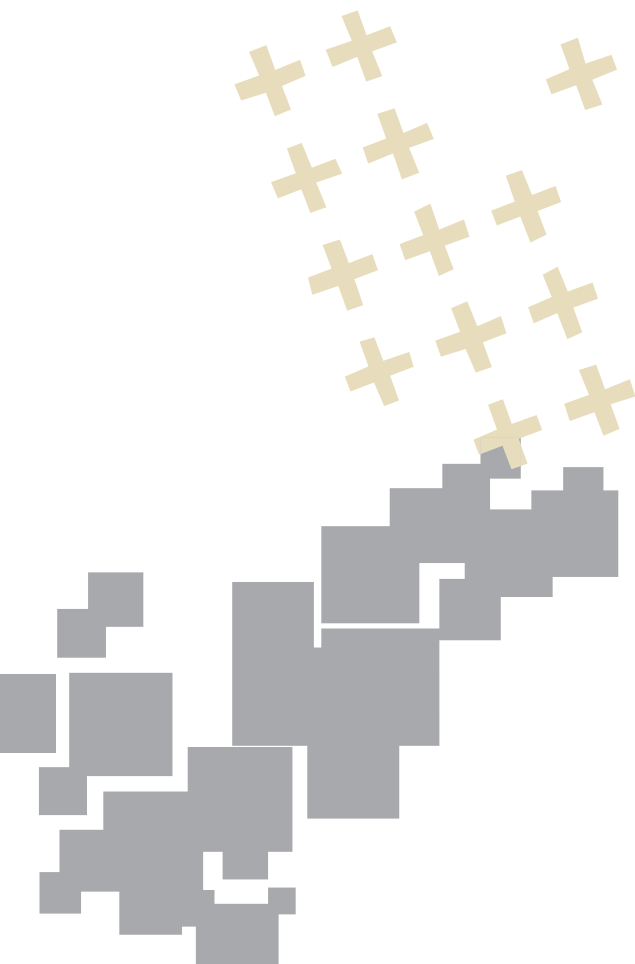
Pedro Cuevas Arroyo, jefe de sección

Real Club Pineda de Sevilla

Ana Jiménez Gutiérrez, directora deportiva y responsable de Calidad y medio ambiente

Universidad de Málaga

Pedro Montiel Gámez, director de Deportes



Andalucía cuenta con una gran diversidad de instalaciones deportivas de carácter público, cuyo aprovechamiento óptimo se está gestionando desde diferentes organismos con el único objetivo de ofrecer a la ciudadanía las instalaciones y los medios necesarios para la práctica del deporte.

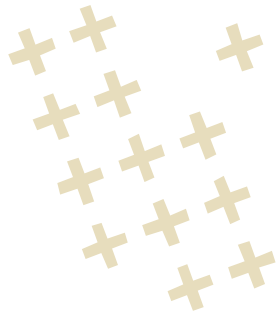
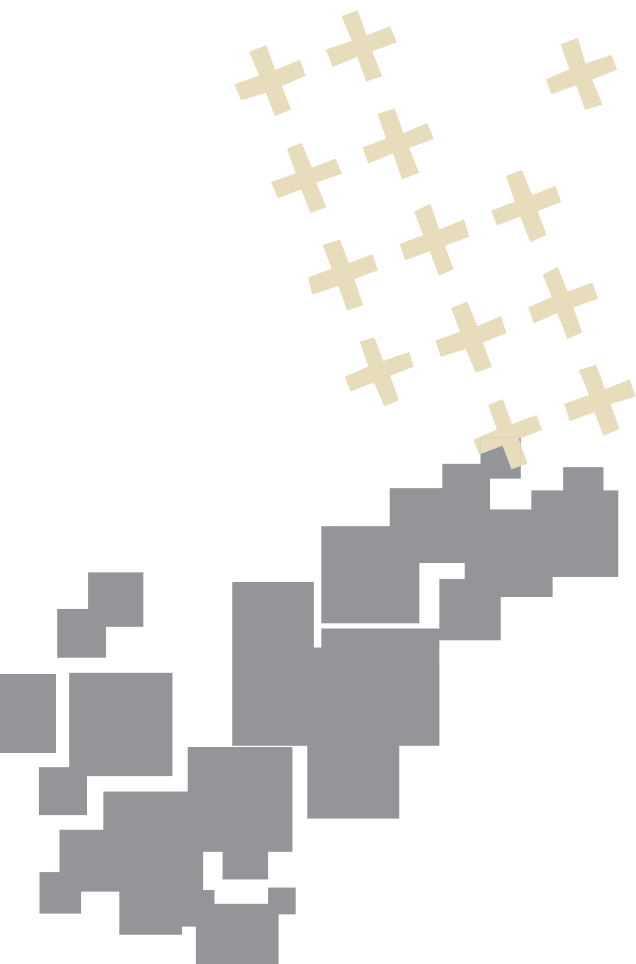
En un marco de estas características, es interesante considerar que una gestión excelente de este tipo de organismos favorecería que Andalucía se posicionara como un referente a nivel nacional e internacional. Por todo ello, cualquier acción que impulse a dichos organismos hacia la mejora continua, la eficacia, la eficiencia y la funcionalidad va a repercutir en la mejora de los servicios que son ofrecidos a los clientes con el fin último de aumentar su satisfacción, incrementado así la práctica del deporte y favoreciendo el bienestar social de nuestra Comunidad.

Por tanto, el primero de los retos a los que se deben enfrentar la Administración Pública y los organismos de gestión relacionados con el deporte (Patronatos, Ayuntamientos, Universidades, etc.) es cambiar el enfoque del destinatario en la prestación de los servicios: *Hay que modificar el concepto de abonado o usuario, sustituyéndolo por el concepto de cliente*, ya que el concepto de cliente es mucho más profundo y lleva implícita la orientación de lograr la satisfacción de sus necesidades. Son los modernos sistemas de gestión los que integran el concepto *cliente* como un pilar fundamental en la definición de la estrategia de las organizaciones.

Por estos motivos, el Instituto Andaluz del Deporte (IAD), continuando con la política de la Junta de Andalucía de mejorar la calidad en la gestión de las organizaciones, pretende hacer llegar al colectivo de todos los profesionales del deporte la necesidad de adoptar modelos de gestión empresarial basados en los modelos de gestión cuya eficacia ya han contrastado las organizaciones líderes a lo largo del tiempo, como pueden ser la familia de normas ISO 9000:2000 o el modelo EFQM de excelencia empresarial.

En este sentido, y como continuación de dicha tendencia, el IAD ha elaborado esta *Guía de buenas prácticas para la gestión de instalaciones deportivas*, tomando como marco de referencia los sistemas de gestión de la calidad normalizados, adaptando la interpretación de dichos modelos al mundo del deporte, con el único fin de acercar a sus profesionales hacia modelos de gestión reconocidos que den respuesta a una demanda que exige cada vez más unos servicios de calidad.

La ausencia de este tipo de trabajo personalizado y enfocado a la gestión de instalaciones deportivas en otras Comunidades posiciona a Andalucía como un referente nacional e internacional en lo que se refiere a la gestión de instalaciones deportivas.



2

LA GESTIÓN POR PROCESOS: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Tradicionalmente las estructuras organizativas estaban centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico. Sin embargo, los modelos actuales de gestión (EFQM, ISO 9000, etc.) incluyen como requisito la gestión de los procesos, al considerar que todo el funcionamiento de la empresa debe entenderse como una red de procesos.



Figura 1. Ejecución de tareas

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza mejor y más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos claramente identificados y delimitados, permite a las organizaciones centrar su atención en los resultados que se obtienen.

Con este tipo de gestión se evitan los problemas asociados a la gestión por departamentos o áreas funcionales, en las que la empresa es gestionada como un conjunto de departamentos insuficientemente comunicados entre sí, perdiendo así la imagen global de qué se está haciendo y para quién.

La *Gestión por procesos (Business Process Management)* es, por tanto, una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado, y sobre su mejora se basa la de la propia organización.



Figura 2. Gestión por procesos

La Gestión por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quién es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

Se denomina **Enfoque basado en procesos** a la definición de un *Sistema de gestión de procesos* dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos, así como su gestión y mejora continua.

2.1. Definiciones y símbolos

DEFINICIONES

Cliente: es aquella persona o grupo de personas que recibe los productos y/o servicios de nuestra organización. Es, a su vez, quien demanda los productos y servicios que ayudan a la organización a consolidarse en el mercado y a obtener ingresos y beneficios para mejorar su posición competitiva.

Hay que tener en cuenta la interrelación de los procesos dentro de una organización. Las salidas de un proceso pueden ser la entrada de otro sin tener que ser necesariamente el cliente final el objeto de ese proceso; de ahí que se hable también de cliente interno. Este cliente tiene las características ya definidas, con la diferencia de que pertenece a la organización.

Proceso: conjunto de acciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma ordenada para conseguir un resultado (producto o servicio) que satisfaga los requerimientos del cliente al que va dirigido.



Figura 3. Esquema de proceso

Procedimiento: forma especificada de llevar a cabo un proceso (documentada o no).

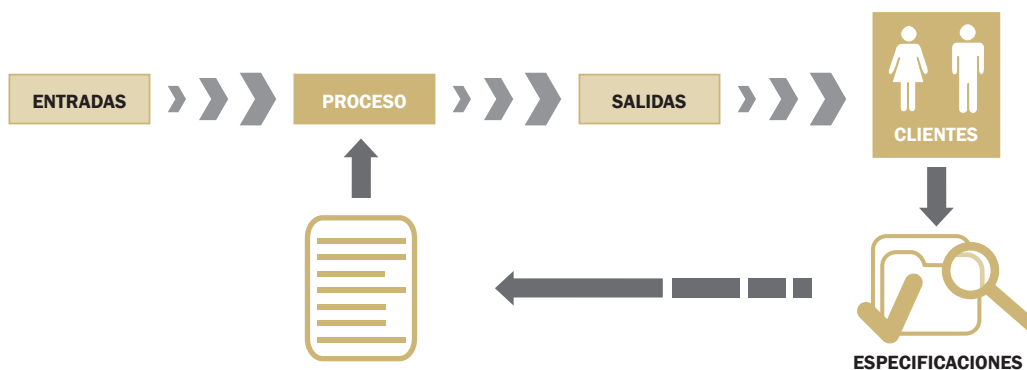


Figura 4. Esquema de procedimiento

Sistema de gestión: *ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario*: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí para establecer la política y los objetivos de la organización y para lograr dichos objetivos.

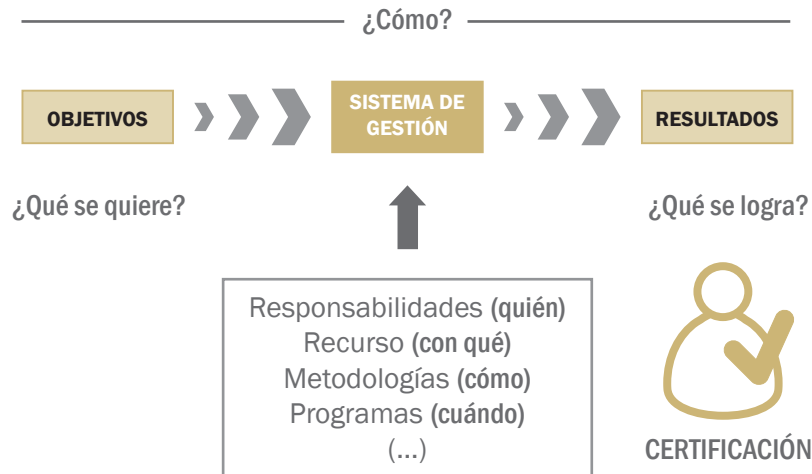


Figura 5. Esquema de sistema de gestión

Diagrama de proceso: es la representación gráfica de las actividades del proceso que describe. En él se representa el orden de las actividades, quien las realiza, entradas y salidas, recursos necesarios, etc.

Grupos de interés/partes interesadas: son todas aquellas personas, o grupos de personas, a los que va dirigido el proceso. Incluye, dependiendo del caso, a accionistas, clientes, proveedores, otras áreas de la organización, la sociedad en general, la Administración Pública, etc.

Requisito: Según *ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario*: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

No conformidad: Según *ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario*: Incumplimiento de un requisito.

Acción correctiva: Según *ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario*: Acción tomada para eliminar la causa de una *No conformidad detectada* u otra situación indeseable. Se usará en este texto en muchos casos en su forma abreviada AC o AACC en sustitución de acciones correctivas (plural).

Acción preventiva: Según *ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario*: Acción tomada para eliminar la causa de una *No conformidad potencial* u otra situación *potencial* indeseable. Se usará en este texto en muchos casos en su forma abreviada AP o AAPP en sustitución de acciones preventivas (plural).

El resto de conceptos se irán explicando a lo largo de la guía según se necesiten.

SÍMBOLOS

Para facilitar la consulta de esta guía, se muestra a continuación un glosario de símbolos que van a ser usados, junto con su significado. Con ellos se pretende llamar la atención del lector sobre aspectos importantes o actuaciones a evitar.



El silbato llamará la atención sobre aspectos, ideas o actuaciones importantes, que hay que tener en cuenta, que se quiere destacar, etc.



Con la tarjeta roja se indicará lo que no se debe hacer, aspectos que deben evitarse, actuaciones o malas prácticas, etc.



Este símbolo indicará que se recomienda generar un documento (por ejemplo un requisito exigido por una norma internacional).



Con este atleta se indicarán los ejemplos, aplicados a las instalaciones deportivas que se han desarrollado a lo largo de la guía.

2.2. Procesos y procedimientos. Cambio de concepción

El cambio de filosofía ha supuesto la implantación de un sistema de gestión por procesos como evolución de la gestión de los procedimientos, en la que cada departamento elaboraba su agenda de trabajo interna identificando sus propios criterios y recursos necesarios, sin que existiese una relación clara con los objetivos de la organización.

Ambos conceptos se usan muchas veces indistintamente, pero implican aspectos muy diferentes, por lo que deben quedar claros antes de emprender la implantación de un sistema de gestión por procesos.



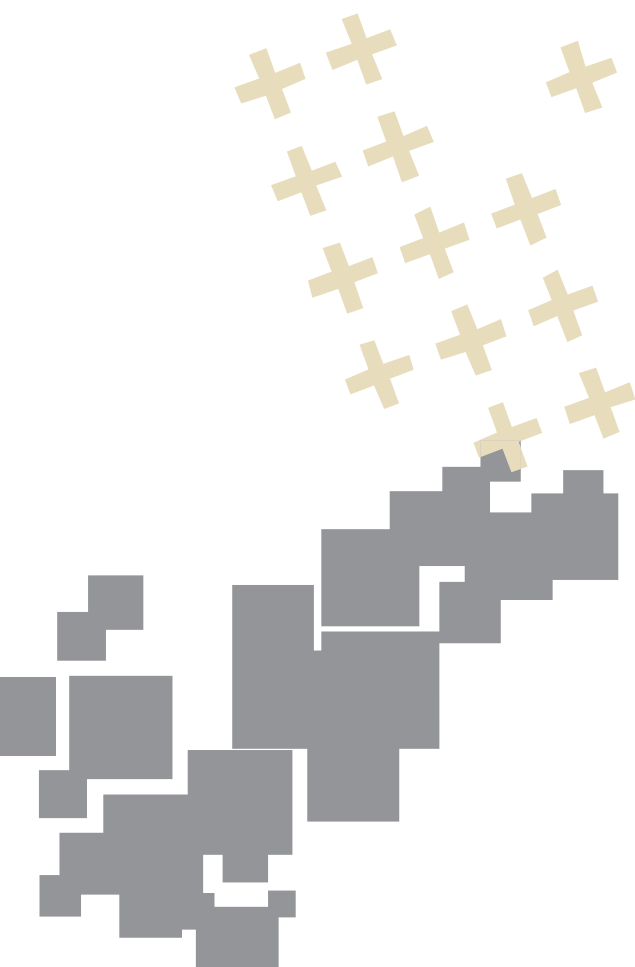
Simplificando. Un procedimiento permite que se realice una tarea, mientras que un proceso hace que se consiga un resultado. Es importante no perder de vista este objetivo cuando se vayan a definir los procesos de la organización

Podemos observar más diferencias entre ambos conceptos en la tabla siguiente.

PROCEDIMIENTO	PROCESO
Define la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Transforma las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Están impulsados por la consecución de una tarea	Están impulsados por la consecución de un resultado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Se centran en el cumplimiento de normas	Se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Describen actividades que pueden realizar personas de distintos departamentos con diferentes objetivos	Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes

Para evolucionar de una gestión por procedimientos a una gestión por procesos, la organización debe:

- Definir de forma clara los objetivos a alcanzar y cómo se va a medir la consecución de los mismos.
- Evaluar el impacto de dichos objetivos sobre las partes interesadas.
- Comprobar que se han diseñado los procesos críticos necesarios para la consecución de dichos objetivos.
- Dotar de los recursos necesarios (tanto humanos como materiales) para poner en funcionamiento dichos procesos.



3

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Cuando una organización se plantea la necesidad de implantar un sistema de gestión por procesos debe abordar las siguientes etapas:

1. Identificar los grupos de interés y definir los objetivos a alcanzar para satisfacerlos.
2. Identificar y secuenciar los procesos.
3. Describir cada uno de los procesos identificados.
4. Medir los resultados que los procesos alcanzan.
5. Llevar a cabo actuaciones de mejora en los procesos en función de los resultados conseguidos.

3.1. Identificación de los grupos de interés y definición de los objetivos a alcanzar para satisfacerlos

Un sistema de gestión por procesos (SGP) debe favorecer que la organización alcance los objetivos que se plantea con el fin de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Por ello es muy importante definir adecuadamente los objetivos que se pretende alcanzar antes de iniciar su implantación.

Así por ejemplo, una instalación deportiva privada puede tener entre sus objetivos el beneficio económico; en cambio, en una entidad deportiva de carácter público su principal objetivo sería el impacto en la sociedad (facilitar que las personas practiquen deporte como medio para mejorar su salud, fomentar unos valores, etc.), o en un grupo específico de la misma (como por ejemplo deportistas de élite, personas de la tercera edad, etc.).



Cada organización tendrá que definir sus propios objetivos, pero en todos los casos la satisfacción del cliente debe ser lo más importante.

Por ello es muy importante tener claro quiénes son los posibles clientes de la organización, ya que, por ejemplo, un Centro de Alto Rendimiento tendrá como principal grupo de interés a los deportistas de élite, en cambio un club privado se enfocará a sus socios principalmente (y a los socios de otros clubes, si es que tiene alianzas con ellos). Por el contrario, un polideportivo de un municipio puede determinar que sus clientes prioritarios son los habitantes empadronados en dicha localidad.

Resumiendo, la organización debe contestar a las siguientes preguntas:



- **¿Quiénes son sus clientes o grupos de interés?:** usuarios en general, deportistas de élite, clubes, federaciones, grupos (mayores, jóvenes, amas de casa), socios, etc.
- **¿Qué quiere conseguir? ¿Cuáles son sus objetivos?:** lo que le ayudará a definir el mapa de procesos, identificar los procesos clave y a determinar prioridades entre los grupos de interés, en el caso de que entre los clientes existan varios tipos.

Además, es importante tener en cuenta que tanto los grupos de interés como los objetivos pueden, y en muchos casos deben, ir modificándose a lo largo del tiempo, lo que puede provocar cambios en los procesos definidos, añadir alguno o, por el contrario, eliminarlo. Dicho proceso favorecerá que el sistema de gestión por procesos de la organización cambie, mejorando y adaptándose a las exigencias del mercado.

3.2. Identificación y secuenciación de los procesos - Mapa de procesos

En general las empresas están organizadas de forma vertical, es decir, por departamentos o áreas funcionales; sin embargo, muchos de sus procesos no fluyen verticalmente, sino que actúan horizontalmente.

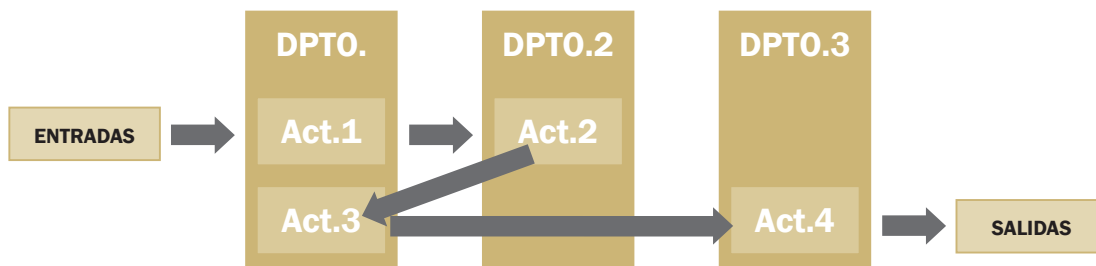


Figura 6. Organización vertical

Por ejemplo, en el área de Recepción o en el Departamento de Inscripciones se realiza la preinscripción de un nuevo cliente. A su vez, el Departamento de Actividades Colectivas es el encargado de asignarle plaza, y por último el Departamento de Administración es el encargado del cobro de la matrícula (en el caso de que haya plaza), habilitándole para empezar a realizar las actividades contratadas. Este proceso funciona de forma horizontal a través de tres áreas o departamentos.

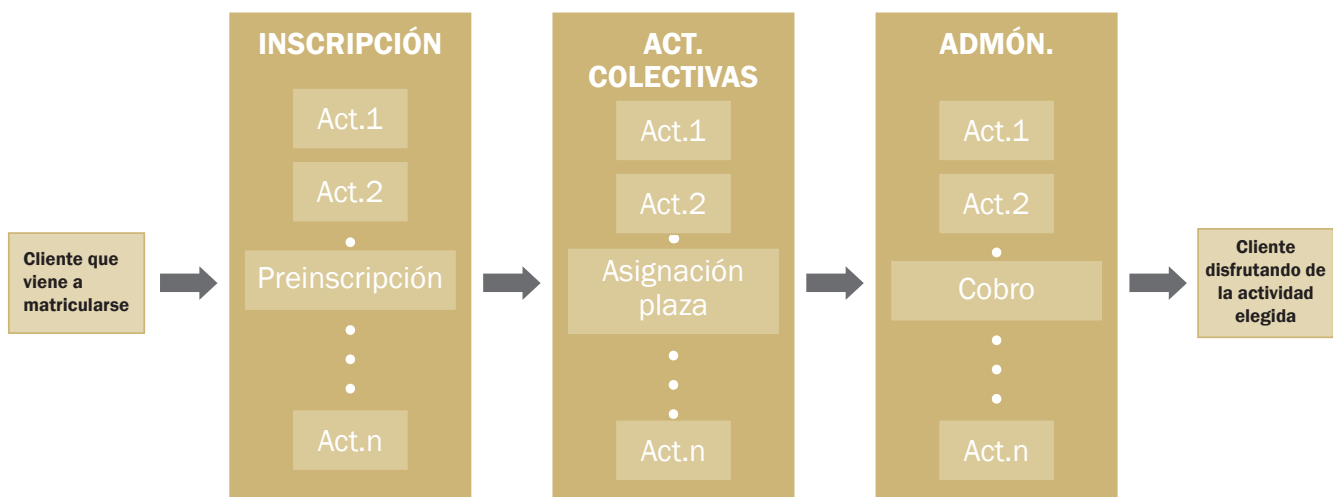


Figura 7. Organización por departamentos

Pero ¿qué pasaría si el Departamento de Inscripciones sólo se preocupara de las preinscripciones, el de Actividades sólo de comprobar plazas y asignarlas y el de Administración sólo de cobrar y permitir el paso con un carné? Pues muy sencillo, en este escenario el cliente saldría perjudicado, porque nadie se estaría preocupando de él y si éste quisiera saber cuándo podría empezar las actividades en el centro, podría ocurrir que nadie supiera contestarle porque nadie sería responsable del proceso completo, y por tanto nadie conocería la situación real de dicha matriculación.

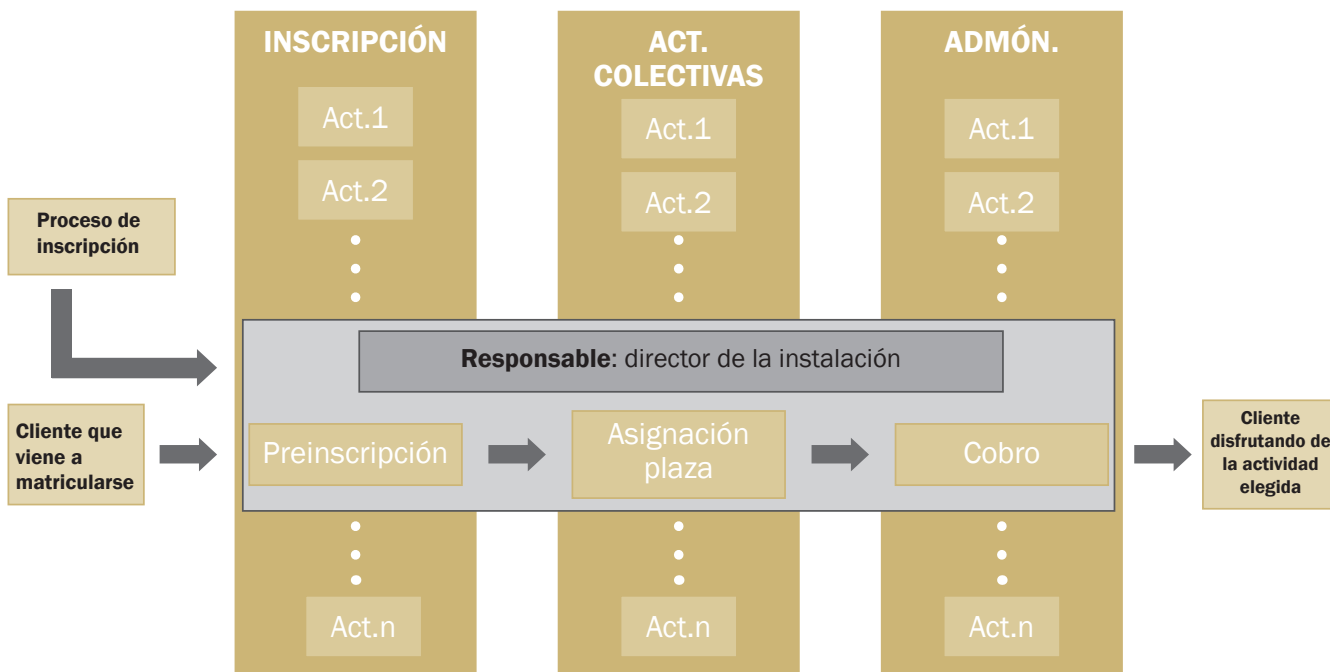


Figura 8. Gestión por procesos



A la hora de describir los procesos, lo importante es centrarse en los objetivos que se persiguen, y no en la estructura, jerarquía, etc. de la organización. El objetivo más importante debe ser conseguir la satisfacción del cliente (interno y/o externo).

La organización debe tener claros cuáles son sus objetivos y sus grupos de interés, por lo que debe ir identificando los procesos que realiza para satisfacer las necesidades de los mismos. Dicha identificación se puede realizar por medio de herramientas como el *brainstorming*, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquier caso, es muy importante que **los líderes de la organización estén implicados** en el proceso de identificación, con el fin de dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como de garantizar la alineación con la misión de la organización.



Por ejemplo, en una instalación deportiva de gestión municipal, cuyos clientes son los habitantes de la localidad, podríamos encontrar los siguientes procesos:

- Compras de material
- Subcontratación de servicios (monitores, parte de mantenimiento, etc.)
- Matriculación de clientes en actividades
- Planificación de actividades colectivas
- Formación del personal
- Mantenimiento
- Asignación de plazas (cuando la oferta es menor que la demanda)
- Organización de eventos
- Baja en actividades
- Gestión de abonados
- Quejas de clientes
- Elaboración y gestión de la documentación
- Etcétera

Además de los procesos propios de la actividad de la organización, se deben incluir, si no se están realizando, procesos de planificación general y de medición y mejora, como:

- Revisión y planificación estratégica, en las que la Dirección revisará la eficacia y eficiencia del sistema, se plantearán mejoras, nuevos objetivos, etc.
- Auditorías internas, en las que se especificará cómo y en qué intervalos realizar la revisión de los procesos y cómo se están llevando a cabo.
- Control de incidencias, en el que se detallará qué hacer y cómo tratar las incidencias, no conformidades y otras desviaciones.
- Etcétera

Con los procesos detectados, en general, se pasará a definir el mapa de procesos.

3.2.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos de una organización es la representación gráfica de su estructura de procesos, conformándose así el sistema de gestión de la misma. En el mapa de procesos se identifican los procesos y se conoce la estructura de los mismos, reflejando sus interacciones.

La forma de representación de los procesos en un mapa de procesos no es fija, el nivel de detalle dependerá de la propia organización, así como de la complejidad y el número de procesos que representa.



Es importante destacar que el propósito del mapa de procesos debe ser **reflejar el funcionamiento de la organización** mediante la definición de sus principales procesos, así como de sus interacciones. Este aspecto no se debe olvidar a la hora de optar por una u otra representación gráfica o de decidir el nivel de detalle.

Los detalles de cada proceso se deben indicar en la propia definición del proceso.

A continuación se exponen, a modo de ejemplo, distintas formas de representar gráficamente un mapa de procesos.

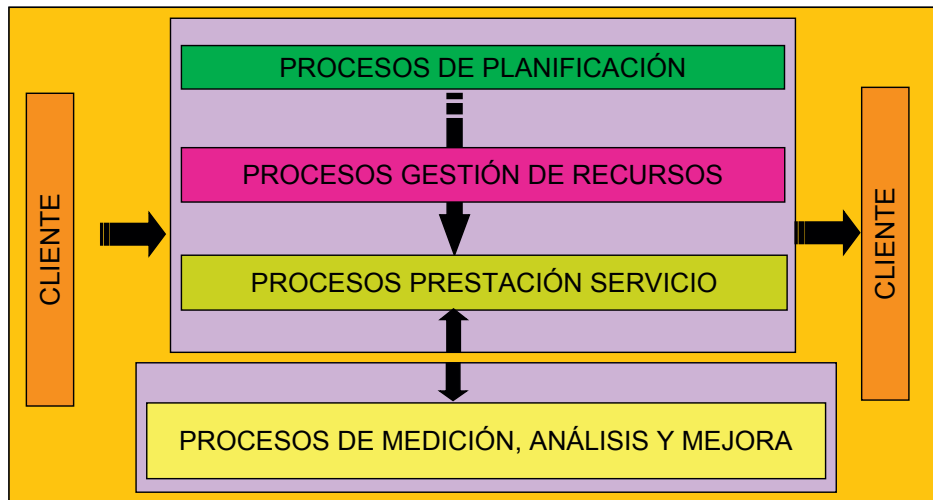


Figura 9. Ejemplo 1: clasificación en función de cuatro grupos de macroprocesos

Procesos de planificación: son aquellos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección.

Procesos de gestión de recursos: son aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos humanos, de infraestructura y materiales necesarios.

Procesos de realización del producto: son aquellos que permiten llevar a cabo la producción y/o prestación del servicio.

Procesos de medición, análisis y mejora: son aquellos que permiten a la organización realizar el seguimiento de sus procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

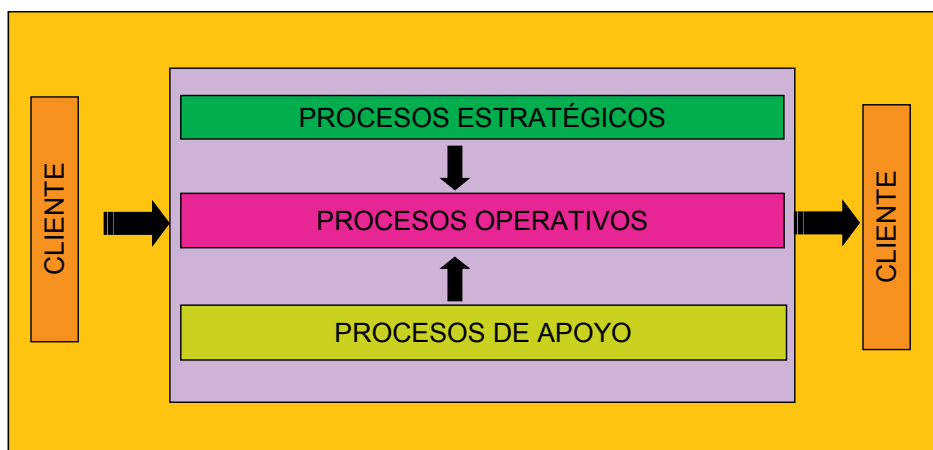


Figura 10. Ejemplo 2: clasificación en función de tres grupos de macroprocesos

Procesos estratégicos: son aquellos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a aquellos que se consideren ligados a factores estratégicos o clave.

Procesos operativos: son aquellos que están ligados directamente a la realización del producto o la prestación del servicio.

Procesos de apoyo: son aquellos que dan soporte a los anteriores.

Como ya se ha comentado, no existen reglas fijas para definir el mapa de procesos. Cada organización deberá decidir el suyo y mejorarlo y adaptarlo para que le sea de utilidad.



A modo de ejemplo y continuando con los procesos definidos anteriormente, se podría concretar el siguiente mapa de procesos para una organización deportiva:

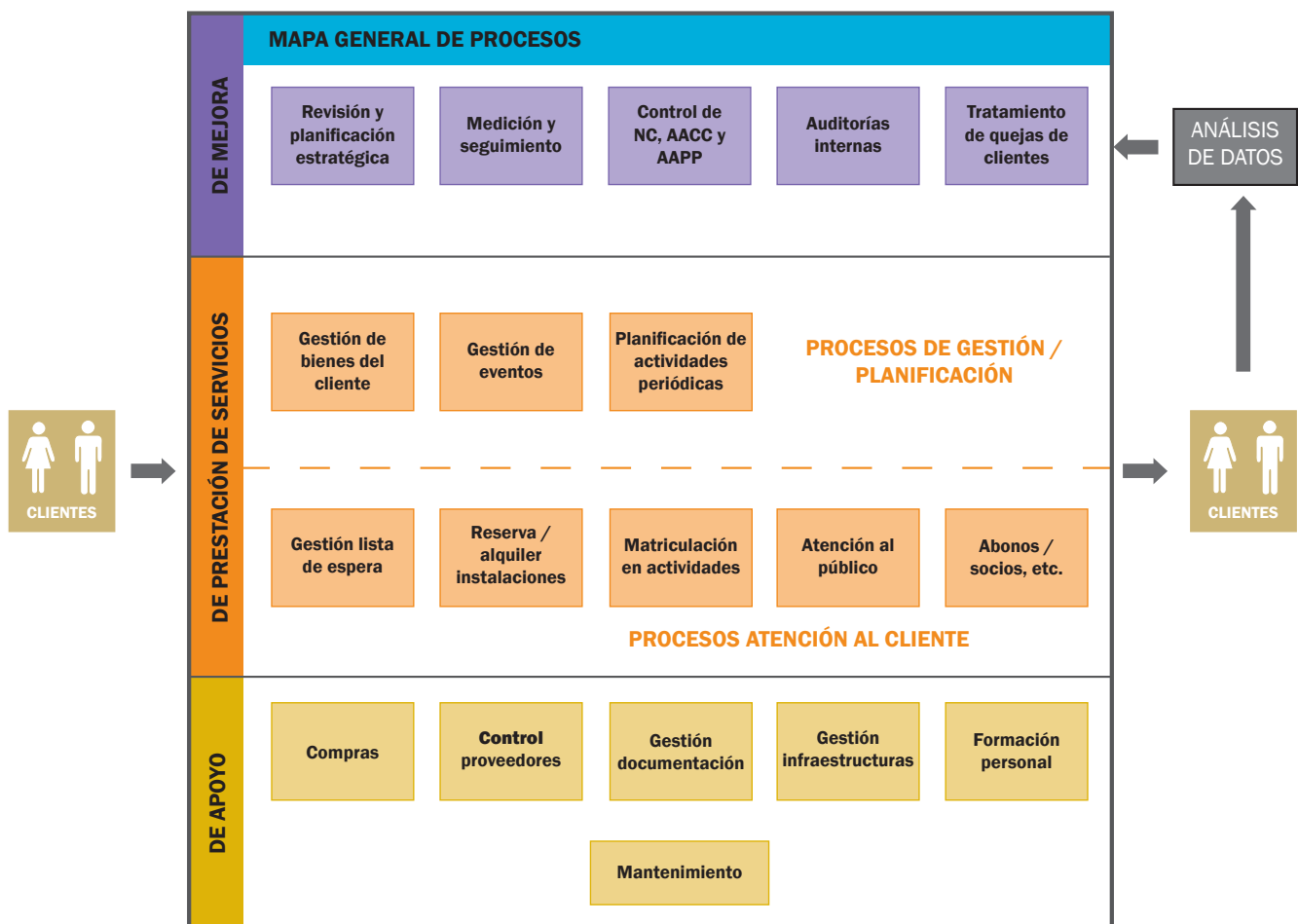





Figura 11. Ejemplo 3: Mapa de procesos para una organización deportiva

En este ejemplo los procesos de *Compras de material* y *Subcontratación de servicio* se han unido en uno solo bajo el nombre genérico de *Compras* debido al hecho de que las actividades que se llevan a cabo en el mismo agrupan las compras de productos y de servicios (ver descripción de este proceso en anexos).

Se han utilizado diferentes colores para distinguir cada tipo de procesos:

-  Amarillo para los procesos de *Soporte*
-  Naranja para los procesos de *Prestación de servicio*
-  Morado para los procesos de *Mejora*

Esto facilitará a los usuarios detectar de qué tipo es cada uno de sus procesos al ver su diagrama de flujo, sin necesidad de ir al mapa de procesos.

3.3. Descripción de los procesos

El mapa de procesos no permite saber cómo son los procesos “por dentro” ni cómo se transforman las entradas en salidas. Para ello es necesario definir cada uno de los procesos señalados en el mapa de procesos.

La definición de un proceso tiene como finalidad determinar cuáles son los criterios y los métodos con los que hay que operar en un proceso para asegurar su eficacia y eficiencia, así como asegurar el control del mismo.

Por todo ello, en esta etapa la organización debe definir cada uno de los procesos indicados en su mapa de procesos y aquellos que se deriven de los mismos. El nivel de detalle lo determinará la complejidad de los procesos, la estructura y el tamaño de la organización, etc. Todo ello sin olvidar que dicho nivel de detalle debe ser útil a la organización. Determinar más procesos por describir al mínimo nivel de detalle puede dificultar el entendimiento de los procesos y la actividad de la propia organización. Para ello, la organización debe analizar qué es lo que le aporta valor y qué no, a fin de poderlo eliminar.

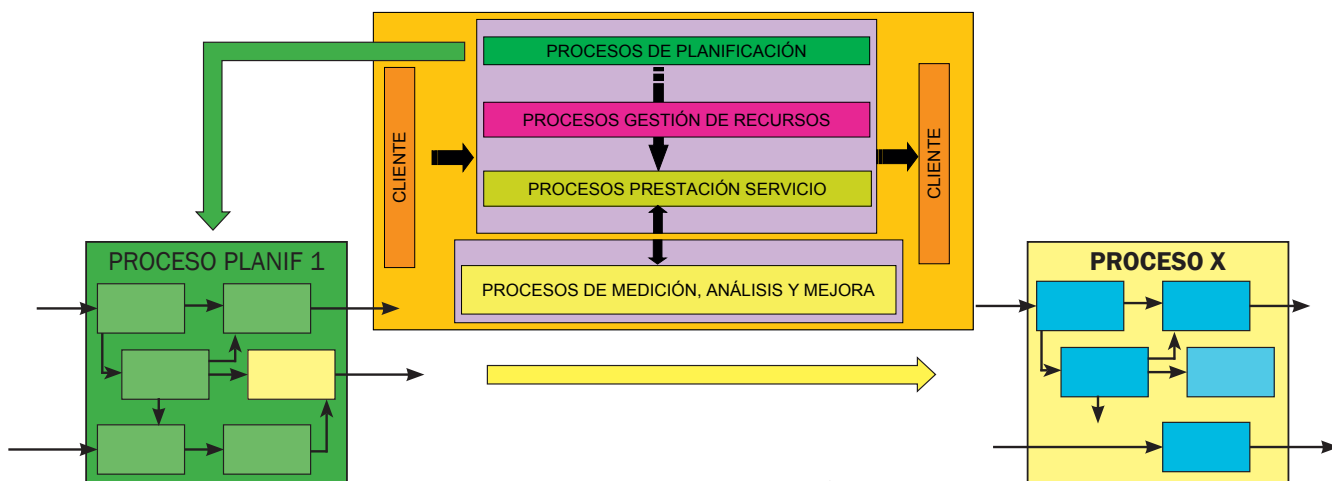


Figura 12. Ejemplo de niveles de definición de los procesos



El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de los procesos debe permitir que cada proceso sea **gestionable**.

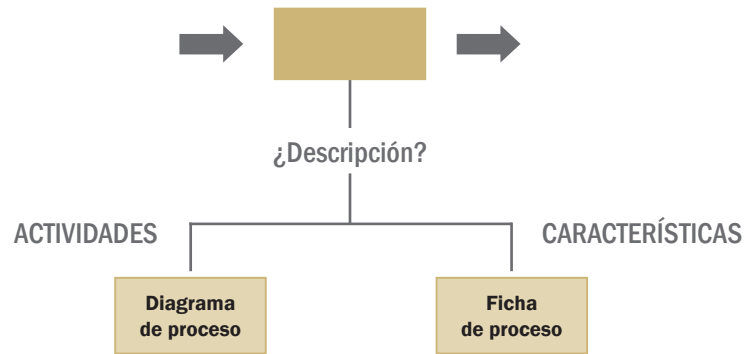


Figura 13. Descripción de un proceso

La definición de un proceso se suele realizar a través de dos documentos tipo:

- **Diagrama de flujo**, donde se reflejan las actividades que se realizan, el orden en que se realizan, las responsabilidades, etc.
- **Ficha de procesos**, donde se refleja toda aquella información que no está en el flujograma pero que es necesaria para la comprensión del proceso.

Cada proceso también puede ser descrito mediante un procedimiento; de hecho, algunas normas internacionales como la ISO 9001:2008 piden expresamente una serie de procedimientos documentados.

En general se recomienda la fórmula **flujograma-ficha de proceso**, ya que, a diferencia de la descripción literaria clásica, facilita el entendimiento de la secuencia e interrelaciones de las actividades y de cómo éstas aportan valor y contribuyen a la consecución de los resultados.

3.3.1. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo facilitan a la organización la interpretación de las actividades que se llevan cabo en el proceso, ya que aportan una percepción visual del flujo de actividades y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas, las salidas y los límites del proceso.

Para la representación gráfica de los diagramas de flujo no existe ninguna norma específica, por lo que la organización puede optar por la simbología que le sea más cómoda o útil. Sí existe diversa bibliografía relacionada, en la que se establecen diferentes convenciones para llevar a cabo dichas representaciones y que la organización puede adoptar como referencia. Lo más importante para la misma es que el significado de los símbolos usados quede claro para todas las personas a las que vaya dirigido dicho documento.



Se debe evitar el uso de un mismo símbolo para actividades diferentes, ya que esto puede inducir a error al usuario o lector del documento.

En general se suelen usar los siguientes símbolos:



**Inicio o fin
de un proceso**

Representa el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o fin de un conjunto de actividades.



Actividad

Representa una actividad.



Decisión

Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).



Indica la secuencia de las actividades del proceso.



Documento

Representa un documento. Indica la existencia de un documento relevante.



Base de datos

Representa una base de datos. Indica la introducción o registro de datos en una base de datos.

Como ya se ha indicado, estos son los símbolos más usados, pero se puede optar por otros, si la organización así lo desea o necesita. En cualquier caso, es recomendable definir el significado de cada símbolo para que sean conocidos por todas las personas que la integran.



En la segunda parte de esta guía se indican los símbolos usados en los flujogramas de los ejemplos y que no están en la lista anterior.

3.3.2. Ficha de procesos

La ficha de procesos es un documento complementario al diagrama de flujo para la definición de un proceso, en el que se indican aquellos datos relevantes que, para facilitar su comprensión, no se incluyen en el diagrama de flujo.

Por ejemplo, en la ficha se indicarán: misión/objetivo del proceso; entradas y salidas, indicadores o medidas del proceso, documentación relativa (registros, procesos...), observaciones, etc.



Es muy importante dejar claro quién o quiénes son responsables de **todo** el proceso. En general, en el diagrama de flujo se indican los responsables de cada acción o grupo de acciones, pero no del proceso en su conjunto.

Logo de la organización	PROCESO:	Nombre del proceso	CÓDIGO:	MM-XXXX
	TIPO:	Tipo de proceso (clasificación del mapa de procesos).	PROPIETARIO:	Responsable del proceso desde el principio al fin.
MISIÓN: Qué se pretende conseguir con este proceso, objetivo del proceso.		DOCUMENTACIÓN: Documentación relacionada.		
ALCANCE: Empieza: cuándo se activa el proceso, quién lo activa, etc. Incluye: aspectos necesarios para el desarrollo del proceso, destacables, etc. Termina: cuándo finaliza el proceso.				
ENTRADAS: Qué activa el proceso y/o qué es necesario para empezar con el proceso.	PROVEEDORES: Quiénes activan el proceso.	SALIDAS: Documentos, productos, servicios, etc. que se obtienen al final del proceso.	CLIENTES: Quiénes reciben el/los resultado/s del proceso (salidas).	
REGISTROS: Registros que se generan durante el proceso.	INDICADORES: Variables de control del proceso.	FICHAS DE INDICADORES: Registros donde se reflejan los valores, límites, fórmulas de cálculo, etc. de los indicadores.		
VARIABLES DE CONTROL: Son aquellos aspectos que hay que revisar primero si el proceso no funciona correctamente. Posibles causas de fallo.				

Figura 14. Ejemplo de ficha de procesos

Toda aquella información que se considere relevante para el correcto funcionamiento del proceso (por ej. inspecciones a realizar si el proceso así lo requiere, recursos necesarios o extraordinarios, etc.), o que ayude a su comprensión debe estar documentada en la ficha del proceso; sólo en el caso de que ya se haya incluido en el flujograma (o en algún otro documento creado) se recomienda no duplicarla, para así facilitar la lectura a los usuarios y porque de esta forma se obliga a centrar la atención en aquellos aspectos importantes que no están reflejados en ningún otro documento relacionado con el proceso.



En los ejemplos que se exponen en esta guía se ha optado por una versión simplificada de la ficha anteriormente expuesta, en la que:

- Se omiten entradas y salidas, ya que se indican en el flujograma con el símbolo correspondiente (óvalo) y como registros/documentos de entrada necesarios, por lo que se considera que es suficiente.
- Se unifica bajo el término *destinatarios* a proveedores/clientes, porque igualmente quedan reflejados en los diagramas y, además, puede inducir a error utilizar el término *proveedor* (relacionado con las compras y subcontrataciones) para denominar a los agentes que dan lugar a que se inicie el proceso.
- Se incluye un apartado de observaciones para indicar aspectos que no se hayan incluido en otros apartados o en el propio flujograma.
- *Documentación asociada y registros* se constituye como un apartado independiente para destacar la documentación relacionada, a consultar, o registros que se generan, es decir, en el que se listan aquellos documentos generados/usados durante el proceso y toda aquella documentación adicional que se considere necesaria, como pueden ser los aspectos legales.

La ficha de procesos propuesta se documentaría tal como se indica a continuación:


	PROCESO:	CONTROL DE PROVEEDORES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	SOPORTE	PROPIETARIO:	Responsable compras
Misión/Objeto	Asegurar que el material adquirido y los servicios subcontratados responden a lo indicado en el pedido, contrato, pliego de condiciones, etc.			
Destinatarios	Proveedores Responsables de áreas implicadas			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Proceso de control de proveedores Información y comunicación con los proveedores		INDICADORES: Nº de NC detectadas durante inspecciones/nº de inspecciones realizadas (FP-YYY) Nº de quejas relacionadas con el servicio/nº de actuaciones del servicio (FP-TTT) Encuestas de satisfacción (FP-ZZZ)		
Documentación asociada y registros: Planificación de actividades Lista de chequeo, revisiones Evidencias detectadas Auditorías a proveedores Proceso de compra y subcontrataciones		Observaciones:		

Figura 15. Ejemplo de ficha de proceso para una instalación deportiva (versión simplificada)

3.4. Seguimiento y medición de los procesos

Una vez definido el mapa de procesos, así como todos los procesos relacionados que permitan realizar las actividades que la organización requiere para poder asegurar la consecución de los objetivos marcados, el siguiente paso debe ser implantar herramientas y métodos que aseguren a la organización que está trabajando adecuadamente para conseguirlos.



Figura 16. Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos constituye, por tanto, la base de conocimiento para saber qué resultados se obtienen en los procesos, en qué medida se cumplen los resultados deseados y dónde se puede actuar para mejorar.

En este sentido, los indicadores constituyen el instrumento que permite recoger de manera adecuada, objetiva y representativa la información relevante sobre la eficacia y eficiencia de los procesos de forma que se pueda asegurar su control.

Para que un indicador sea adecuado debe poseer las siguientes características:

- Ser representativo de la magnitud que queremos medir. No es útil un indicador para medir el número de usuarios de una instalación y que la magnitud con la que se mida sea en euros por ejemplo.
- Ser sensible. Nos debe permitir detectar cambios en la magnitud que representa. Si estamos midiendo algo cuya magnitud de medida son los milímetros, no tiene sentido que el indicador esté en metros, en ese caso cuando se detectase un fallo seguramente el proceso estaría totalmente fuera de control.
- Que el beneficio que se obtenga del uso del indicador supere el esfuerzo de supone la obtención de datos para el mismo. Si obtener los datos para generar dicho indicador implica que la organización invierta más recursos (tiempo o dinero) que el beneficio que le supone tener dicho indicador, no merece la pena mantenerlo.
- Ser comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Para establecer indicadores se deben seguir los siguientes pasos:

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados que se van a obtener y las magnitudes que deben medirse.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que deben medirse.
4. Establecer los límites de control. Dichos límites deben ayudar a controlar el proceso y avisar si éste está fuera de control, para que la organización pueda actuar rápidamente, evitando males mayores.

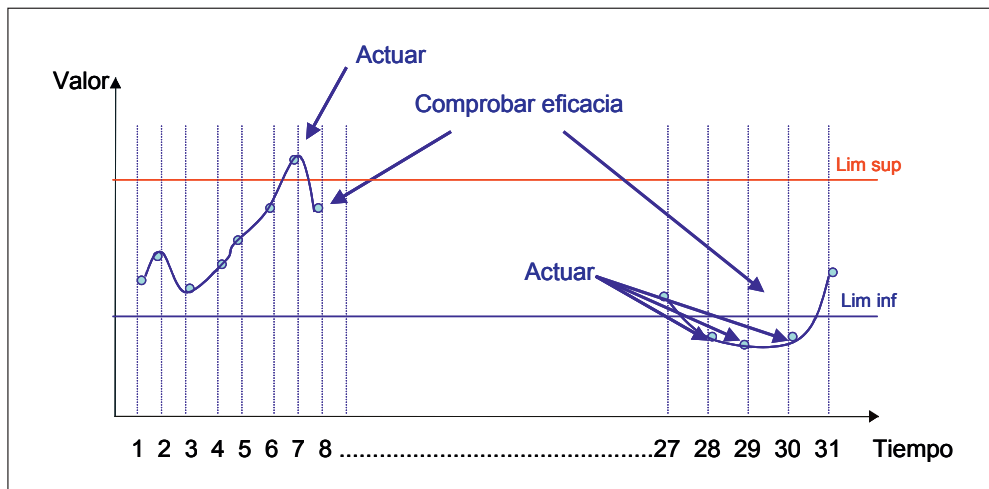


Figura 17. Ejemplo de indicador con límites de control

Si analizamos la figura anterior, se puede observar cómo la magnitud ha superado el límite superior, se ha analizado el problema y en la siguiente medida se comprueba que la actuación ha sido correcta y el proceso vuelve a estar bajo control. En la segunda parte de la gráfica, el valor es menor que el límite inferior, por lo que se vuelve a analizar el problema actuando para eliminarlo. Se observa que las primeras medidas tomadas no son eficaces y se sigue actuando hasta conseguir eliminar el problema y que el proceso vuelva a estar entre ambos límites.

Estos límites deben ser coherentes con la magnitud que se esté midiendo, así como con lo que se quiere controlar. En algunos casos puede ser deseable que el proceso oscile alrededor de un valor fijo, y los límites que se imponen indican la tolerancia que tiene el proceso.

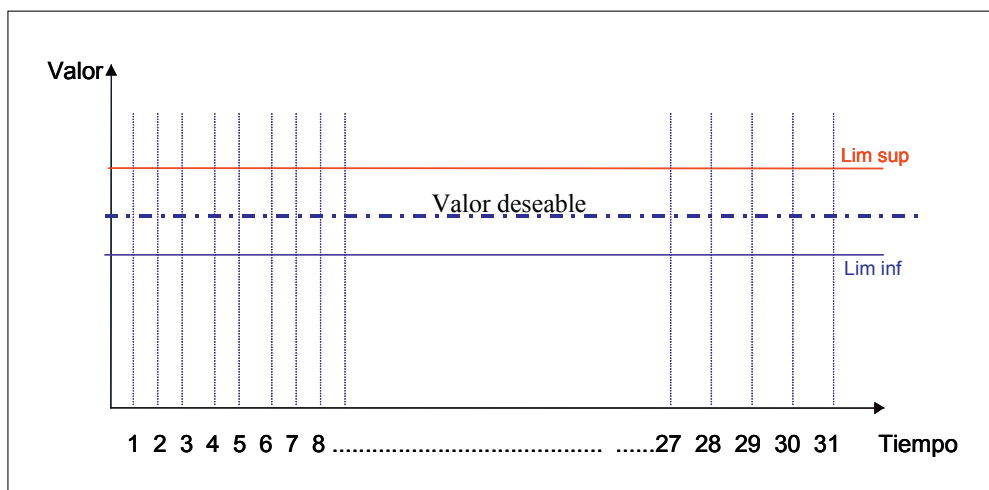


Figura 18. Ejemplo de indicador con valor deseable y tolerancia



Dependerá del proceso a medir y del indicador que se defina para controlarlo, el que existan dos límites o solamente uno de ellos. Puede darse el caso de algún indicador que no los necesite, pero no es habitual.

5. Plantearse un objetivo (o varios) para dicho proceso. Dichos objetivos deben ser alcanzables pero ambiciosos. No sirve de nada plantearse un objetivo que de antemano esté superado o, por el contrario, sea tan ambicioso que no se pueda alcanzar con los recursos de que dispone la organización, lo cual resultaría desmotivante.

Dependiendo de la organización y del nivel de implantación de la gestión por procesos en la misma, en algunos casos puede ser recomendable implantar dichos objetivos de forma progresiva en varias fases. Para ello, la organización debe empezar por los procesos críticos y clave o por los que necesiten mejoras sustanciales.



En general, cuando una organización implanta un sistema de indicadores tiende a definir varios indicadores para cada proceso, lo que en ocasiones provoca que la organización tenga que gestionar un elevado número de indicadores. Esto dificulta e imposibilita su gestión, ya que implica mucha dedicación de recursos y demasiada información para analizar, siendo importante tener en cuenta que no por tener más indicadores se controlan mejor los procesos, con el problema de poner a disposición de dicho control recursos innecesarios: *Es mejor calidad que cantidad.*

Es interesante que la organización tenga en cuenta que en algunos casos el resultado de un indicador analizado aisladamente no aporta información suficiente sobre la evolución del proceso, ya que no revela si el proceso está funcionando más eficaz y eficientemente. Retomando el ejemplo tipo y analizando el indicador *Número de expedientes gestionados por el departamento de Administración*, se puede observar que éste aumenta con respecto a mediciones realizadas en periodos anteriores, lo cual podría indicar que el proceso es más eficiente, pero si se compara con el indicador *Número de quejas de clientes relacionadas* y se observa que también incrementa en número, puede ser el reflejo de que la organización está trabajando con más prisas, lo que repercute en la calidad del trabajo realizado.



Es importante no olvidar la **misión** del proceso a medir y qué **objetivos** persigue, para determinar qué variables nos permitirán controlar dicho proceso y comprobar su evolución. Se debe usar el sentido común a la hora de establecer un sistema de indicadores, y no definir indicadores que sean innecesarios.

Con el tiempo, la organización debe ir comprobando qué indicadores le son de utilidad y cuáles no, con el fin de analizar la posibilidad de eliminarlos o sustituirlos por otros que sí lo sean. La organización debe por tanto enfocar el sistema de indicadores como un proceso más de la organización que también debe estar sometido al proceso de mejora.



A modo de ejemplo se plantea la definición de indicadores asociados el proceso de *Control de proveedores*.

Paso 1: dicho proceso pretende *Asegurar que el material adquirido y los servicios subcontratados responden a los requisitos del pedido contratado.*

Paso 2: con este propósito, a la organización le debe interesar conocer en qué medida se producen desviaciones con respecto al producto o servicio contratado. Por ello, a la organización le interesa conocer aspectos relativos a rechazos o incidencias en la inspección de productos o entrega por parte del proveedor, incidencias durante la realización de los servicios subcontratados, pérdida de horas de clases colectivas o de uso de instalaciones por incidencias en el servicio subcontratado, etc.

Paso 3: una vez que estén claros los resultados que se desea medir, se formulan los indicadores, como:

Indicador 1, relativo a productos-materiales: % de producto rechazado en la recepción.

$$\frac{\text{Nº de productos rechazados}}{\text{Nº total de productos recibidos}} \times 100$$

Puede ser interesante, dependiendo del producto, que dicho indicador se particularice relacionándolo con un proveedor que sea estratégico o clave para la organización, como podría ser el caso de proveedores de productos críticos, cuyo fallo supondría que alguna actividad de la organización se viera afectada (o lo que podría ser peor, el cliente podría verse afectado). Sería, por ejemplo, el caso de los proveedores de productos químicos para piscinas, ya que si no se puede tratar el agua de la piscina correctamente, no se puede permitir a los usuarios realizar sus actividades acuáticas.

En dicha situación, se podría plantear el indicador siguiente:

$$\frac{\text{Tiempo no disponible de instalaciones por falta de productos}}{\text{Tiempo disponible de uso de las instalaciones}} \times 100$$

Indicador 2, relativo a servicios subcontratados: % de aspectos no conformes durante las inspecciones (ver diagrama de flujo, registros y ficha de procesos de este proceso en la segunda parte de esta guía).

$$\frac{\text{Nº de aspectos no conformes durante las inspecciones}}{\text{Nº total de aspectos evaluados}} \times 100$$

y/o

Resultados de las encuestas de satisfacción a los usuarios

y/o

$$\frac{\text{Nº de quejas relacionadas con actividades subcontratadas}}{\text{Nº total de actividades subcontratadas}} \times 100$$

Dichos indicadores se podrían particularizar por proveedor si se considera necesario.

Paso 4: definir los límites de control. A modo de ejemplo, se podría suponer que se quiere controlar el servicio de un proveedor considerado crítico y al que no se tiene la opción de deshologar, pues es el único que presta el servicio (por el servicio en sí, por el precio o por cualquier otro motivo). En este caso, se podría fijar un límite superior del 10% de aspectos no conformes del total inspeccionado (primero de los indicadores propuestos anteriormente), quizás más restrictivo que para otros servicios no críticos. De esta manera, el indicador daría una alarma cuando superara este 10% y permitiría a la organización actuar para minimizar los efectos causados por esta falta en el servicio contratado.

En dicho caso la organización debe controlar periódicamente que el porcentaje de rechazos no supere el 10%, en cuyo caso habría que tomar medidas con dicho proveedor.

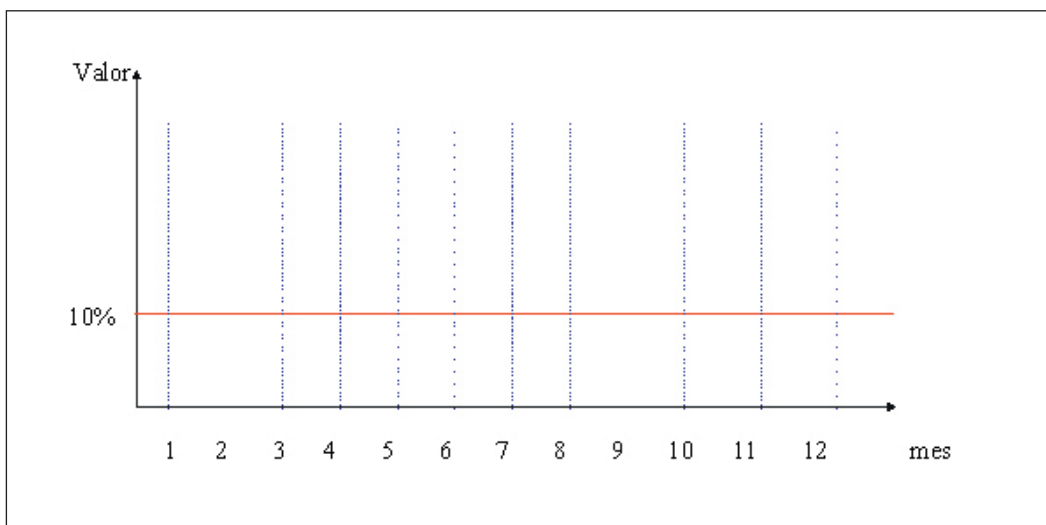


Figura 19. Ejemplo de límite de control

Paso 5: plantearse objetivos. Continuando con el ejemplo anterior, la organización puede analizar la calidad de sus proveedores y plantearse que el índice de rechazo acumulado por proveedor debe ser inferior a un x%; en caso de superarlo la organización debe buscar proveedores alternativos o trabajar junto con ellos con el fin de reducir el porcentaje de rechazos.

Al final del periodo la organización debería comprobar si todas las acciones establecidas han dado el fruto deseado para poder ir ajustando las acciones emprendidas y/o estableciendo nuevas medidas correctivas. En algunos casos, fijar cuándo se deben realizar estas comprobaciones puede no resultar fácil, puesto que hay que tener en cuenta si el proceso es crítico (lo que recomendaría una mayor frecuencia de control), a la vez que la cuantía de los recursos a invertir (por lo que puede ser inabordable aumentar la frecuencia de control), para poder ir ajustando y estableciendo nuevas medidas correctivas.



En **resumen**,

- Se deben controlar sólo los indicadores que interesen.
- Se debe medir sólo lo que sea **significativo**.
- La organización debe asegurarse del buen uso de los resultados de los indicadores; en caso contrario es mejor cambiarlo por otro que sí sea útil.

Se debe crear en la organización una cultura de medición para evitar que ésta se considere una forma de fiscalización y se cree desconfianza en los equipo de trabajo. *Se miden los procesos, no a las personas.* La organización debe tener en cuenta que implantar esta cultura requiere tiempo.

3.5. Mejora de los procesos

Los datos recopilados durante el proceso de seguimiento y medición de los procesos deben analizarse con el fin de conocer las características de funcionamiento de los procesos y su evolución en el tiempo. Como fruto de dicho análisis se debe disponer de información relevante que permita contestar a las siguientes preguntas:

**¿Qué procesos no alcanzan los resultados esperados?
¿Dónde existen oportunidades de mejora?**

Cuando un proceso no alcance los resultados planificados, la organización deberá establecer las acciones de mejora necesarias que aseguren que el proceso vuelve a estar bajo control y que se encamina hacía la consecución de los objetivos para los que fue diseñado.

También puede ocurrir que, aunque el proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique oportunidades de mejora en el mismo. En ese caso se debe actuar de forma similar, proponiendo actuaciones que permitan la mejora de dicho proceso.

En cualquiera de los casos, es recomendable seguir una serie de etapas que faciliten conseguir la mejora planificada. Dichas etapas podrían ser las relativas al clásico *Ciclo de mejora continua* de Deming, o *Ciclo PDCA: Plan-Do-Check-Act*, es decir, Planear-Hacer-Verificar-Actuar.

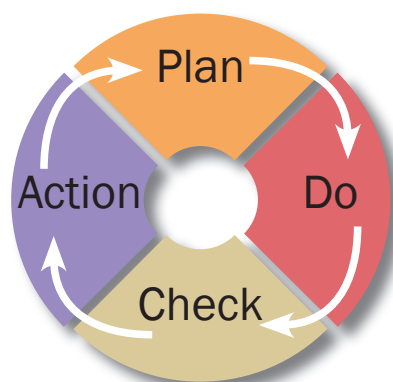


Figura 20. Diagrama de Deming

En este ciclo, las actividades que deben llevarse a cabo en cada una de las etapas son:

Planificar:

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Analizar e interpretar los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir las acciones necesarias para conseguir dichos objetivos, verificando las especificaciones

Hacer:

- Ejecutar las acciones definidas en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

Verificar:

- Dejar transcurrir un periodo de tiempo definido previamente, volver a recopilar datos de control para su análisis, compararlos con los objetivos y especificaciones iniciales y evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones

Actuar:

- Modificar los procesos según las conclusiones obtenidas en el paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso



4

PROCESOS Y MAPA DE PROCESOS EN UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA

En esta parte de la guía se definen y describen los principales procesos tipo de una instalación deportiva de Andalucía.



Para ello se ha llevado a cabo un estudio de campo en el que la selección de las instalaciones a visitar se ha realizado en función de su representatividad en el sector, de forma que se reflejarán los diferentes tipos de gestión que conviven en el mismo, tales como gestión pública municipal, gestión privada, gestión de empresas públicas, además de contemplar criterios de representatividad geográfica y de actividades específicas como golf, natación o deportistas de élite.

Se debe tener en cuenta que los procesos tipo que se proponen son una propuesta que *no se corresponde* con ninguna instalación deportiva en particular. Las organizaciones que deseen seguir esta guía para implantar un sistema de gestión por procesos deberán adaptar los procesos tipo propuestos a sus particularidades, añadiendo, eliminando o modificando actividades, incluso añadiendo aquellos procesos no reflejados que sean importantes para la organización.

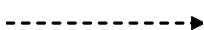
En algunos casos se ha considerado interesante documentar varias formas de gestionar un determinado proceso, con el único fin de facilitar la adaptación de la guía a las organizaciones deportivas que lo deseen, y así favorecer que cada organización pueda seleccionar el proceso tipo que más se asemeje a su realidad operacional e idiosincrasia.

4.1. Símbolos y colores utilizados

Partiendo de la simbología estándar expuesta anteriormente, para la definición y descripción de los procesos tipo propuestos en esta guía se ha utilizado la siguiente simbología:



Indica el salto o llamada a otro proceso (o subproceso). El color indicará el tipo de proceso al que se llama (Mejora, Apoyo o Prestación de servicio).



Indica el flujo de información (puede ser proveniente de un documento escrito o de costumbres sociales, de educación, no escritas pero conocidas).



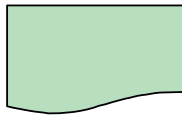
Indica la entrada de varias acciones y/o documentos a una actividad.



Almacenamiento de datos. No especifica si es una base de datos o un registro (se indica en verde para resaltarlo).



Notas y aclaraciones.



Representa un documento o registro (se indica en verde para resaltarlo).



Representa datos/información sin especificar si están almacenados ni dónde (se pone en verde para resaltarlo).

Con el fin de facilitar a los usuarios de la guía detectar de qué tipología es cada proceso sin necesidad de ir al mapa de procesos tipo propuesto, se han utilizado los siguientes colores:



Relativo a los procesos de Prestación de servicio



Relativo a los procesos de Apoyo



Relativo a los procesos de Mejora



En cada diagrama de flujo se ha indicado quiénes deberían ser los responsables de cada una de las acciones que se describen en el proceso. Cada organización deberá adaptarlos a su estructura y organigrama. Esto implica que si en una organización las matriculaciones las realiza el departamento de Recepción se indicará tal cual, pero si, por el contrario, las realiza el departamento de Administración, se deberá indicar que es éste el responsable, aunque en el proceso tipo propuesto en la guía se asocie al departamento de Recepción.

En la representación gráfica de actuaciones que lleven asociadas documentos o bases de datos, como por ejemplo *Actualizar base de datos*, la representación de los flujogramas no es estándar, ya que se puede representar como una salida de la acción (ejemplo 1 de la figura 21) o como una acción en sí misma (ejemplo 2 de la figura 21).

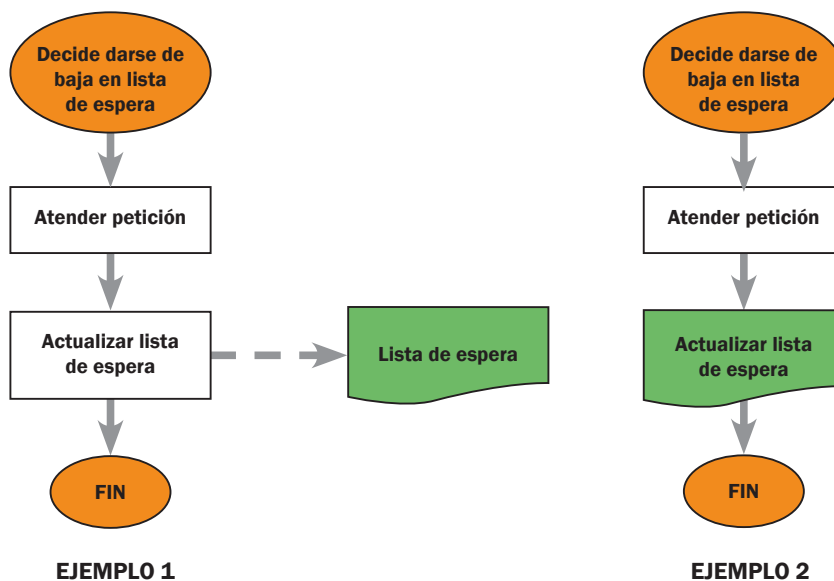


Figura 21. Ejemplo de representación de actividades-documentos

Será decisión de la organización seguir un tipo u otro de representación. En esta guía se ha optado por la representación gráfica, que considera dicho documento o base de datos una salida de la acción.

4.2. Mapa de procesos

Aunque ya se expuso un mapa de procesos tipo para una instalación deportiva, a continuación se propone un nuevo formato de mapa de procesos tipo, con el único fin de facilitar a las organizaciones el poder elegir entre dos propuestas a la hora de implantar su propio sistema de gestión por procesos.

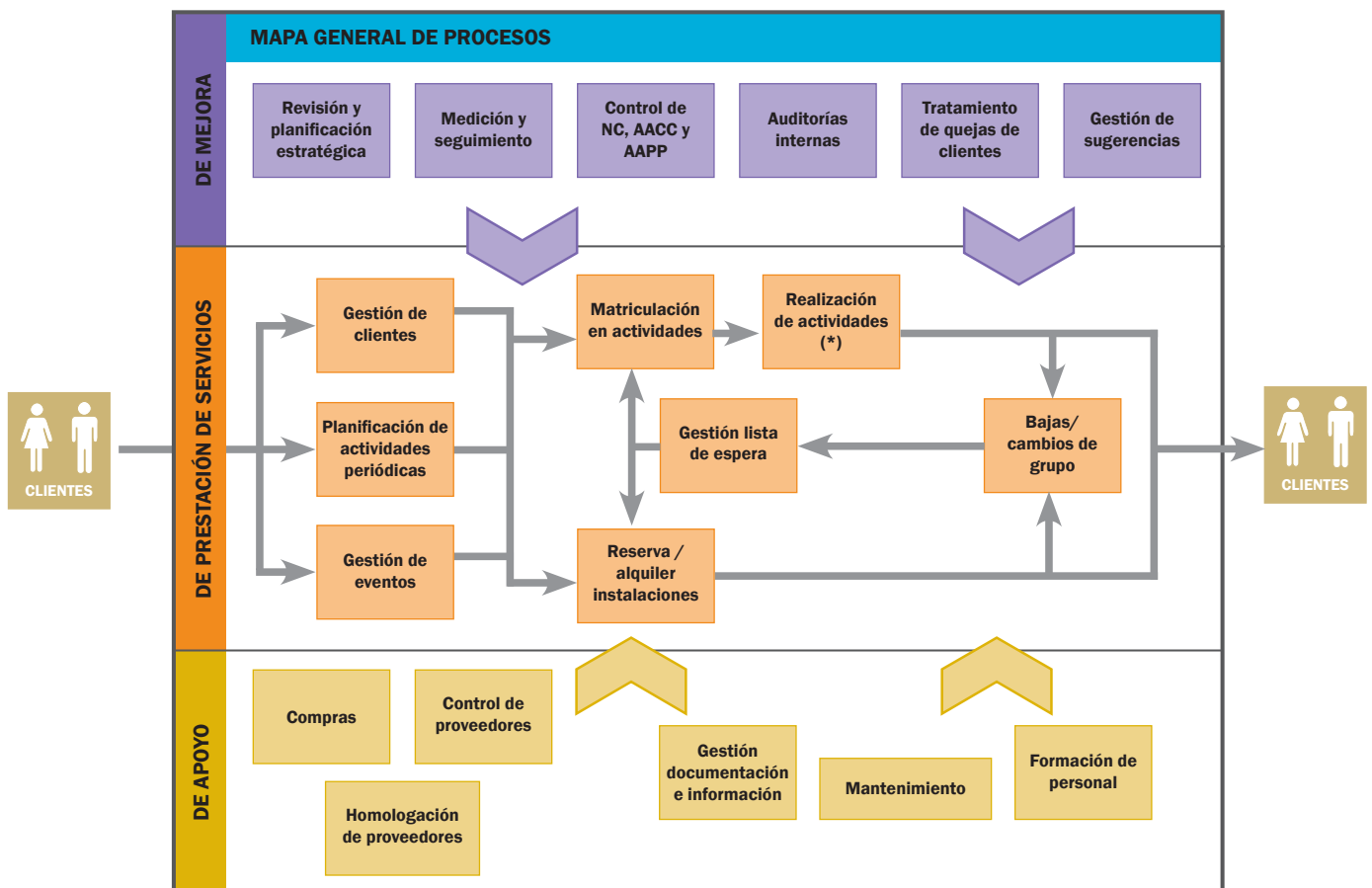


Figura 22. Mapa de procesos tipo para una instalación deportiva



4.3. Procesos de prestación de servicio

En función del mapa de procesos tipo propuesto, se definen como procesos de prestación de servicio los siguientes procesos:

- Gestión de clientes con requisitos particulares (abonados, socios y deportistas de élite)
- Planificación de actividades periódicas
- Gestión de eventos
- Matriculación en actividades
- Gestión de lista de espera
- Bajas/cambios de grupo
- Reserva/alquiler de instalaciones

El proceso *Realización de actividades* (*) no se define ni describe como un proceso de prestación de servicio, ya que la mayoría de las organizaciones subcontratan dichas actividades a terceros, por lo que las actividades asociadas a dicho proceso son similares a las de realización de una compra, de forma que la organización puede integrar dicho proceso en los procesos de *Compras* y *Control de proveedores* tipo definidos.

Si una organización no actuara de esta forma, debería definir y describir el proceso explicando cómo realiza las actividades asociadas al mismo.

4.3.1. Gestión de clientes con requisitos particulares

Se ha denominado así a los clientes que poseen unos requisitos especiales en su gestión, a consecuencia de lo cual disponen de condiciones especiales para el uso y disfrute de las actividades e instalaciones de la organización, como es el caso de abonados, socios o deportistas de élite, ya que una entidad privada con socios no aplicará los mismos criterios de gestión a sus socios ni realizará las mismas actividades que una organización pública en la que sus clientes sean abonados. Por todo ello se distinguen tres tipos de procesos:



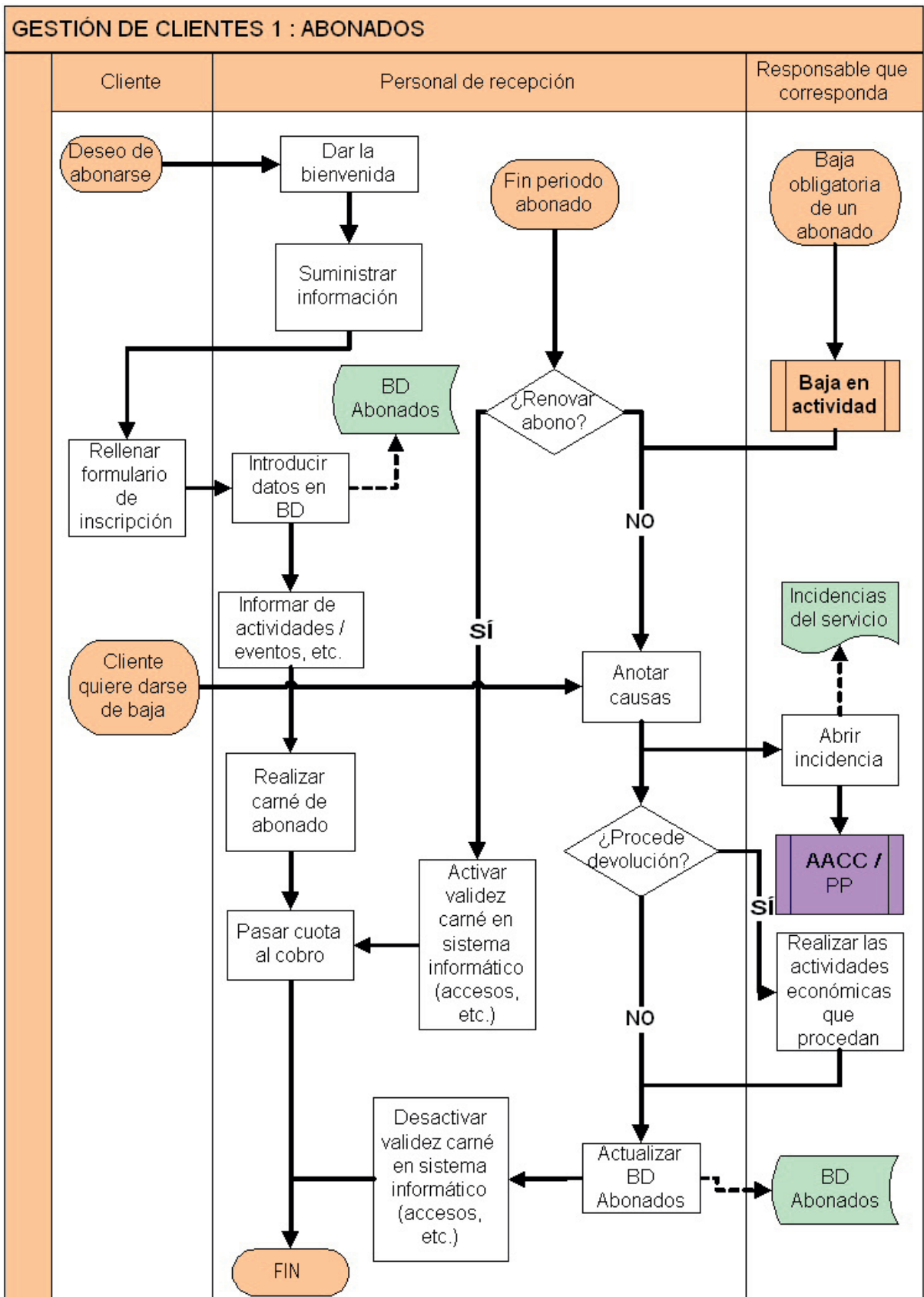


Figura 23. Gestión de clientes 1: abonados

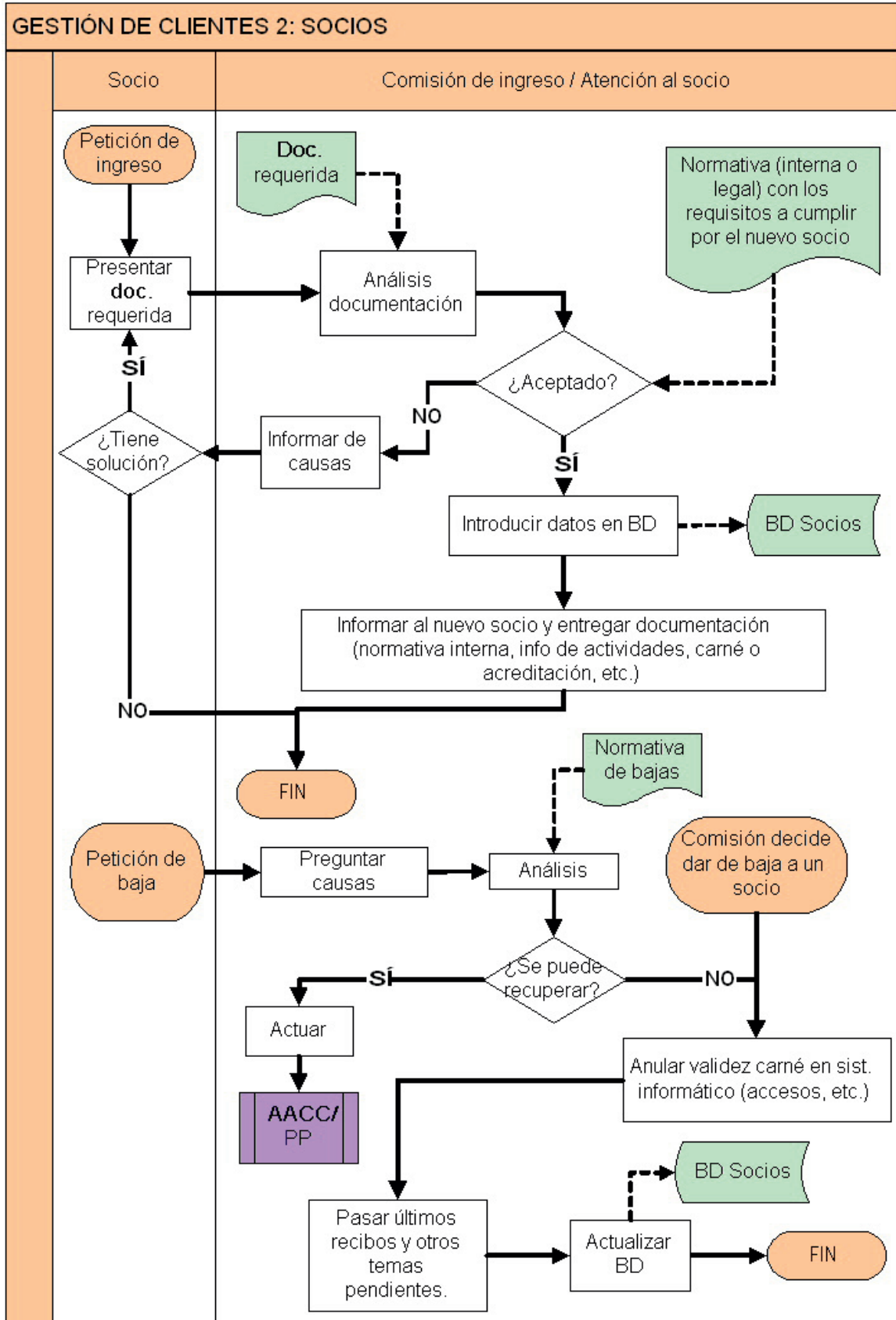


Figura 24. Gestión de clientes 2: socios

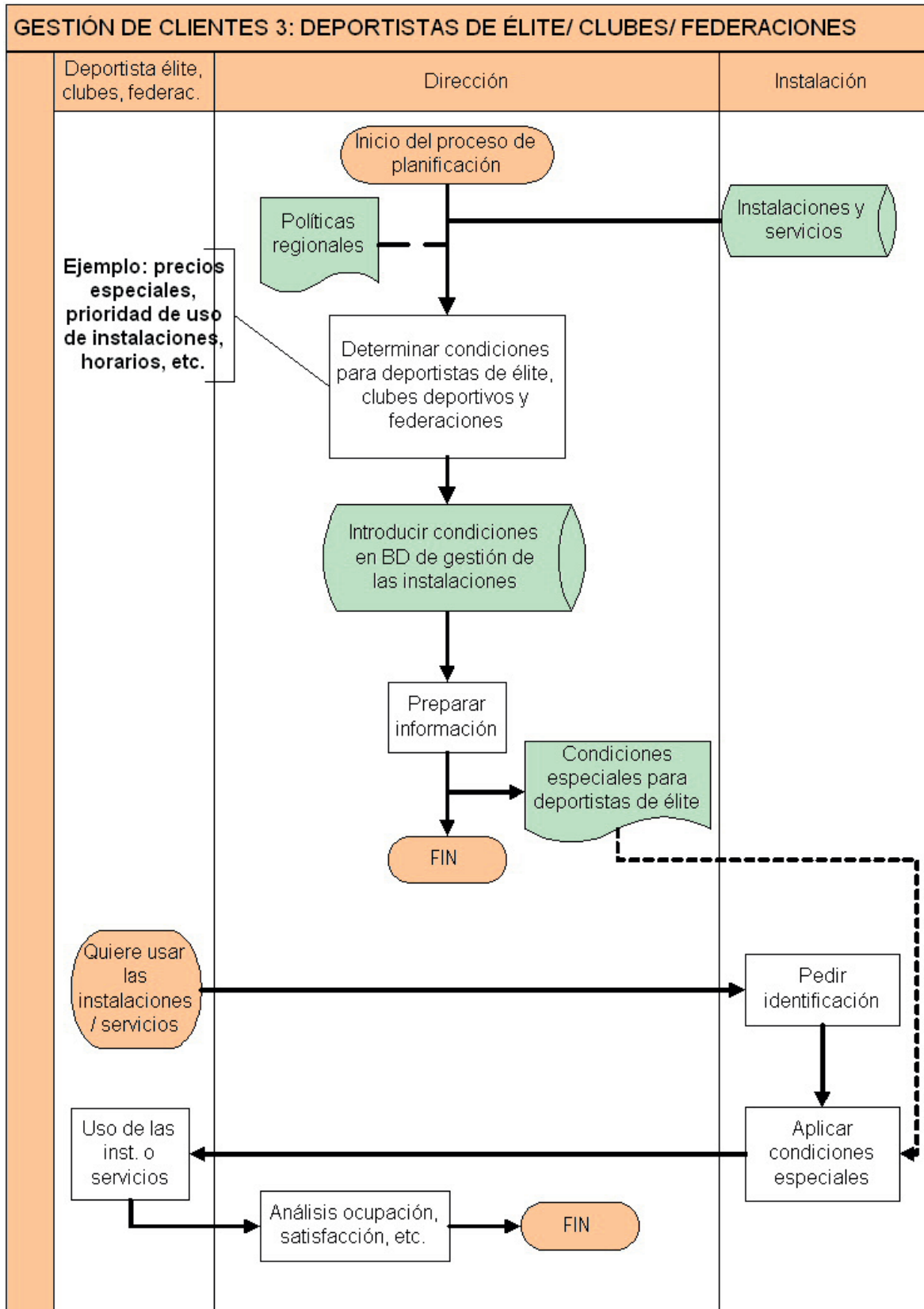


Figura 25. Gestión de clientes 3: deportistas de élite, clubes, federaciones, etc.

En este caso, las condiciones aplicables a cada grupo de interés pueden variar en el tiempo, pues en muchos casos dependen de políticas gubernamentales, regionales o locales, por lo que es muy importante que la dirección de la organización se implique en la determinación de dichas condiciones y en cómo se van a tener en cuenta, con el fin de definir los aspectos relacionados con la mejora en precios, horarios exclusivos o mejorados, o prioridad frente a otros usuarios, por ejemplo.



Se recuerda al lector que los indicadores definidos en las fichas de procesos tipo son a modo de ejemplo. Cada organización puede seleccionar o añadir los que les sean de utilidad para medir y controlar el proceso, recordando siempre que medir el proceso utilizando muchos indicadores lo encarece y lo hace ineficiente.

Se proponen como modelo de ficha de procesos tipo asociadas a cada uno de los flujogramas de procesos antes descritos las siguientes.


	PROCESO:	GESTIÓN DE ABONADOS/SOCIOS	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Gestión del proceso de abono (o asociación) y bajas de los mismos			
Destinatarios	Nuevos clientes/socios y aquellos que quieran dejar de serlo			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha indicadores):		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Nº de nuevos abonados (socios)/nº total abonados (socios) (FP-YYY)		
Control de empresas subcontratadas		Nº de renovación de abonos/nº total de abonados (FP-ZZZ)		
Información a disposición de los alumnos sobre el proceso y documentación requerida (en Internet, folletos, impresos, etc.)		Nº de bajas/nº total de abonados (socios) (FP-TTT)		
Revisión del proceso		Nº de abonados (socios) por instalación (FP-SSS)		
		Nº de abonados (socios) por instalación/capacidad de la instalación (FP-XXX)		
		Nº de peticiones (para ser socio o abonado)/capacidad de la instalación (FP-JJJ)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Documentación asociada a la petición (dependerá de las normas de la organización)				
Carné de abonado o de socio				
Etcétera				

Figura 26. Ficha de proceso: Gestión de abonados/socios


	PROCESO:	GESTIÓN DEPORTISTAS DE ÉLITE	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Determinar las condiciones o tratamiento especial que se va a dar a deportistas de élite, clubes, federaciones, etc. (por ejemplo, prioridad en el uso, precios, etc.), así como su operativa de aplicación			
Destinatarios	Deportistas de élite, clubes y federaciones			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha indicadores):		
Información inicial (características de dichos colectivos, políticas nacionales y regionales, competiciones, etc.) Planificación general de las instalaciones Formación de las personas que intervienen en el proceso		N° de quejas por parte de colectivos/n° de colectivos involucrados (FP-YYY) Evolución del uso de las instalaciones (servicios) por parte de estos colectivos en el tiempo (FP-ZZZ)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Legislación, políticas gubernamentales/regionales/locales, etc. Carné acreditativo Registro con condiciones particulares a aplicar Etcétera				

Figura 27. Ficha de proceso: Gestión de deportistas de élite/clubes/federaciones

4.3.2. Planificación de actividades periódicas/Programación anual de actividades e instalaciones

En este proceso se han agrupado aquellas actividades de planificación que llevan a la organización a ofertar las actividades –tanto *indoor* como *outdoor*–, plazas disponibles, horarios, etc. con el fin de lograr la máxima satisfacción de sus clientes.

Dirección determina el porcentaje de uso de las instalaciones para cada modalidad, ya que esta decisión puede ser estratégica para la organización. Por ej.: determina que el pabellón cubierto se va a ofertar cada día de la semana en un horario determinado como alquiler para fútbol sala, pero fuera de esas horas se usará para actividades dirigidas. Lo mismo se haría con todas las instalaciones de que dispone la organización (salas, pistas polideportivas, pistas de pádel/tenis, piscina, etc.).

A continuación (* en el diagrama), cada responsable de área determinará, en ese horario que se le ha asignado, qué actividades se van a realizar y cuántas plazas se ofertan. Por ejemplo, el *Responsable de actividades dirigidas* determinará que en la sala A se realizará aeróbic de 18:00 a 19:00h, de 19:00 a 20:00h se impartirá pilates, etc. y, en el horario que la dirección le ha asignado de las instalaciones deportivas, de tal hora a tal otra se impartirán clases de pádel en la pista 1. En cambio, el *Responsable de las instalaciones* dispondrá de la pista 2 de pádel en alquiler todo el día (por ej. en períodos de hora y media) y del resto de horario de la pista 1 no dedicado a clases (por ej. en períodos de 1 hora).

Una vez realizadas estas actividades, el cliente puede matricularse, ya que se dispone de la oferta de servicios (planificación de la temporada) para ese periodo.

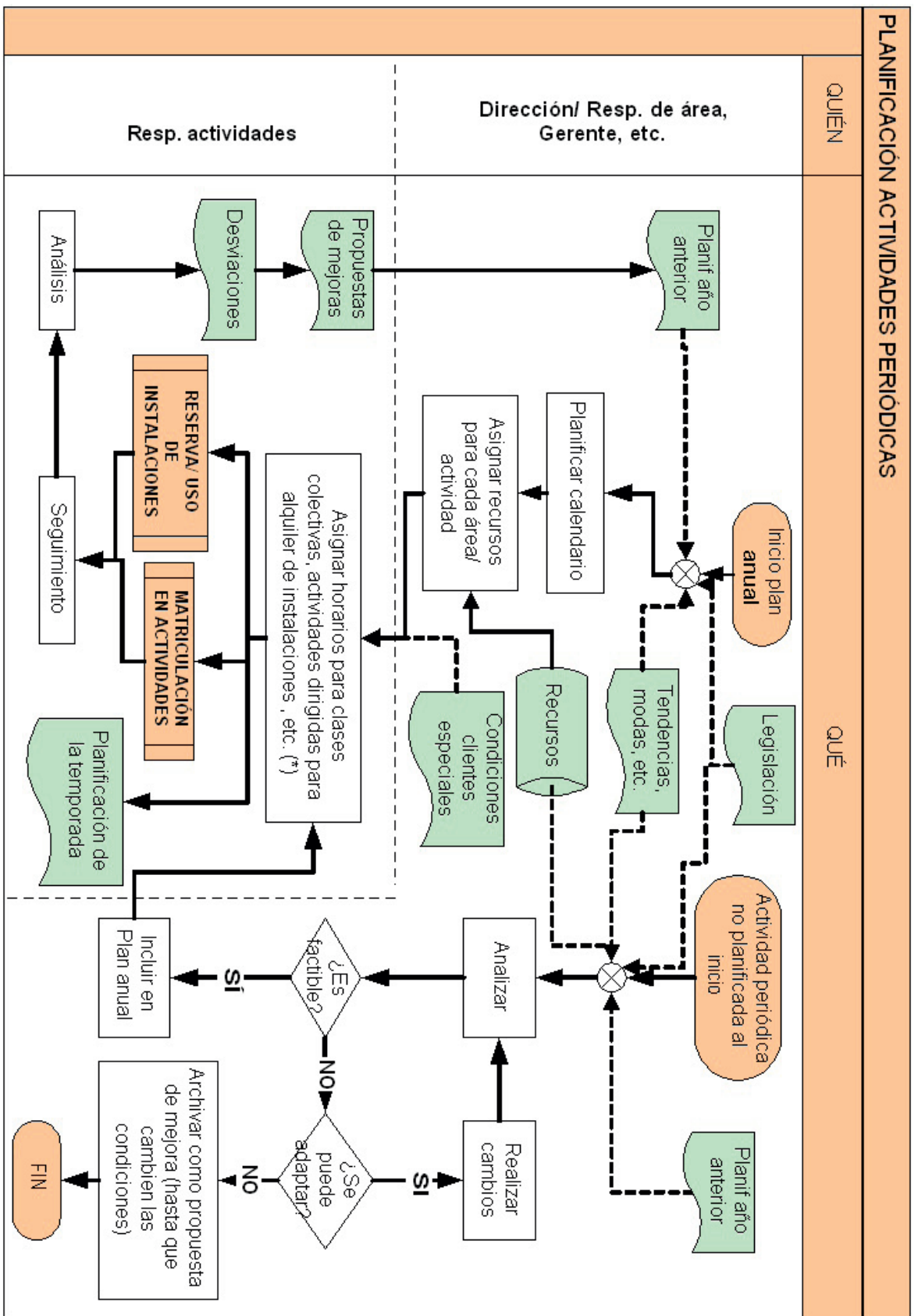


Figura 28. Flujoograma: Planificación actividades periódicas


	PROCESO:	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PERIÓDICAS- PROGRAMACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES E INSTALACIONES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Organizar las actividades anuales o periódicas y la ocupación de las instalaciones			
Destinatarios	Clientes y empresas de servicio que estén contratadas			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha indicadores):		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Actividades planificadas y realizadas/nº total actividades planificadas (FP-XXX)		
Información a disposición de los alumnos.		Evolución matrículas en actividades de años anteriores (FP-YYY)		
Publicidad		H instalaciones ocupadas/h disponibles de las instalaciones (FP-ZZZ)		
Base de datos de instalaciones		H de clases de profesor o monitor/h totales disponibles de profesores o monitores (FP-TTT)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Planificaciones anteriores				
Documentación/normativa aplicable a clientes especiales (abonados, clubes, federaciones, socios, etc.)				
Etcétera				

Figura 29. Ficha de proceso: Planificación de actividades periódicas

4.3.3. Matriculación

En la descripción de este proceso se describen dos subprocesos adicionales, como son la matriculación con prueba médica y la matriculación con prueba de nivel, con el fin de facilitar la implantación de un sistema de gestión por procesos en la organización. Será decisión de la organización el cómo define y describe su proceso en función de si puede incluir todas las actividades en un solo proceso, o bien eliminar alguno de ellos porque no forme parte de su casuística.

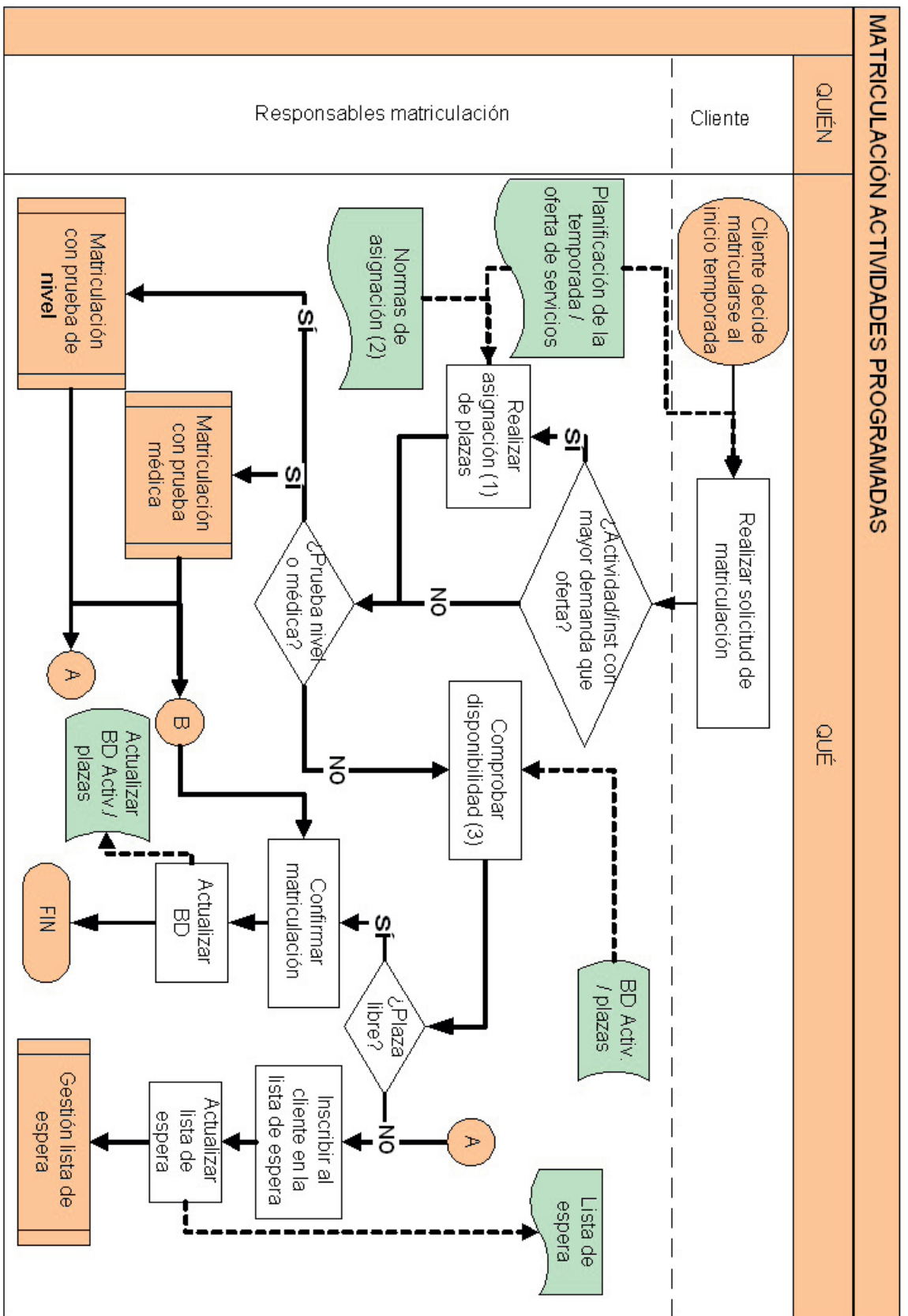


Figura 30. Flujoograma: Matriculación en actividades programadas

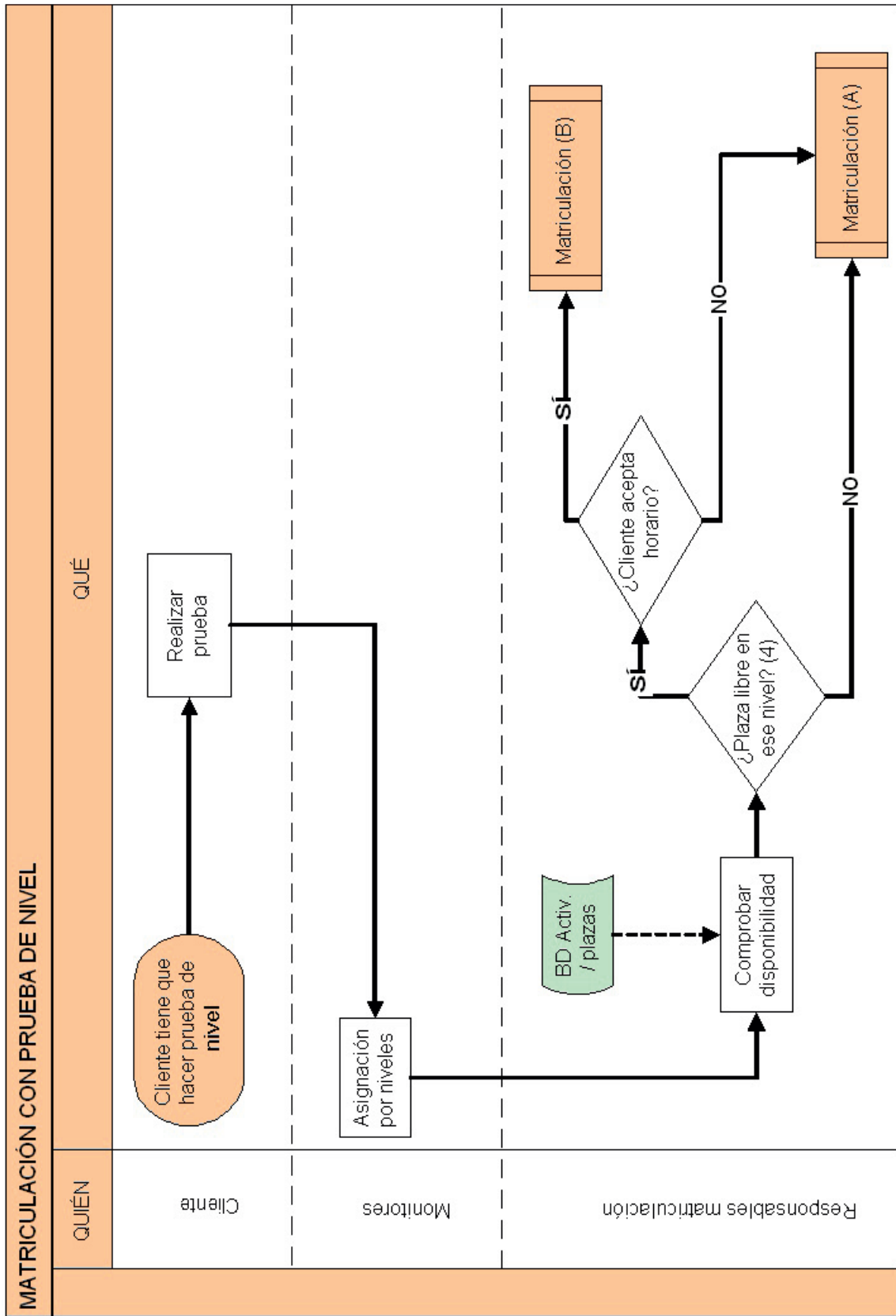


Figura 31. Flujoograma: Matriculación con prueba de nivel

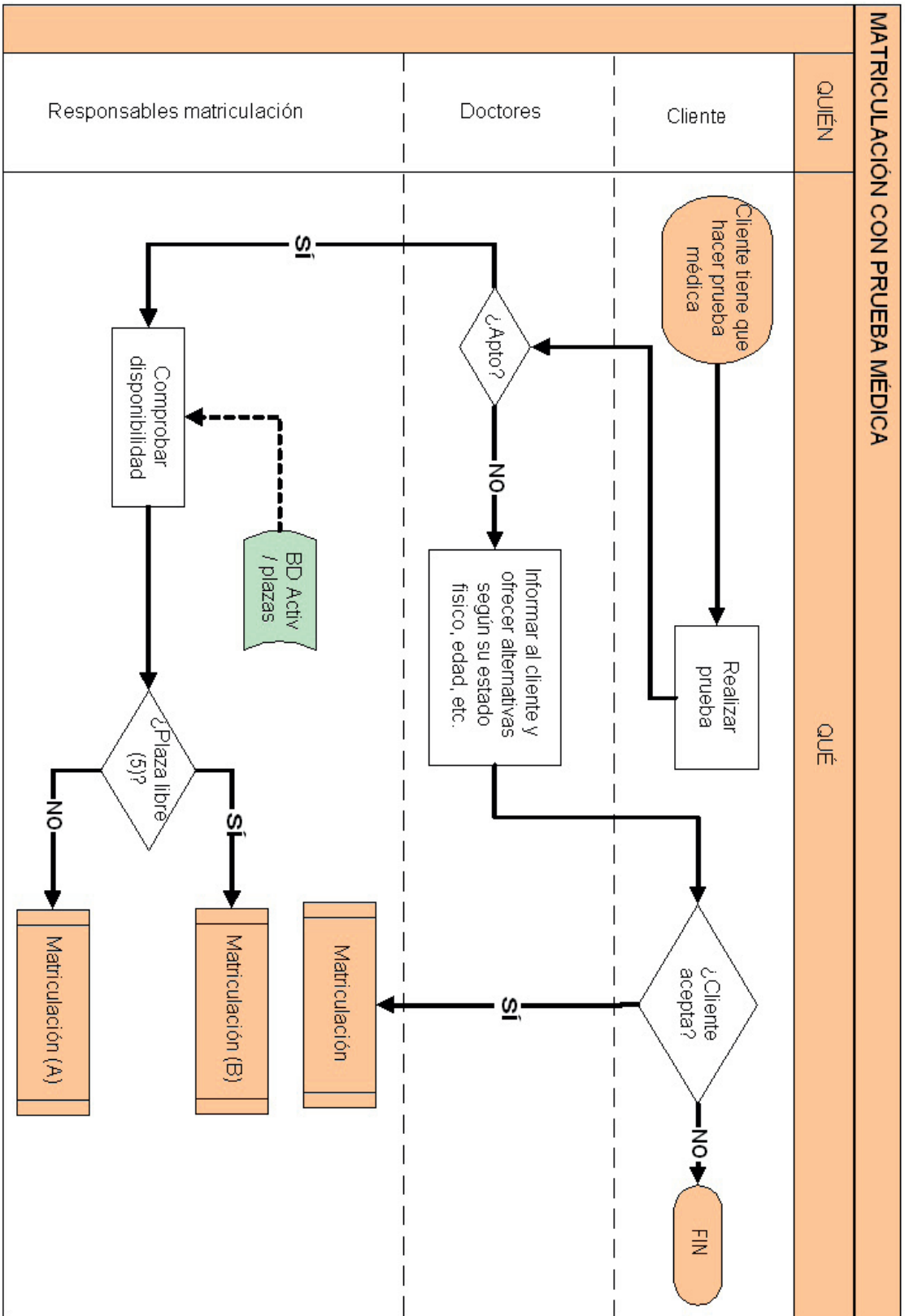


Figura 32. Flujoograma: Matriculación con prueba médica

Las notas que aparecen en los flujogramas de las figuras 30, 31 y 32 corresponden a:

(1 y 2) La asignación de plazas puede ser en función de los criterios que la organización determine. Éstos pueden ser:

- Prioridades (federados u otros grupos de interés, ligas locales, matriculados anteriores, abonados, etcétera.)
- Por sorteo
- Según orden de prematrícula
- Etcétera

(3) En el caso de clientes con plazas preasignadas (1), directamente se pasará a confirmar la matriculación. Esta actividad tendrá lugar para matriculaciones fuera del periodo inicial (donde sí puede haber preasignación de plazas). En este caso hay que comprobar que haya plaza libre para el cliente.

(4) Aunque el cliente disponga de una plaza preasignada, puede ocurrir que éste solicitara plaza en un nivel que se haya determinado que no es el suyo, por lo que hay que comprobar que exista plaza en su nivel actual antes de proceder a su matriculación.

(5) En el caso de que el cliente disponga de una plaza preasignada (porque la oferta sea mayor que la demanda), pasaría directamente a matriculación en el punto B. Se tendría que comprobar disponibilidad en el caso de que sea una actividad sin preasignación o de que el cliente desee matricularse con la actividad ya empezada.

La ficha de proceso se podría describir en una sola ficha para todo el proceso y sus subprocesos asociados, tal y como se propone, o bien con tres fichas diferentes, si así lo considera la organización.


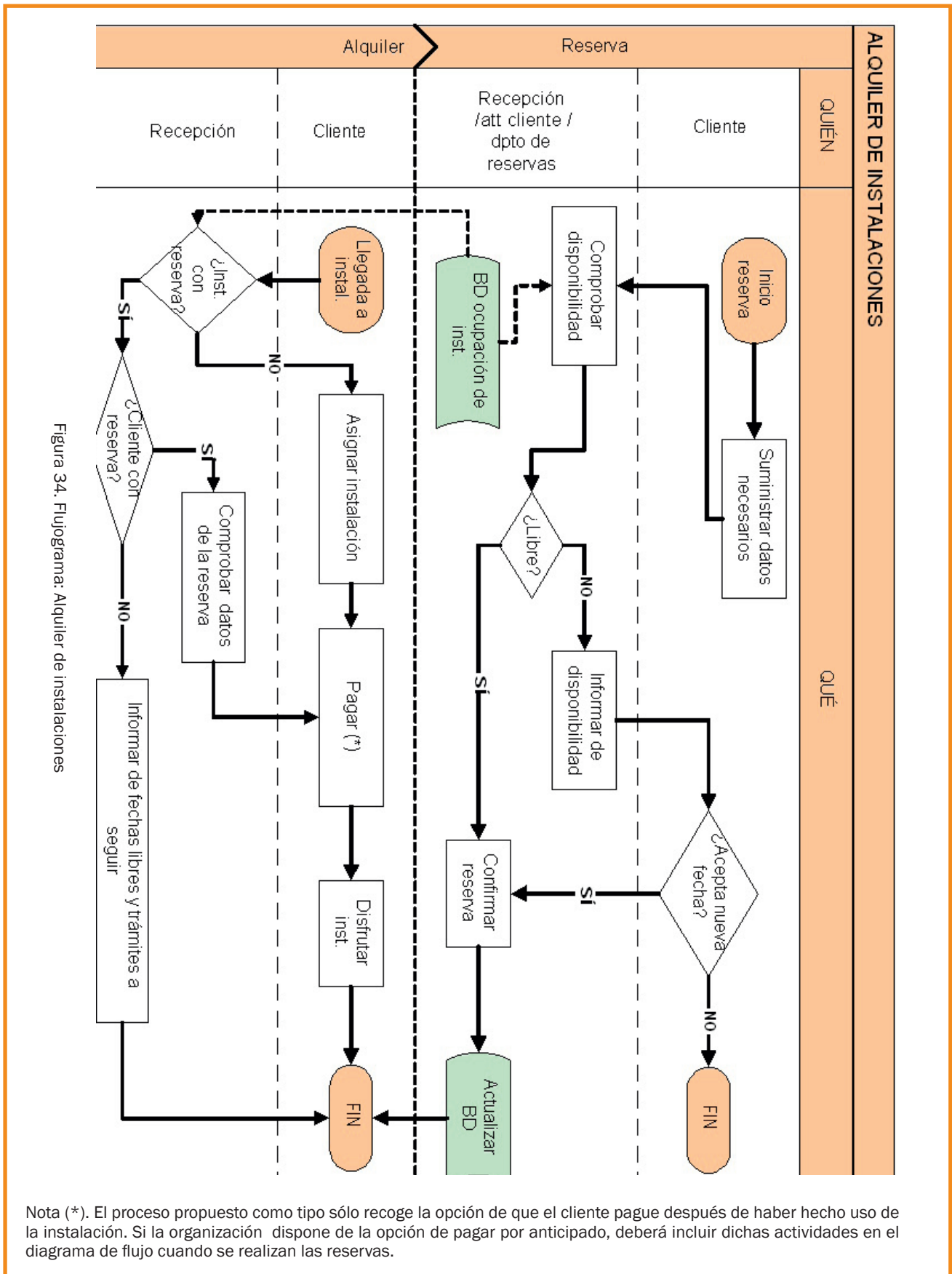
	PROCESO:	MATRICULACIÓN EN ACTIVIDADES PROGRAMADAS	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Selección de candidatos a las actividades deportivas y realización de la matrícula			
Destinatarios	Clientes de las instalaciones, deportistas, organizaciones y otros grupos de interés			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Información a disposición de los alumnos sobre el proceso y documentación requerida (en Internet, folletos, impresos, etc.) Revisión del proceso		INDICADORES: Evolución del nº de matriculados con el tiempo (FP-YYY) Evolución del nº de matriculados con el tiempo por instalación (FP-TTT) Resultados encuestas de satisfacción (FP-PPP) Resultados encuestas de satisfacción por instalación (FP-ZZZ) Nº de clientes que continúan en la actividad elegida/nº de actividades (FP-SSS) Nº de clientes que continúan en la actividad elegida en la instalación/nº de actividades en la instalación (FP-XXX) Nº de clientes sin plaza por nivel erróneo/nº de clientes matriculados con prueba de nivel (FP-UUU) Nº de clientes sin actividad por rechazo en prueba médica/nº de clientes matriculados con prueba médica (FP-SSS)		
Observaciones: Este proceso incluye dos subprocesos (ver matriculación con prueba médica y matriculación con prueba de nivel)				
Documentación asociada y registros: BD actividades/plazas Normas de asignación Planificación de la temporada Lista de espera				

Figura 33. Ficha de proceso: Matriculación en actividades programadas

4.3.4. Alquiler de instalaciones



Nota (*). El proceso propuesto como tipo sólo recoge la opción de que el cliente pague después de haber hecho uso de la instalación. Si la organización dispone de la opción de pagar por anticipado, deberá incluir dichas actividades en el diagrama de flujo cuando se realizan las reservas.


	PROCESO:	ALQUILER DE INSTALACIONES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Responsable de instalaciones
Misión/Objeto	Reserva y uso de las instalaciones a disposición del cliente para realizar actividades sin supervisión de un monitor de la instalación			
Destinatarios	Clientes de las instalaciones, deportistas, organizaciones y otros grupos de interés			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Información a disposición de los alumnos sobre el proceso y documentación requerida (en Internet, folletos, impresos, etc.) Revisión del proceso		Tiempo de uso de las instalaciones en alquiler/tiempo total disponible para alquiler (FP-YYY) Tiempo de uso en alquiler de la instalación X/tiempo total disponible para alquiler de la instalación X (FP-YYY) Resultados encuestas de satisfacción (FP-PPP) Resultados encuestas de satisfacción por instalación (FP-ZZZ) N° de clientes en lista de espera en el periodo/n° de clientes que han hecho uso de las instalaciones en el periodo (FP-SSS) Tiempo medio en lista de espera (FP-UUU)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
BD ocupación instalaciones		Normas de asignación		
Planificación de la temporada		Lista de espera		

Figura 35. Ficha de proceso: Alquiler de instalaciones

4.3.5. Gestión de la lista de espera para actividades y reserva de instalaciones

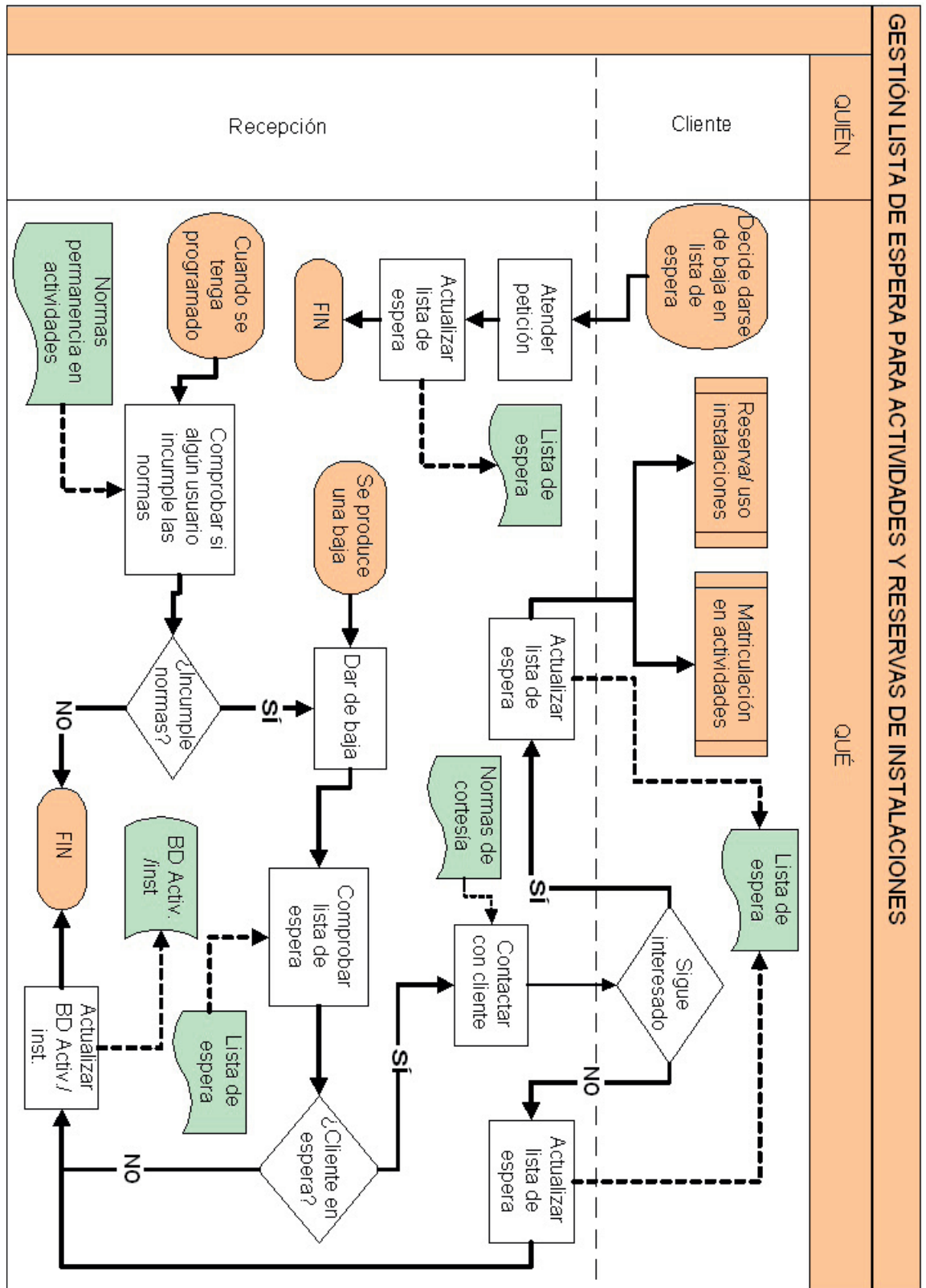


Figura 36. Flujoograma: Gestión de lista de espera


	PROCESO:	GESTIÓN DE LISTA DE ESPERA DE ACTIVIDADES Y DE INSTALACIONES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Responsable de instalaciones
Misión/Objeto	Detectar y gestionar las vacantes tanto en actividades como en alquiler de instalaciones para que en el menor tiempo posible otro cliente pueda ocuparla			
Destinatarios	Clientes de las instalaciones, deportistas, organizaciones y otros grupos de interés			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Comunicación interna Revisión del proceso		Tiempo medio en lista de espera (FP-UUU) Tiempo medio en lista de espera por actividad o instalación (FP-SSS) Nº de clientes que rechazan la vacante/nº de clientes que consiguen plaza desde lista de espera (accepten o no) (FP-TTT)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Lista de espera BD ocupación instalaciones BD actividades/plazas		Normas de cortesía Norma de permanencia en actividades/uso de instalaciones Planificación de la temporada		

Figura 37. Ficha de proceso: Gestión de lista de espera

4.3.6. Bajas/Cambios de grupo

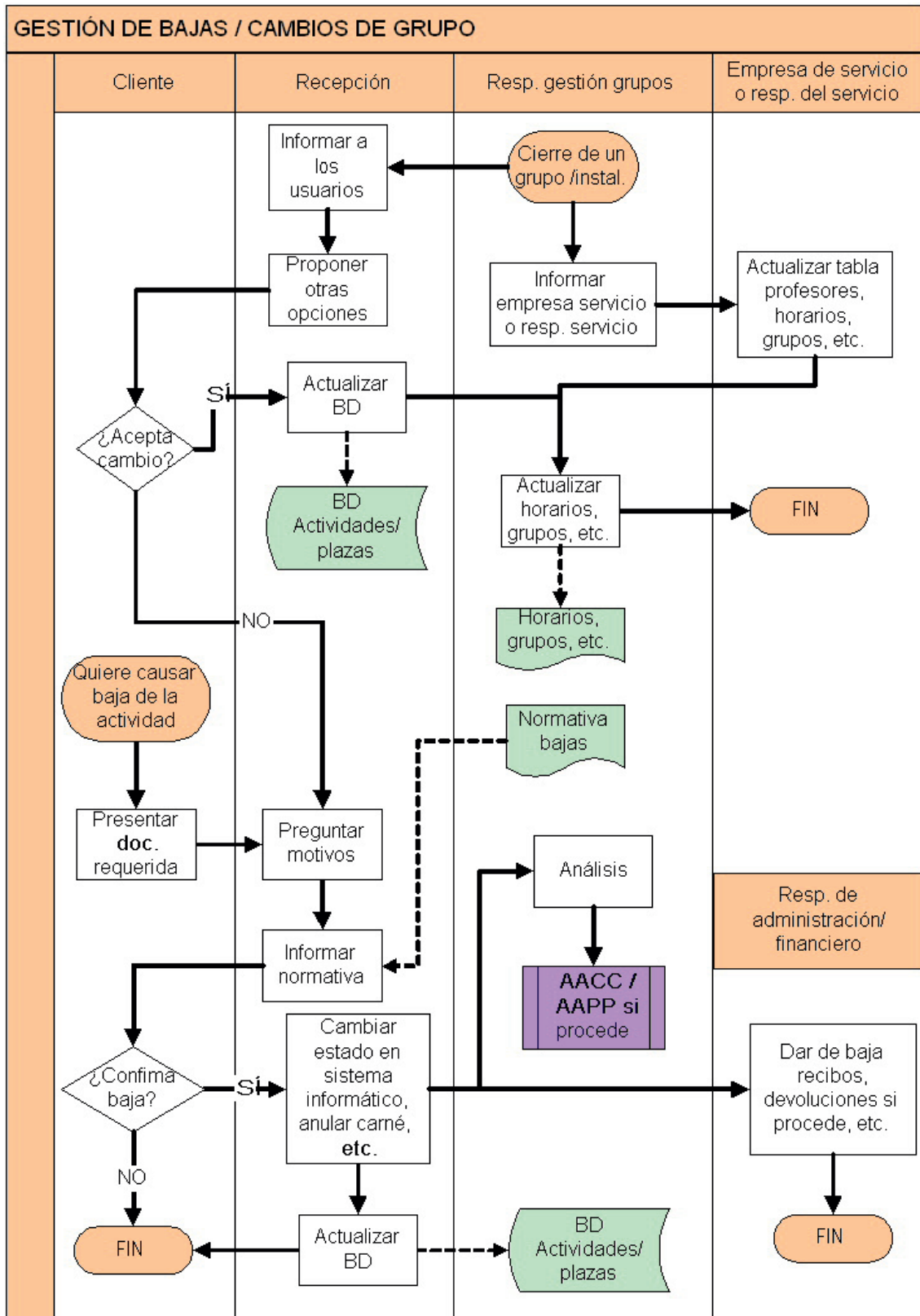


Figura 38. Flujograma: Bajas/Cambios de grupo


	PROCESO:	BAJAS / CAMBIOS DE GRUPO	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Responsable gestión actividades
Misión/Objeto	Gestión del proceso de darse de baja en una actividad y/o cierre de un grupo/actividad			
Destinatarios	Abonados/usuarios de esa actividad y empresa que presta el servicio			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha indicadores):		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Nº de bajas/nº total de usuarios de las actividades (FP-YYY)		
Información a disposición de los alumnos sobre el proceso y documentación requerida (en Internet, folletos, impresos, etc.)		Nº de cierres de grupos/nº total de grupos (FP-ZZZ)		
Revisión del proceso		Nº de cambios de actividad/nº total de actividades realizadas (FP-TTT)		
Información al inicio de la planificación				
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
BD actividades/plazas				
Normativa de bajas				
Horario de actividades/folletos informativos				
Listas de matriculados				
Etcétera				

Figura 39. Ficha de proceso: Bajas/Cambios de grupo

4.3.7. Gestión de eventos

En este proceso se incluirán las actividades dirigidas a organizar y ejecutar cualquier tipo de evento: campeonatos, actividades lúdicas, como conciertos, promociones, etc. que vayan a tener lugar en las instalaciones de la organización.

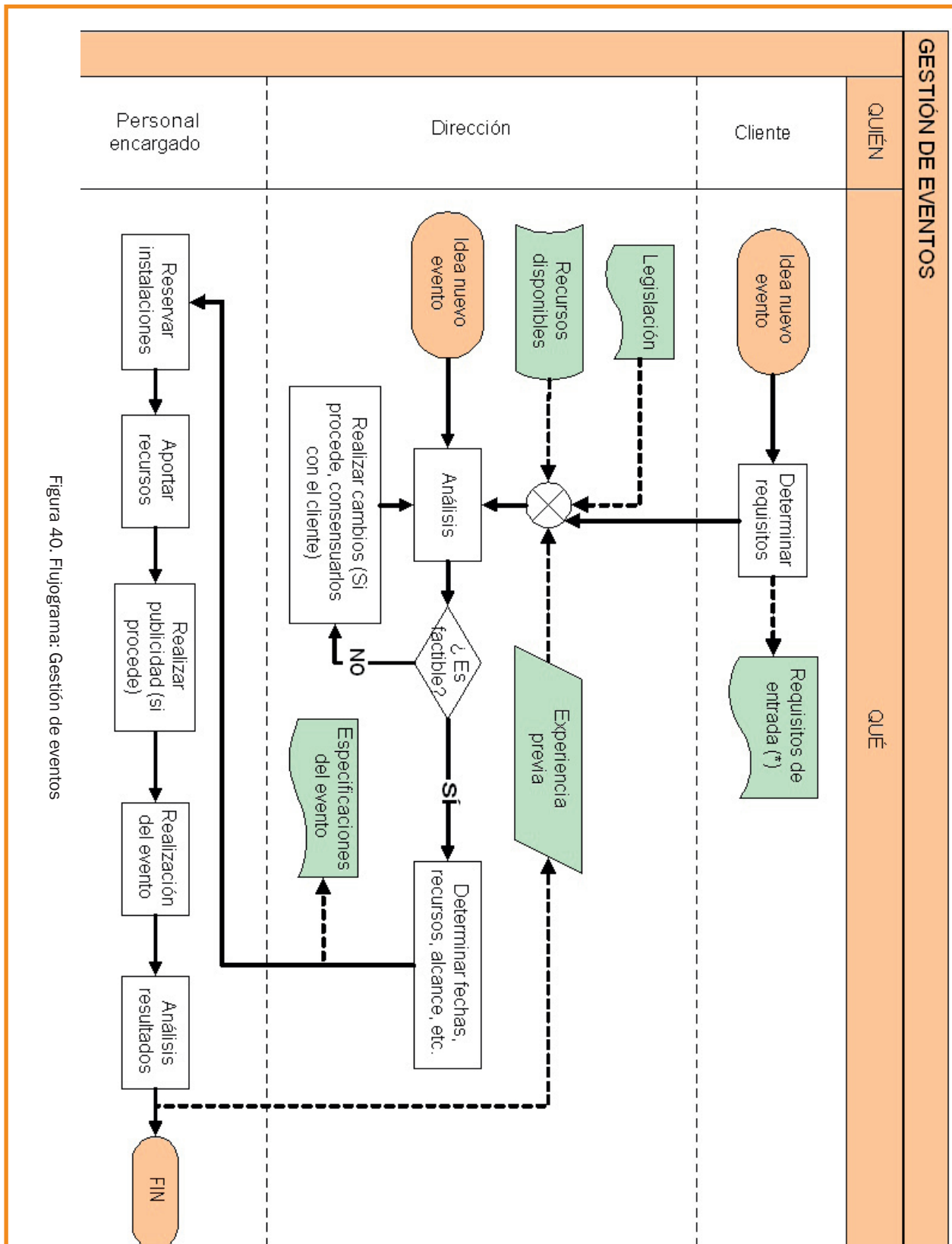


Figura 40. Flujoograma: Gestión de eventos

Nota (*). Como cada cliente puede tener requisitos distintos, pueden existir clientes con interés sólo en alquilar las instalaciones (y la planificación y realización del evento la realiza el propio cliente), o, por otro lado, el cliente puede desear que la organización deportiva le gestione parcial o completamente el evento. Por ello, como la casuística puede ser muy variada, es muy importante determinar cuáles son los requisitos exigidos por el cliente a priori, ya que la organización no debe comprometerse con un cliente en algo que no pueda llevar a cabo.


	PROCESO:	GESTIÓN DE EVENTOS	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	PRESTACIÓN DE SERVICIO	PROPIETARIO:	Responsable eventos
Misión/Objeto	Asegurar una correcta organización de los eventos que vayan surgiendo durante la temporada			
Destinatarios	Organizadores del evento Organización que solicita el evento (si no es la misma que la anterior) Clientes/deportistas que participarán en el evento Público en general			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha indicadores):		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Información a disposición de los interesados sobre el evento (en Internet, folletos, impresos, etc.) Información sobre el proceso, datos necesarios y condiciones a cumplir para solicitar el evento Revisión del proceso		Media de las encuestas de satisfacción (FP-YYY) Nº de quejas de clientes relacionadas con eventos/nº de eventos (FP-XXX) Evolución del nº de eventos organizados (FP-TTT) Nº de eventos concedidos/nº de eventos solicitados (FP-SSS)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Legislación vigente Requisitos del cliente Especificaciones del evento Etcétera				

Figura 41. Ficha de proceso: Gestión de eventos

4.4. Procesos de apoyo

Tal y como se detalló en el mapa de procesos tipo para una organización deportiva, existen una serie de procesos de apoyo que deben describirse:

- Compras
- Homologación/deshomologación de proveedores
- Control de proveedores
- Gestión de la documentación y la información
- Formación del personal
- Mantenimiento



4.4.1. Compras

El proceso relativo a compras se va a describir mediante dos procesos. Por un lado, se describe el proceso denominado *Compras/Contrataciones*, más orientado a las organizaciones deportivas que se rigen por la legislación estatal¹, y por otro lado el proceso denominado *Compras directas*, que hace referencia a las organizaciones que no se rigen por dichos procedimientos administrativos/legales.

Compras/Contrataciones

En este caso, las actividades que hay que llevar a cabo van a depender fundamentalmente de la cuantía de la compra o subcontratación². Dicha cuantía puede estar sometida a cambios en el tiempo, por lo que se ha optado por expresarla como x_1 , x_2 y x_3 , para así facilitar la implantación y descripción del proceso, aun cuando la Ley cambie dichas magnitudes. Es importante que la organización tenga en cuenta los siguientes aspectos y definiciones.

- Presupuesto $< x_1$: **Compra directa** (o Contrato menor ³)
- $x_1 < \text{Presupuesto} < x_2$: **Negociado**
- Presupuesto $< x_2$: **Concurso/subasta** (o Procedimiento abierto)

En el que los valores x_1 , x_2 y x_3 los fija la legislación vigente.



¹ Ejemplo basado en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público (BOE núm 261).

² No es objeto de esta guía analizar cada detalle del proceso administrativo tal como lo establece la Ley 30/2007 o cualquier otra en vigor. Con este ejemplo se pretende que las organizaciones tengan una referencia a la hora de especificar su propio proceso.

³ Importe inferior a 50.000 € para contratos de obras o inferior a 18.000 € para otros contratos, según Ley 30/2007.



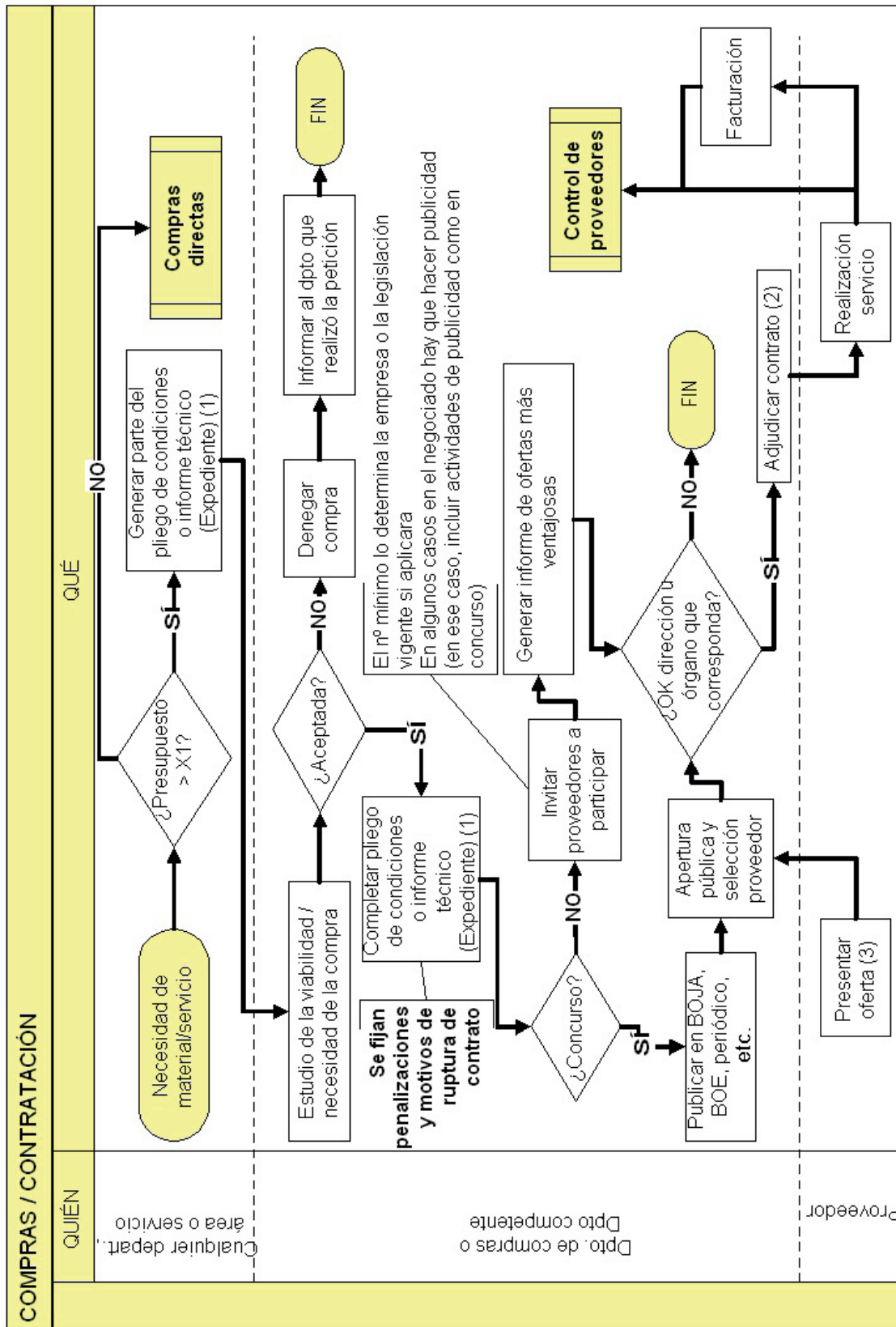


Figura 42. Flujograma: Compras/Contratación



Las notas que aparecen en el flujograma de la figura 42 corresponden a:

- (1) El contenido mínimo del expediente de contratación y lo relativo a pliegos de cláusulas administrativas y de prescripciones técnicas lo definirá la empresa, salvo que se rijan por la Ley 30/2007, que viene definido en el Libro II.
- (2) Las organizaciones que se rijan por lo establecido en la Ley 30/2007 tendrán establecido el contenido mínimo del contrato en su artículo 26.
- (3) La organización determinará qué empresas pueden ser proveedoras (*Homologación de proveedores*), ya sea homologándolas (porque cumplen una serie de condiciones establecidas por la propia organización), ya sea ateniéndose a lo establecido en la Ley 30/2007, en su capítulo II sección 1ª del libro I.

Compras directas

Se corresponde con el proceso tipo de compra de cualquier organización privada, con sus propias particularidades, así como para el caso de contratos menores en las organizaciones públicas.

En el ejemplo se muestra un proceso de compras donde el departamento que realiza la petición suministra los datos necesarios de lo que se quiere comprar o subcontratar (en el caso de un servicio), ya que es el que conoce mejor sus necesidades. Posteriormente es *Compras* la encargada de buscar las mejores ofertas en el mercado. Si la organización, por su procedimiento, determinara que es el propio departamento petionario el que busca las ofertas, habría que mover esa actividad a la parte correspondiente al departamento.



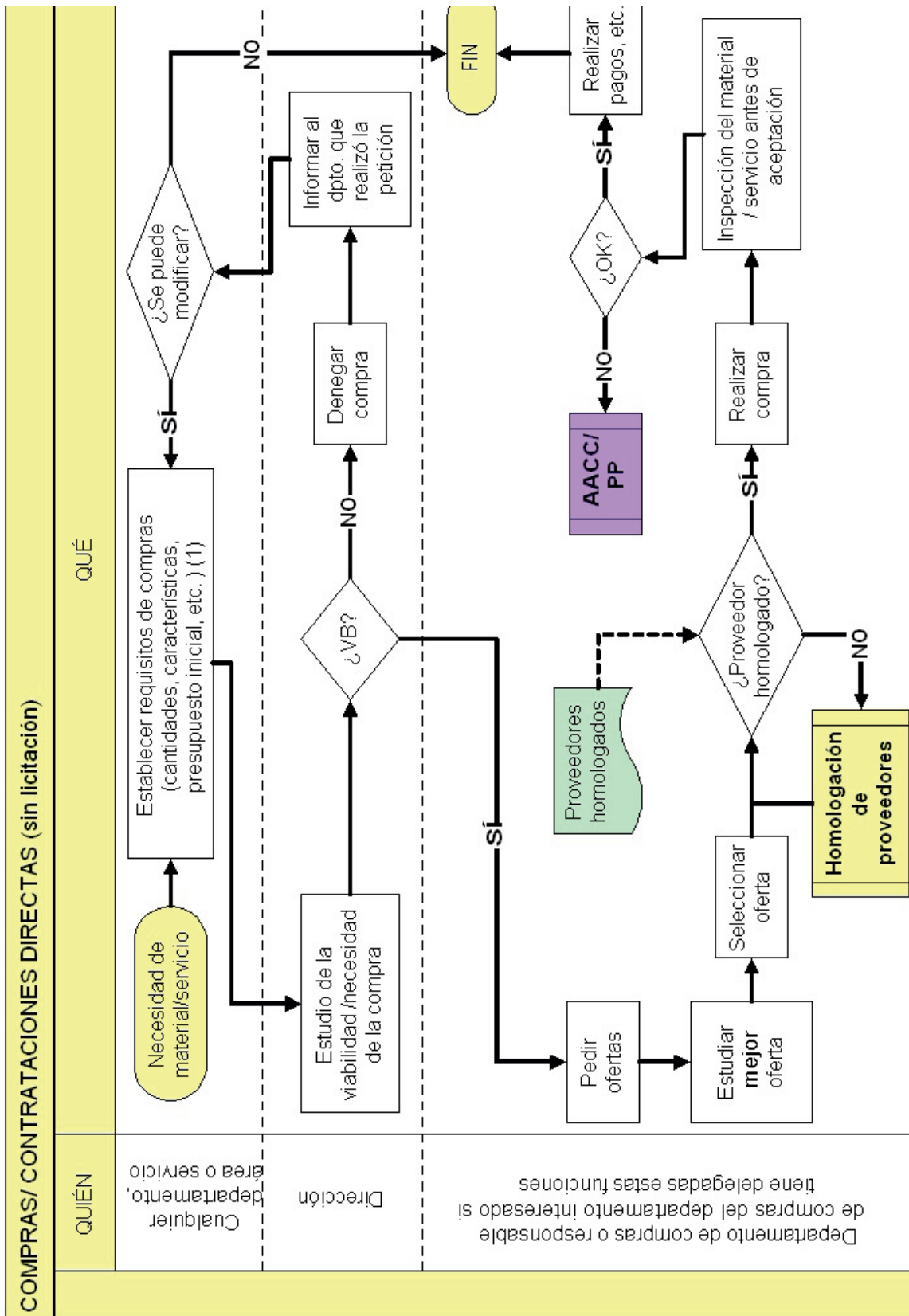


Figura 43. Flujograma: Compras directas

Nota (1). Como información adicional para facilitar el trabajo al departamento de Compras, puede incluirse en la oferta la información relativa a algún proveedor que el departamento que necesita el producto o servicio crea adecuada.




	PROCESO:	COMPRAS/CONTRATACIONES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	SOPORTE	PROPIETARIO:	Responsable compras
Misión/Objeto	Asegurar que el proceso de compras y subcontrataciones de servicios se realiza según lo establecido			
Destinatarios	Proveedores Responsables de áreas implicadas Personal de compras/administración			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Proceso de compras/subcontrataciones Información y comunicación con los proveedores		INDICADORES: Nº de NC relacionadas con pedidos/nº de pedidos realizados (FP-XXX) Tiempo medio transcurrido entre inicio compras y servicio/material en instalaciones (FP-YYY) Retraso medio en el pago a proveedores (FP-TTT) Expedientes tramitados en un periodo Nº de compras directas/nº de compras en general (compras y/o subcontrataciones (FP-MMM) Nº de licitaciones/nº de compras en general (compras y/o subcontrataciones (FP-NNN) Pagos/gastos (FP-SSS)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Pliegos de condiciones-contratos-ofertas-pedidos Normativa Administración Pública o de la organización Listado de proveedores homologados (si procede) Etcétera				

Figura 44. Ficha de proceso: Compras/Subcontrataciones



4.4.2. Homologación/Deshomologación de proveedores

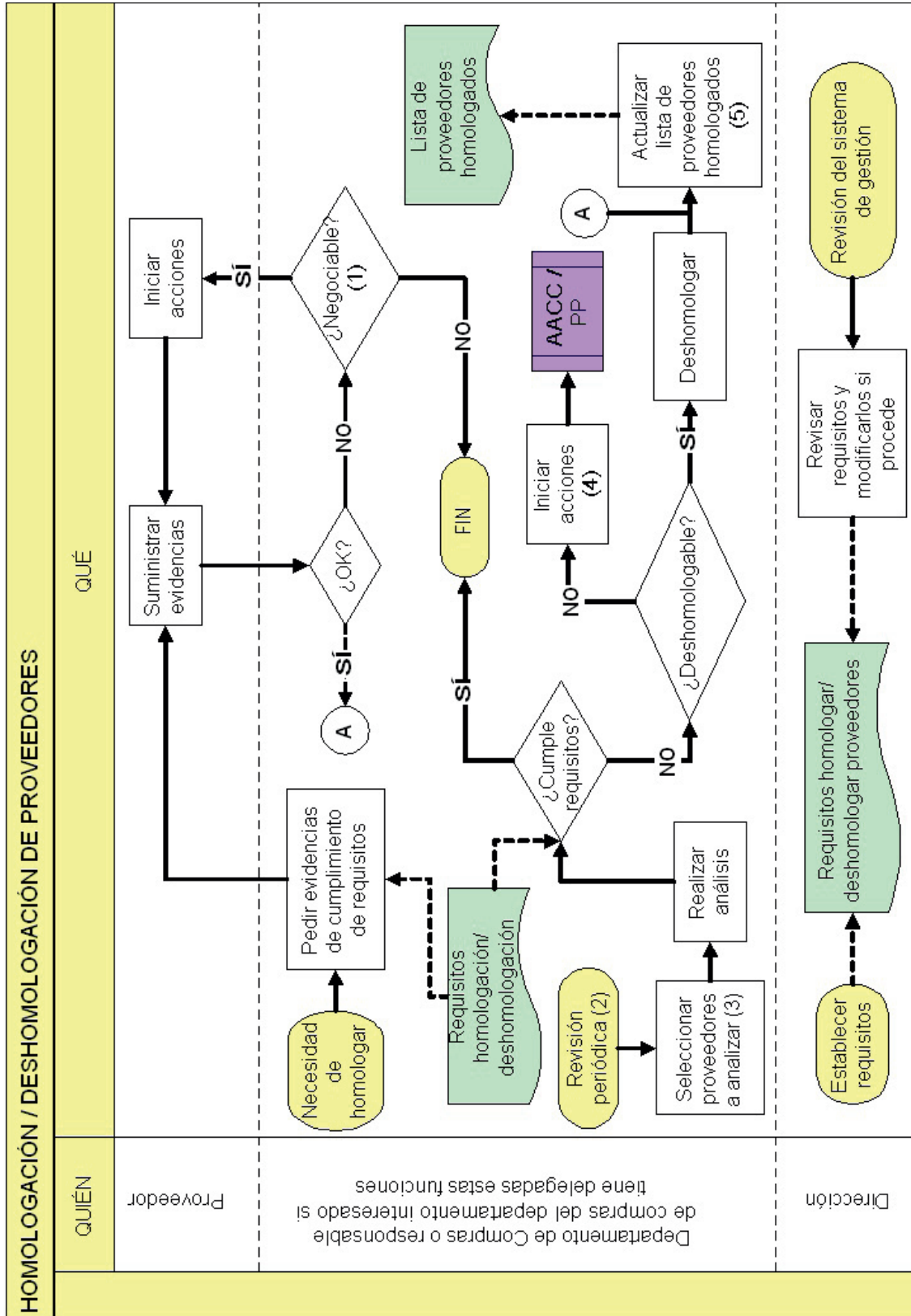


Figura 45. Flujoograma: Homologación de proveedores



Las notas que aparecen en el flujograma de la figura 45 corresponden a:

- (1) Cuando un proveedor no cumpla todos los requisitos establecidos, si la organización así lo decide, se puede considerar la opción de que pueda volver a presentarse a *Homologación*, realizando los cambios que sean necesarios.
- (2) La organización debe determinar la periodicidad con la que va a realizar el análisis de la marcha de los proveedores e indicarlo en el flujograma (o en la ficha). En el diagrama tipo expuesto no se especifica.
- (3) La organización deberá determinar el número de proveedores que hay que analizar cada vez, atendiendo a si el producto o servicio contratado es o no crítico, al volumen de compras, a la cantidad invertida, etc. La organización deberá asegurarse de que todos los proveedores de productos o servicios importantes para la marcha de la organización son evaluados al cabo de un tiempo determinado.
- (4) Puede que un proveedor no se pueda deshomologar, porque sea el único que suministra dicho producto/servicio, o porque la organización no se pueda permitir por precio otro proveedor; en dicho caso, la organización **deberá actuar** para minimizar los efectos que dicho proveedor pueda causar, aumentando el muestreo de inspecciones para detectar errores lo antes posible (si el problema es de calidad del producto o servicio), o realizar los pedidos con mayor antelación (si el problema es de plazos), etc.
- (5) La actualización puede ser para incluir proveedores o para indicar que se han deshomologado y que no se deben realizar pedidos a dicho proveedor.


	PROCESO:	HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	SOPORTE	PROPIETARIO:	Responsable compras
Misión/Objeto	Asegurar que los proveedores, tanto de servicios como de productos, cumplen los requisitos establecidos			
Destinatarios	Proveedores Dirección Personal de compras/administración			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Proceso de compras/subcontrataciones Proceso de control de proveedores Información y comunicación con los proveedores		INDICADORES: Nº de rechazos o incidencias con el proveedor/nº de pedidos o contratos realizados al proveedor (FP-XXX) Tiempo medio de entrega o prestación de servicio (FP-YYY) Nº de proveedores deshomologados/nº de proveedores (FP-TTT) Nº de proveedores propuestos para deshomologación/nº de proveedores homologados (FP-SSS)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Requisitos de homologación/deshomologación Listado de proveedores homologados Normativa Administración Pública o de la organización Etcétera				

Figura 46. Ficha de proceso: Homologación de proveedores



4.4.3. Control de proveedores

Este proceso es de suma importancia, ya que la organización debe asegurarse de que los productos comprados o los servicios contratados son los adecuados y cumplen con las especificaciones exigidas, ya que es el nombre de la organización y la satisfacción de sus clientes lo que está en juego, y no el de la empresa suministradora.



Para facilitar la inspección/auditoría de productos y servicios se recomienda generar registros donde se exprese claramente qué es lo que se debe controlar, la periodicidad, etc.

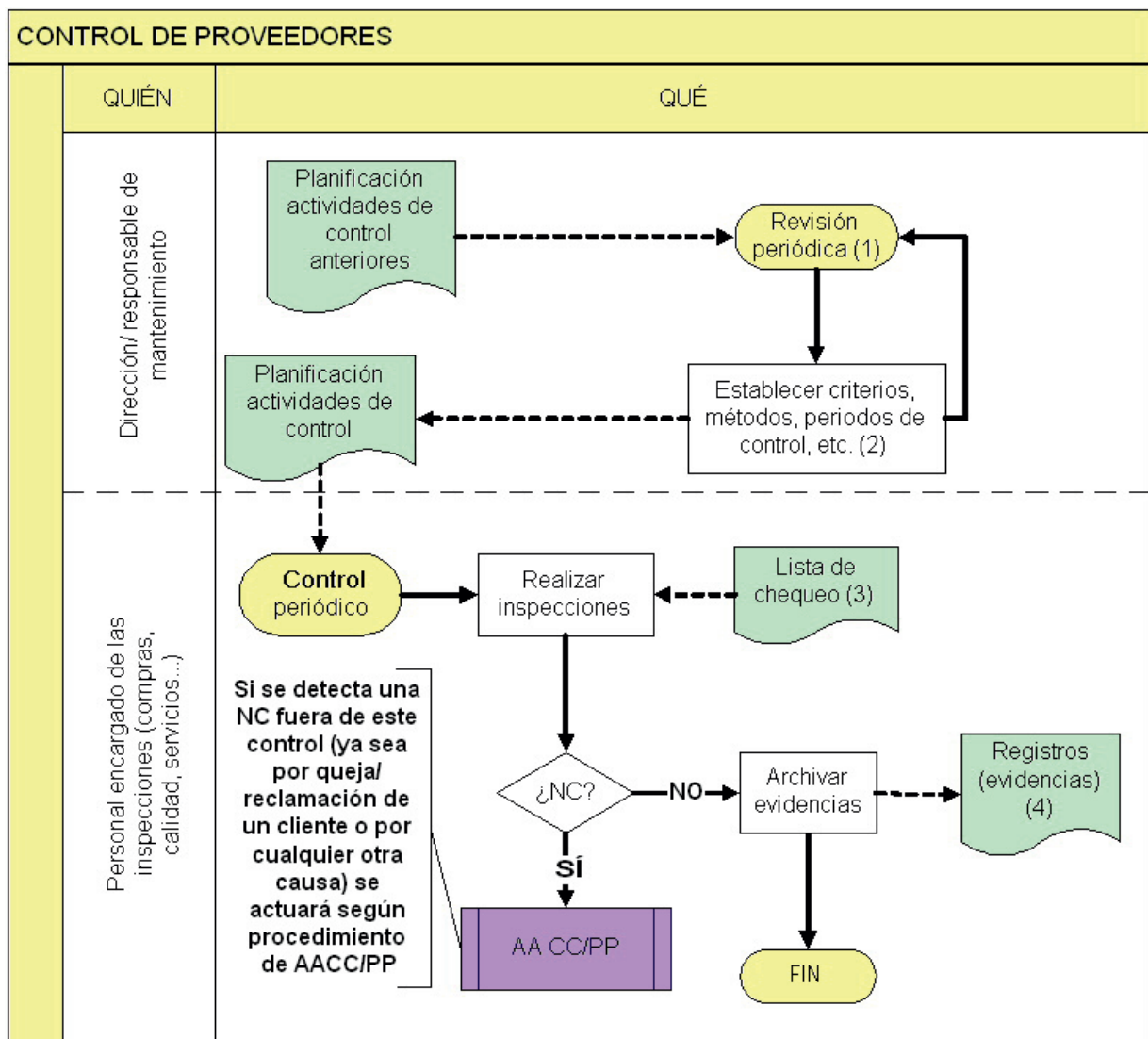


Figura 47. Flujoograma: Control de proveedores

Las notas que aparecen en el flujograma de la figura 47 corresponden a:

- (1) Puede realizarse cada año al principio de la temporada, junto con la revisión del sistema por la Dirección, si se desea. El objetivo debe ser establecer las pautas de las inspecciones que hay que realizar, la periodicidad, etc., con el fin de que las inspecciones /auditorías se adecuen a lo que se debe controlar.
- (2) La planificación se realizará basándose en lo pactado con el proveedor, por legislación y/o por criterio de la organización. A mayor importancia del producto/ servicio, deberá incrementarse la periodicidad de los controles.
- (3) Debe contemplar todos los aspectos que haya que comprobar (legislación, oferta del proveedor, etc.). En el caso de los productos incluirá los controles de calidad que haya que realizar (visuales, cantidades, presentación, características, etc.).
- (4) Las evidencias pueden ser la misma lista de chequeo cumplimentada, el informe de auditoría, las evidencias recogidas, etc.

A continuación se mostrarán unos ejemplos, tanto de planificación de las inspecciones como de listas de chequeo para las mismas. En algunos casos se ha distinguido entre productos y servicios, cuando ha sido necesario para diferencias en el tratamiento entre ambos.


	Código registro		
	CONTROL DE PROVEEDORES/SUMINISTRADORES		
Nombre proveedor	Producto	Periodicidad	Control a realizar
Proveedor 1	Canastas baloncesto	En cada pedido	Ver ficha de inspección del producto YYY
	Limpiador	En cada pedido	Comprobar fecha de caducidad, correcto embalaje, cierre de seguridad y señalización del producto según ficha de seguridad del mismo. Reflejar en formato inspección de entrada
	Producto 1
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Figura 48. Ejemplo: Planificación periódica del control de proveedores de productos

En dicha propuesta tipo se ha considerado que la canasta de baloncesto podría influir en el correcto desarrollo de la actividad, por lo que sería interesante controlar tamaños, pesos, etc. Por tanto, se propone crear una ficha de control para cada pedido y asegurarse de que ninguno de los parámetros quede sin controlar.

En cambio, no se realiza un control tan exhaustivo para el limpiador, aun siendo un producto químico. En esta decisión se ha tenido en cuenta que la incidencia que pueda tener en la organización si no está en buen estado no es relevante, y que en las organizaciones no se dispone de medios para comprobar las características químicas del mismo. Por ello se establecen una serie de criterios visuales y se reflejan en un formato genérico. De esta forma queda reflejado que se ha realizado el control, pero no hay que generar un registro adicional.

La ficha de inspección específica para la canasta podría ser:


	CONTROL PRODUCTO			Código registro
	Proveedor	Prov 2 SERV	Producto	Canasta de baloncesto
Fecha recepción		Cantidad		
Comprobaciones generales		Resultado	Comentarios/evidencias	
Mástil metálico en tubo redondo Ø 127 x 3 mm		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Salida de 1,65 m desde el poste del mástil al tablero		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Tablero de poliéster 1800 x 1050 x 20 mm		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Red de algodón		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Etcétera		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Acciones a emprender si existe incumplimiento				
Nota: si por parte de la entidad responsable del incumplimiento se plantea iniciar acciones correctivas/preventivas, éstas deben reflejarse en el formato de dichas acciones indicando en este cuadrado el nº de NC, código del informe o cualquier otro dato que ayude a la trazabilidad.				

Figura 49. Ejemplo: Ficha de control de un producto

Para las organizaciones que tengan implantado un sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2008, se recomienda reflejar las acciones correctivas que tengan lugar fruto de alguna de las desviaciones detectadas durante las inspecciones, documentándolas en los formatos adecuados para su posterior estudio junto con el resto de acciones correctivas. Para las organizaciones que no tengan implantado un sistema de gestión de la calidad, se recomienda que se documenten las acciones llevadas a cabo para evitar que el problema detectado en la inspección vuelva a ocurrir.

Así mismo, un formato tipo para la inspección de entrada de material podría ser:


	INSPECCIÓN DE ENTRADA			Código registro
	Fecha			
PRODUCTO	PROVEEDOR	CANTIDAD	VB	Comentarios/evidencias (incluir cantidad rechazada si procede)
• • •				
Acciones a emprender si existe incumplimiento				
<p>Nota: si por la entidad responsable del incumplimiento se plantea iniciar acciones correctivas/preventivas, éstas deben reflejarse en el formato de dichas acciones indicando en este cuadrado el nº de NC, código del informe o cualquier otro dato que ayude a la trazabilidad.</p>				

Figura 50. Ejemplo: Planificación periódica del control de proveedores de servicio

En el caso de servicios subcontratados, la propuesta tipo para la planificación de las inspecciones podría ser:


				Código registro
	CONTROL DE EMPRESAS ADJUDICATARIAS DE SERVICIOS/SUBCONTRATISTAS/EMPRESAS DE SERVICIOS			
Nombre proveedor	Servicio	Periodicidad	Control a realizar	
Prov 2 SERV	Clases colectivas	Mensual (final de mes)	Ver lista de chequeo XX1	
	Jardinería	Trimestral	Ver lista de chequeo XXX	
•	•	•	•	
•	•	•	•	
•	•	•	•	

Figura 51. Ejemplo: Ficha de inspección de entrada




El nivel de inspecciones y de parámetros a comprobar dependerá de la incidencia de cada producto/servicio en el cliente. A mayor importancia del producto o servicio en la satisfacción del cliente se requiere un mayor control y frecuencia, con el fin de lograr la máxima eficacia en el proceso de control.

De esta forma, y a modo de ejemplo, el hecho de que un monitor se ausente con frecuencia de las clases es una incidencia que repercute directamente en la satisfacción de los clientes, al igual que llevar a cabo los controles de *legionella* reglamentariamente. Ambos aspectos son relevantes. Por el contrario, el hecho de que el jardinero no retire todos los días las hojas secas de las plantas de la recepción no tiene tanta incidencia en la satisfacción del cliente, por lo que no se requiere un control tan exhaustivo.



Por ello se exponen a continuación listas de chequeo y registros tipo para que las organizaciones puedan hacer uso de ellas, las cuales se clasifican:

- Por proveedor
- Por periodo de control

	LISTA DE CHEQUEO												Código registro	
	Proveedor						Prov 2 SERV							
Comprobaciones generales	P	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Comentarios/evidencias
Seguridad social de los trabajadores al corriente de pago	M													
Informe sobre las reclamaciones de usuarios del periodo anterior	TT													
Listado de usuarios mes anterior	M													
Evidencias de mantenimiento maquinaria	A													
-														
-														
Comprobaciones del servicio	P	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Comentarios/evidencias
Puntualidad monitores	M													
Media encuesta de satisfacción	TT													
Cumplimiento de horarios y tipos de clases	M													
Material disponible para el usuario y en buen estado	M													
-														
-														

Nota: M = Mensual, TT = Trimestral y A = Anual

Figura 52. Ejemplo: Lista de chequeo por proveedor


	LISTA DE CHEQUEO MENSUAL			Código registro
	Proveedor	Prov 2 SERV	Fecha	
Comprobaciones generales	Resultado		Comentarios/evidencias	
Seguridad social de los trabajadores al corriente de pago	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
Listado de usuarios mes anterior	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
Comprobaciones del servicio	Resultado		Comentarios/evidencias	
Puntualidad monitores	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
Cumplimiento de horarios y tipos de clases	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
Material disponible para el usuario y en buen estado	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		

Figura 53. Ejemplo de lista de chequeo de servicio por periodo de control



La ficha tipo propuesta para el proceso control de proveedores podría ser:


	PROCESO:	CONTROL DE PROVEEDORES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	SOPORTE	PROPIETARIO:	Responsable compras
Misión/Objeto	Asegurar que el material adquirido y los servicios subcontratados responden al pedido, contrato, etc.			
Destinatarios	Proveedores Responsable de áreas implicadas Personal que realiza las inspecciones/auditorías			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Nº de NC detectadas durante inspecciones (FP-YYY)		
Proceso de control de proveedores		Nº de quejas relacionadas con el servicio/nº de actuaciones del servicio (FP-TTT)		
Información y comunicación con los proveedores		Encuestas de satisfacción (FP-ZZZ)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Planificación actividades Lista de chequeo, revisiones Evidencias detectadas				

Figura 54. Ficha de proceso: Control de proveedores

4.4.4. Gestión de la documentación e información

Las organizaciones deben establecer los cauces de comunicación necesarios para que la información fluya hacia las personas que deben conocerla. En este sentido, la documentación del sistema de gestión debe establecerse, controlarse, actualizarse, comunicarse, etc.



Uno de los requisitos de las normas relativas a los Sistemas de Gestión, como las normas ISO 9001:2008 o ISO 14001:2004, es que exista un **procedimiento documentado**, es decir, escrito en papel o en soporte informático, para el control de la documentación y los registros.

La información necesaria para realizar correctamente las tareas encomendadas debe estar accesible para todos, lo cual no significa que toda la documentación/información deba estar disponible para todas las personas de la organización, sino para aquellas que la deban conocer.

La comunicación interna es un problema en muchas organizaciones, y por ello es recomendable invertir esfuerzos y recursos en establecer los cauces de comunicación, las necesidades de información de cada grupo, la periodicidad, etc.

A continuación se propone el flujograma tipo asociado al proceso.



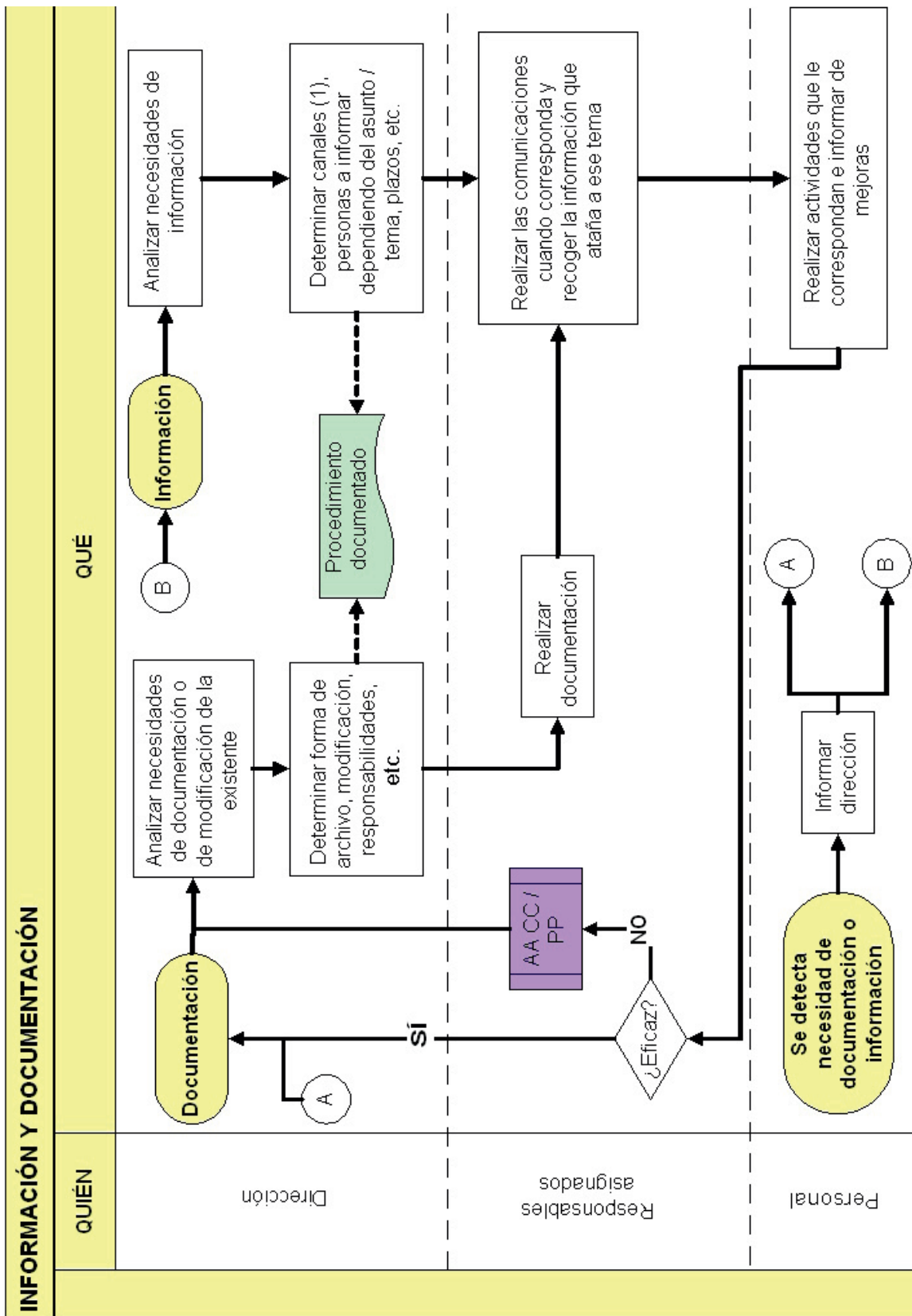


Figura 55. Flujoograma: Gestión de la información y la documentación

Nota (1). Pueden ser: tabloneros de anuncios, mails, sms, reuniones periódicas, revistas internas, etc.




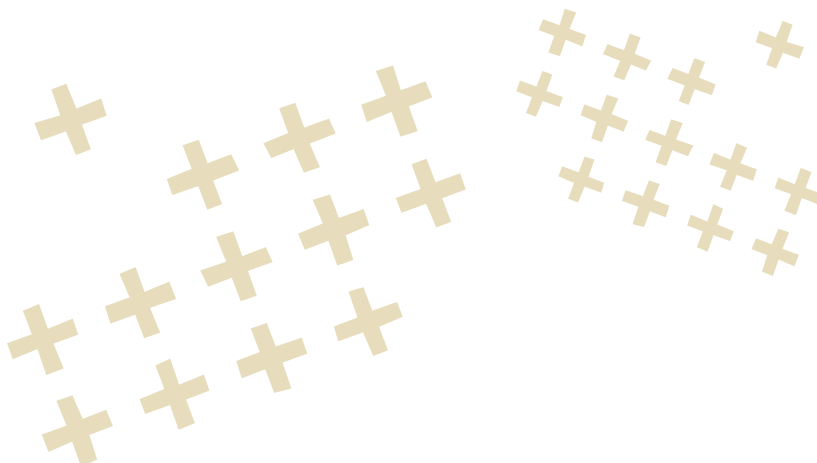
	PROCESO:	INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Determinación y gestión tanto de la documentación necesaria como de los cauces a seguir para que la información llegue a los grupos a los que va dirigida			
Destinatarios	Clientes Personal Proveedores			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Revisión del proceso Información de nuevas tecnologías y técnicas de comunicación		INDICADORES: Nº de documentos obsoletos a actualizar/nº de documentos obsoletos actualizados (FP-XXX) Nº acciones de mejora conseguidas en el periodo anterior/ nº de acciones de mejora planteadas periodo anterior (FP-YYY) Nº de NC por comunicaciones no correctas/inversiones en comunicaciones (FP-ZZZ)		
Observaciones: En este apartado se tendrán en cuenta los requisitos legales y cualquier norma que se quiera seguir				
Documentación asociada y registros: Normas de referencia (si procede) Procedimiento de control de documentos y registros Listas de distribución de la documentación y/o la información				

Figura 56. Ficha de proceso: Gestión de la información y la documentación



4.4.5. Formación interna

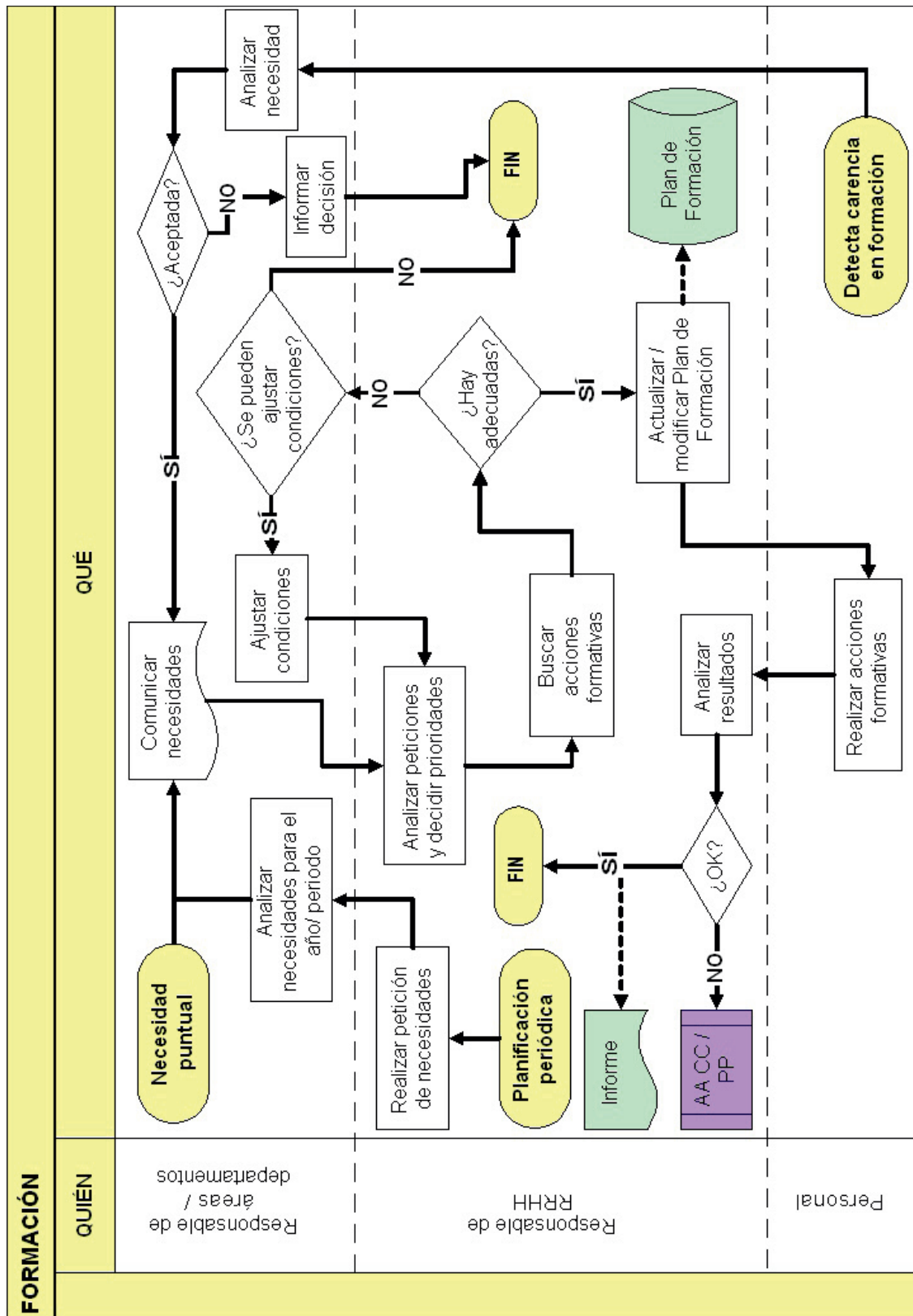


Figura 57. Flujograma: Formación interna


	PROCESO:	FORMACIÓN	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Responsable de RRHH
Misión/Objeto	Gestión de la formación y capacitación del personal			
Destinatarios	Personal de las instalaciones Si así se decide: personal de las empresas de servicio			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Revisión del proceso		INDICADORES (Ficha de indicadores): Nota media de las acciones formativas realizadas (FP-TTT) Nivel de satisfacción del personal (FP-SSS) Nivel de satisfacción del cliente (después de realizar acciones formativas con impacto) (FP-ZZZ) Nº de acciones formativas realizadas/nº acciones formativas planificadas (FP-YYY) Nº de alumnos en las acciones formativas/nº acciones formativas (FP-XXX)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Peticiones de formación Informe de eficacia de la formación Plan de Formación Etcétera				

Figura 58. Ficha de proceso: Formación interna



4.4.6. Mantenimiento

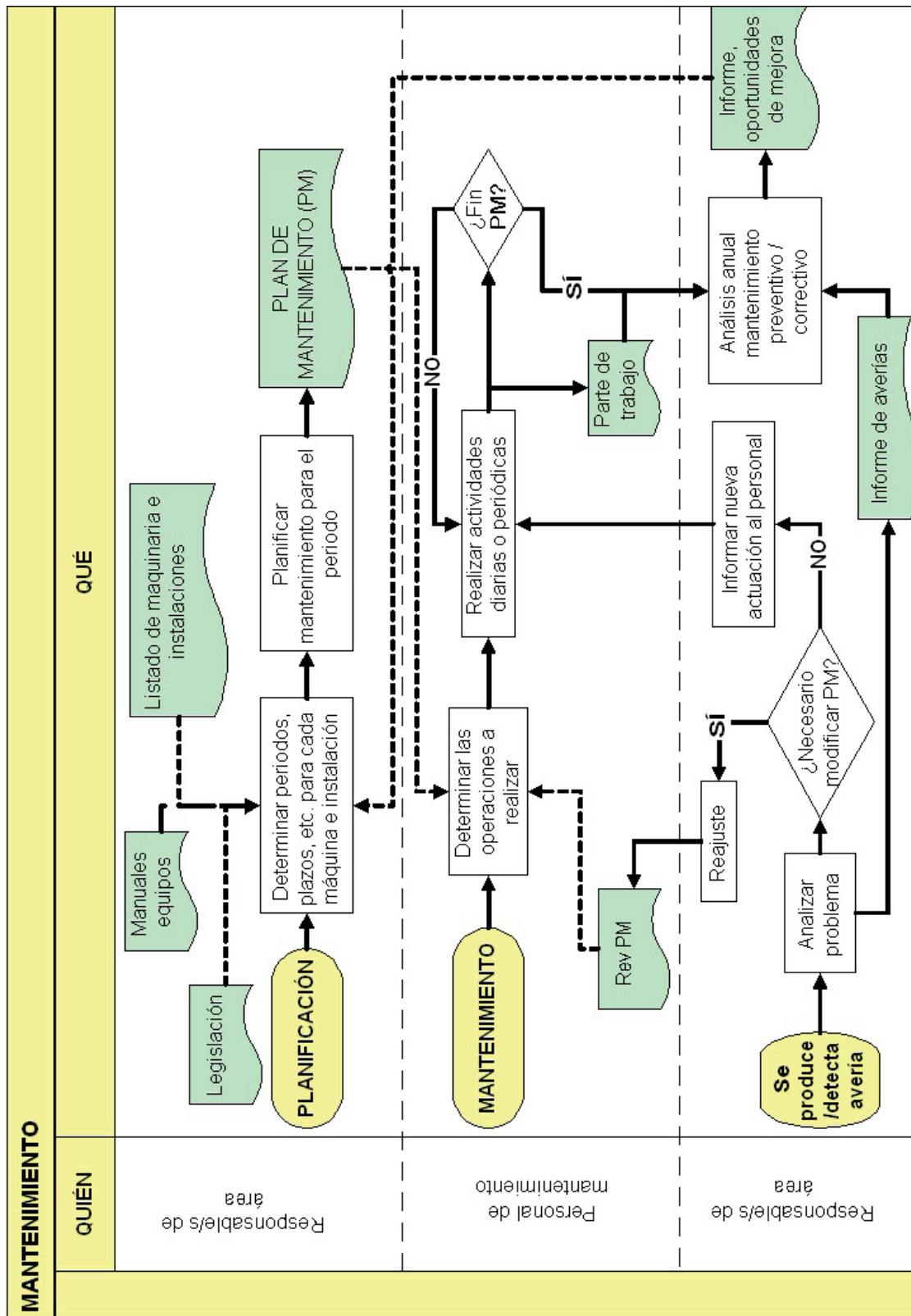


Figura 59. Flujoograma: Mantenimiento


	PROCESO:	MANTENIMIENTO	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	SOPORTE	PROPIETARIO:	Responsable de mantenimiento
Misión/Objeto	Planificación del mantenimiento preventivo y ejecución de las actividades relacionadas con el mismo y las actuaciones necesarias del mantenimiento correctivo			
Destinatarios	Proveedores Responsables de áreas implicadas Personal de compras			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Nº de actuaciones preventivas/nº de actuaciones realizadas (FP-ZZZ)		
Proceso de mantenimiento		Nº de actuaciones correctivas/nº total de actuaciones de mantenimiento (FP-YYY)		
Información y comunicación con los proveedores		Gastos en mantenimiento preventivo del tema X/nº de averías de ese tema (FP-ZZZ)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Legislación		Planes de trabajo		
Manuales de equipos		Libros de mantenimiento de calderas, extintores, etc.		
Plan anual de mantenimiento				
Lista de chequeo de actuaciones periódicas				
Registros y/o informes de actuaciones				
Libro control de <i>legionella</i> (por ley)				

Figura 60. Ficha de proceso: Mantenimiento

A priori se puede pensar que el proceso de mantenimiento es sencillo, pero la realidad es que son muchas las variables que hay que tener en cuenta, además de que existe la necesidad de lograr un equilibrio entre lo ideal y deseable y lo útil, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos y sin olvidar el cumplimiento de las obligaciones por ley, en materia relativa a *legionella* o piscinas. Por todo ello las organizaciones deben analizar lo acontecido en cada periodo e ir modificando el plan de mantenimiento para hacerlo cada vez más eficaz y eficiente.

En el caso de que la organización subcontrate el mantenimiento se deberían incluir en el contrato los datos principales del Plan de Mantenimiento (PM), es decir, periodicidad, puntos a comprobar, responsabilidades, etc. Aunque se delegue esta actividad en otra empresa, la organización no puede delegar la responsabilidad para con sus clientes.

Es recomendable la elaboración de una lista de chequeo para las personas que realizan el mantenimiento, con el fin de:

- Facilitar su trabajo (se deben reflejar actuaciones, valores límite, datos de interés, etc.).
- Evitar que algo se quede sin revisar.
- Conseguir información relativa al mantenimiento preventivo llevado a cabo y al no realizado, debido a la necesidad de actuaciones de mantenimiento correctivo.

Una propuesta tipo de lista de chequeo podría ser la siguiente:

MANTENIMIENTO PISCINA DIARIO		SEMANA DEL _____ AL _____					
		LUNES		MARTES		MIÉRCOLES	
Fecha		Mañana	Tarde	Noche	Mañana	Tarde	Noche
Hora realización							
Trabajador							
¿Temp. agua retorno vaso depuradora?							
¿Temp. agua piscina?							
¿Temp. aire recinto?							
¿Temp. aire WC caballeros?							
¿Temp. aire WC señoras?							
¿Hay agua caliente en duchas caballeros?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Hay agua caliente en duchas señoras?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Depósito cloro (2)		<1/3; 2/3; 1>	<1/3; 2/3; 1>	<1/3; 2/3; 1>	<1/3; 2/3; 1>	<1/3; 2/3; 1>	<1/3; 2/3; 1>
Cloro: digital							
Cloro: manual							
¿Ácido en reserva?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Etcétera							
Intensidad en amperios							
¿Ruido normal?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Presión de entrada							
Presión de salida							
¿Limpiar filtro? (3)		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Etcétera							
¿Hay incidencias?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Se ha avisado?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Indicar a quién							
INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL REGISTRO "MANTENIMIENTO PISCINA DIARIO"							
(1) El pH del agua (acidez) debe estar entre 7,2 y 7,6. AJUSTAR SI ES PRECISO (2) Indicar el nivel de cloro. El nivel de cloro debe estar entre 0,8 y 1,8 ppm. AJUSTAR SI ES PRECISO (3) Si la diferencia de presión de entrada/salida es superior a 0,5 kg/cm ² , LIMPIAR FILTROS (4) Etcétera							



4.5. Procesos de mejora

En este apartado, tal y como se describía en el mapa de procesos tipo, se engloban los siguientes procesos:

- Revisión y planificación estratégica
- Medición y seguimiento
- Control de no conformidades (NC), acciones correctivas (AACC) y acciones preventivas (AAPP)
- Auditorías internas
- Tratamiento de quejas de clientes
- Gestión de sugerencias



4.5.1. Revisión y planificación estratégica

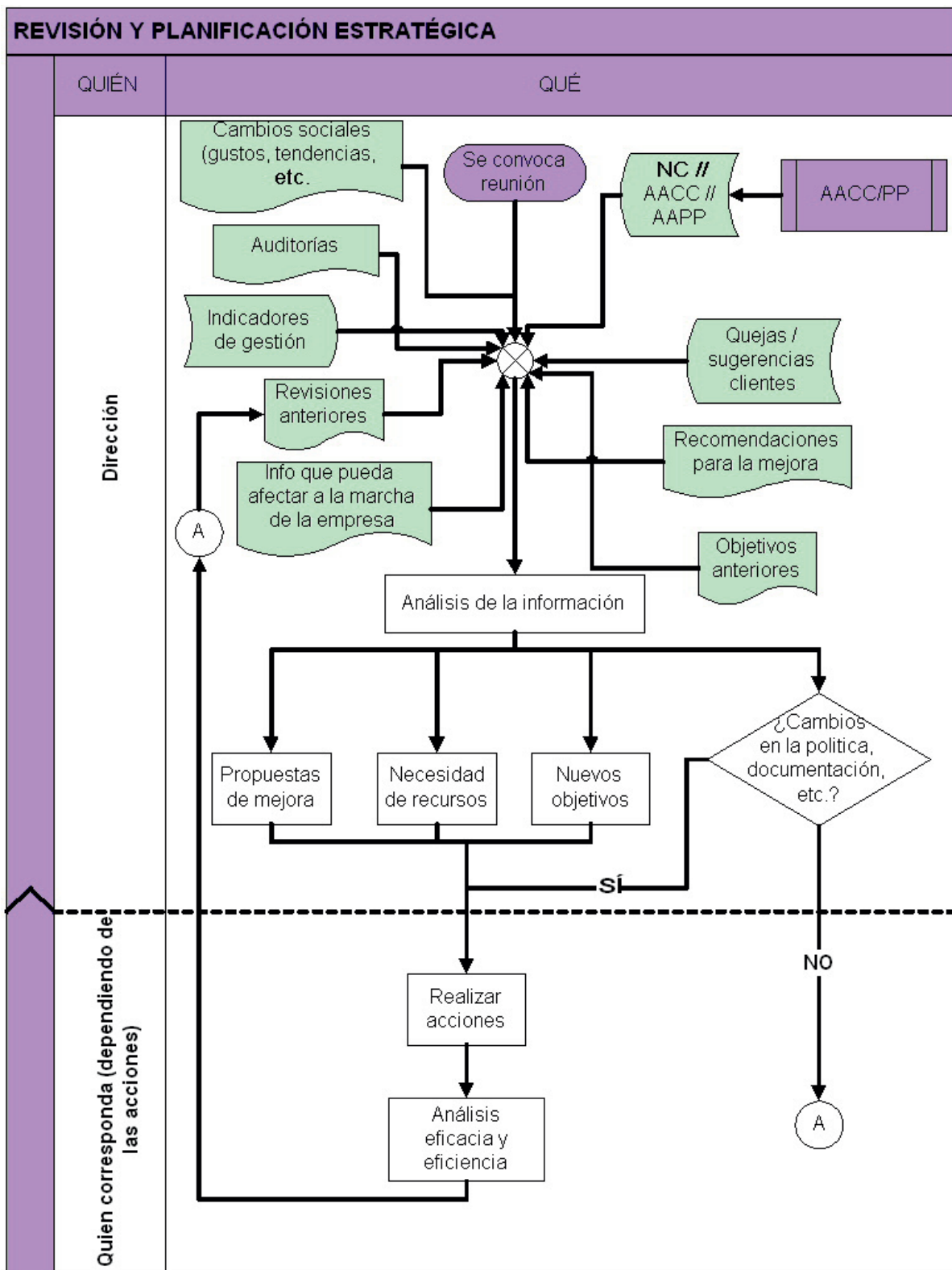


Figura 61. Flujoograma: Planificación y revisión estratégica




	PROCESO:	REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Revisión de la marcha de la organización para detectar oportunidades de mejora y decidir objetivos y políticas de empresa para desarrollar en el nuevo periodo			
Destinatarios	Toda la organización			
VARIABLES DE CONTROL: Información que llega a la Dirección Revisión del proceso		INDICADORES (Ficha de indicadores): Grado de cumplimiento de objetivos periodo anterior (FP-XXX) Grado de satisfacción de los clientes en relación con las mejoras emprendidas en el periodo (FP-YYY)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Información sobre desviaciones, No conformidades, etc. Quejas y reclamaciones Informe de la revisión Informe de auditorías Informes/estudios de mercado, gustos, tendencias, etc. Etcétera				

Figura 62. Ficha de proceso: Planificación y revisión estratégica



4.5.2. Medición y seguimiento

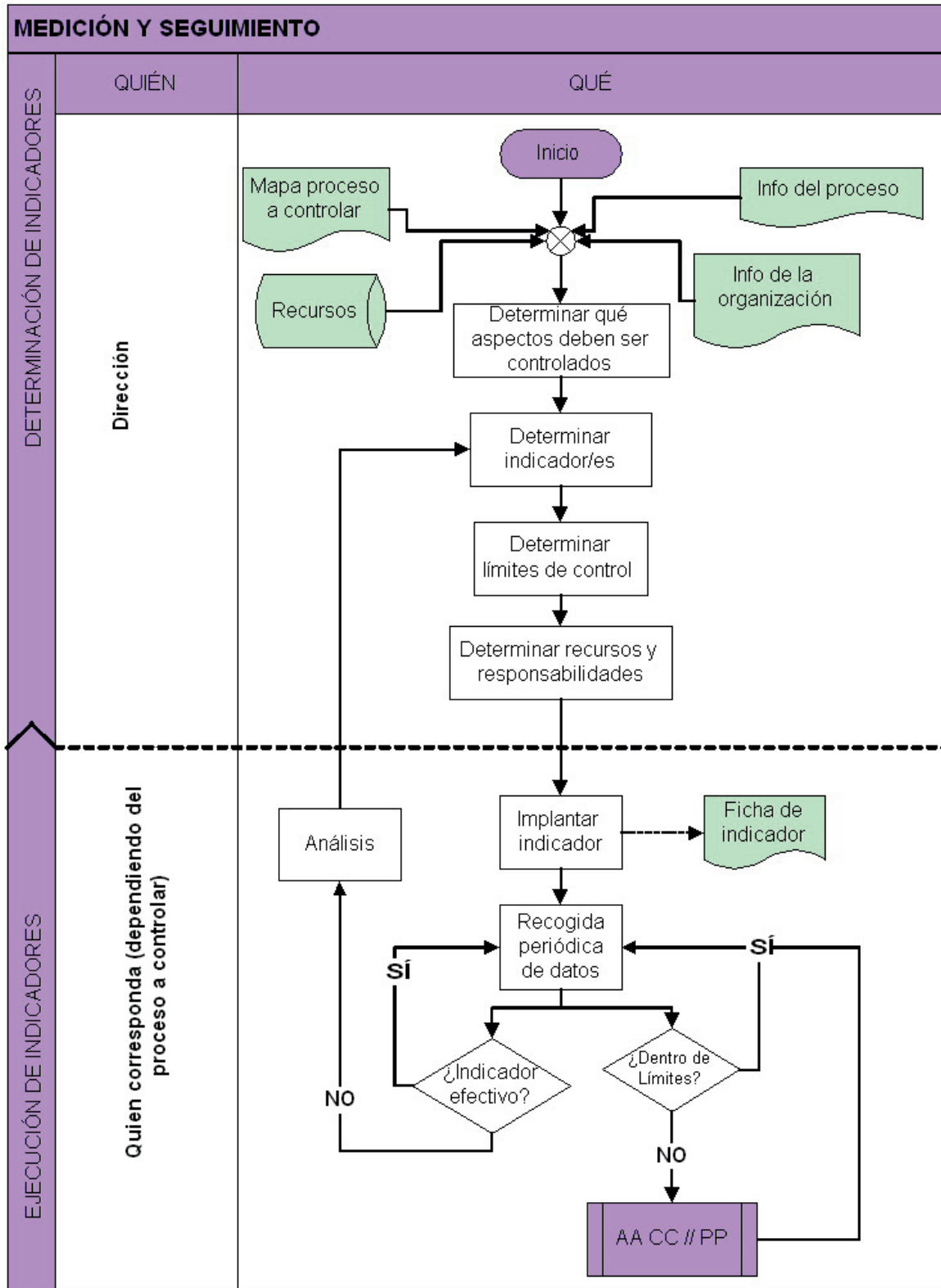


Figura 63. Flujograma: Medición y mejora


	PROCESO:	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Determinar los aspectos que hay que controlar para asegurar la eficacia de los procesos y detectar oportunidades de mejora			
Destinatarios	Toda la organización			
VARIABLES DE CONTROL: Información que llega a la Dirección Revisión del proceso		INDICADORES (Ficha de indicadores): Indicadores eliminados (o sustituidos)/total de indicadores (FP-XXX) Propuestas de mejora que han surgido del análisis de los indicadores (FP-YYY)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Mapa de procesos Flujogramas y fichas de procesos Fichas de indicadores Etcétera				

Figura 64. Ficha de proceso: Medición y mejora

4.5.3. Control de No conformidades, acciones correctivas y preventivas

La terminología relativa a acciones correctivas, acciones preventivas y No conformidades es propia de las Normas ISO 9001 e ISO 14000, pero su uso se ha extendido más allá de las organizaciones que tienen implantadas dichas normas.

El objetivo de este proceso es controlar todas aquellas desviaciones que por su importancia o por su repetitividad en el tiempo requieran ser analizadas con el fin de conocer las causas que originan el problema y actuar en consecuencia para minimizarlo, de forma que en el futuro la organización pueda prever los problemas y actuar con el fin de evitarlos.

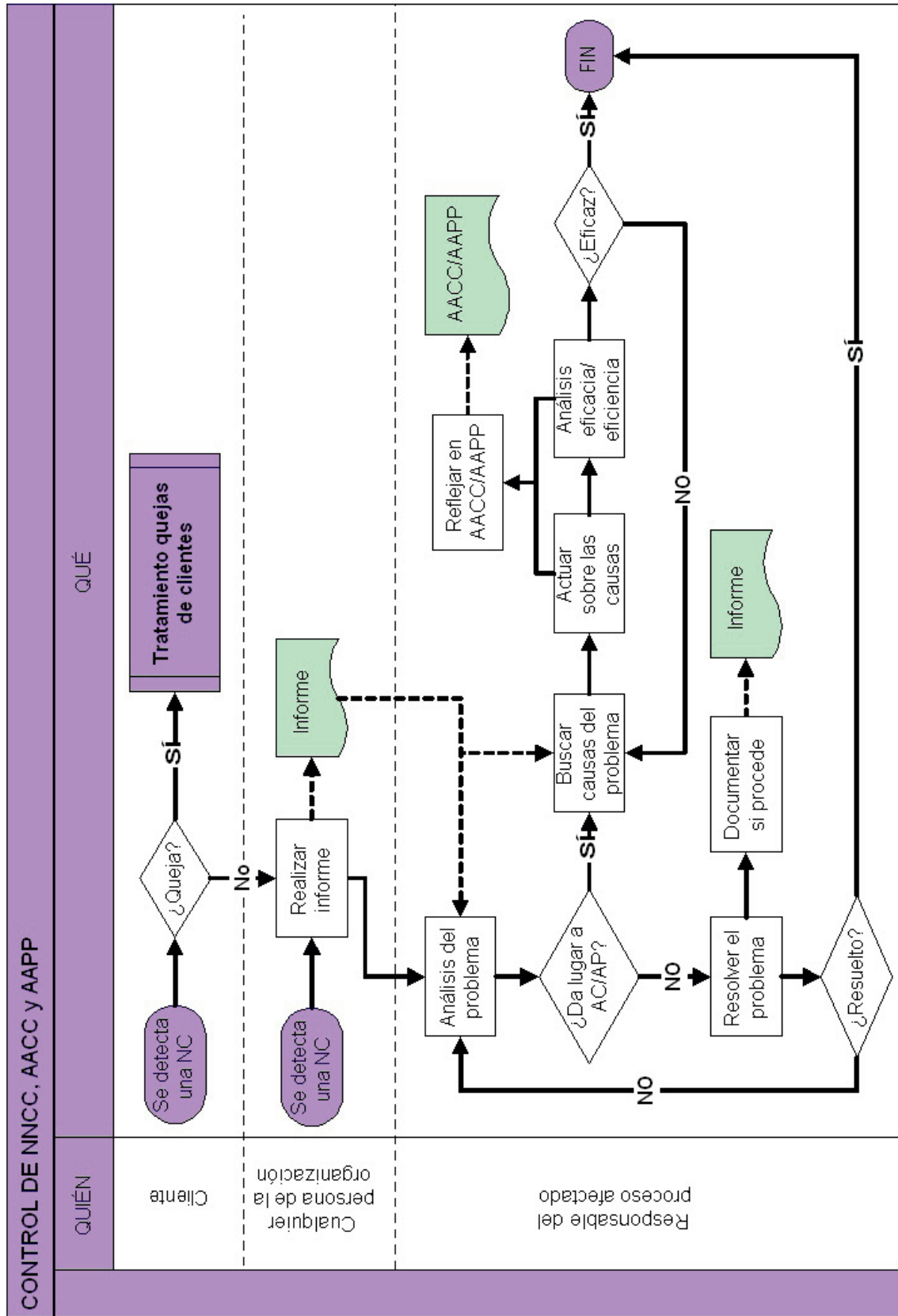


Figura 65. Flujiograma: No conformidades, acciones correctivas y preventivas




	PROCESO:	NC, AACC y AAPP	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Tratamiento de las No conformidades que vayan surgiendo de la actividad diaria. Gestión de acciones correctivas y preventivas			
Destinatarios	Responsables de áreas			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha de indicadores):		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Nº AACC abiertas/nº de AACC totales (acumulado periodo)		
Revisión del proceso		Nº AACC cerradas dentro de plazo/nº de AACC cerradas		
Información a pedir en cada una de las posibles causas de NC		Nº AAPP abiertas/nº de AAPP totales (acumulado periodo)		
		Nº AAPP cerradas dentro de plazo/nº de AAPP cerradas		
		Nº de NC repetidas (en el tiempo)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Informes				
Registro de acciones correctivas/preventivas				
Etcétera				

Figura 66. Ficha de proceso: No conformidades, acciones correctivas y preventivas



4.5.4. Auditorías internas

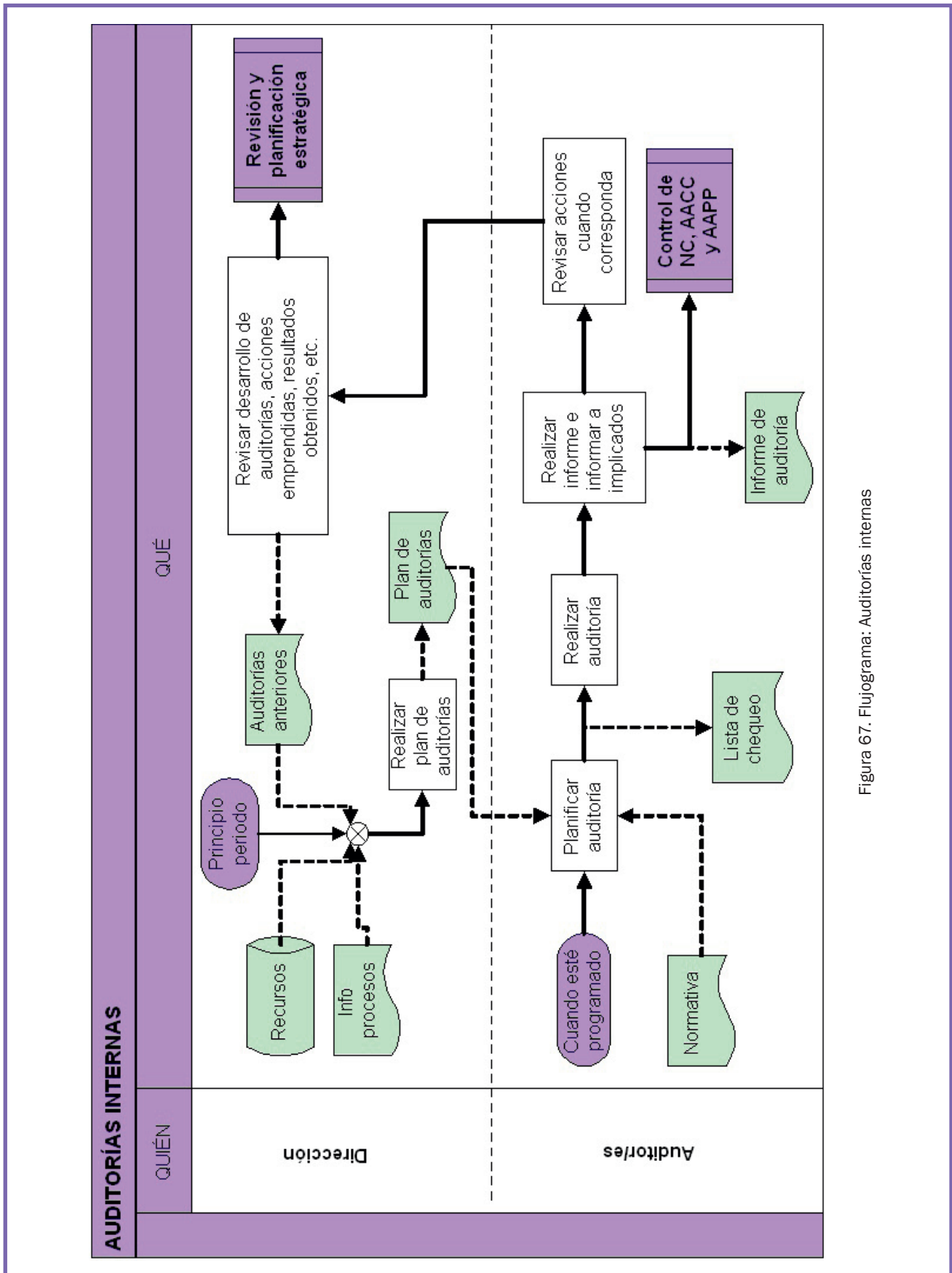


Figura 67. Flujoograma: Auditorías internas




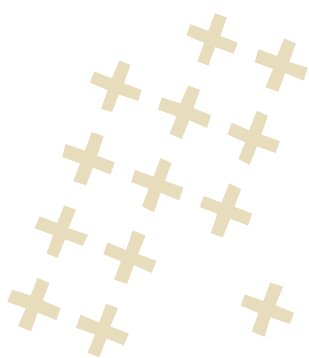
	PROCESO:	AUDITORÍAS INTERNAS	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Planificación y realización de las auditorías internas al sistema de gestión de la organización para asegurar que se cumple con lo establecido y emprender las acciones oportunas si no fuera así			
Destinatarios	Auditores Dirección Personal implicado en las auditorías Personal responsable de resolver las No conformidades			
VARIABLES DE CONTROL: Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Revisión del proceso		INDICADORES (Ficha de indicadores): Nº de No conformidades detectadas/nº de aspectos analizados (FI-XXX) Evolución del nº de No conformidades en el tiempo (FI-PPP) Nº de No conformidades detectadas repetidas de auditorías anteriores (FI-SSS)		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros: Informes Registro de acciones correctivas/preventivas Etcétera				

Figura 68. Ficha de proceso: Auditorías internas



4.5.5. Tratamiento de quejas de clientes

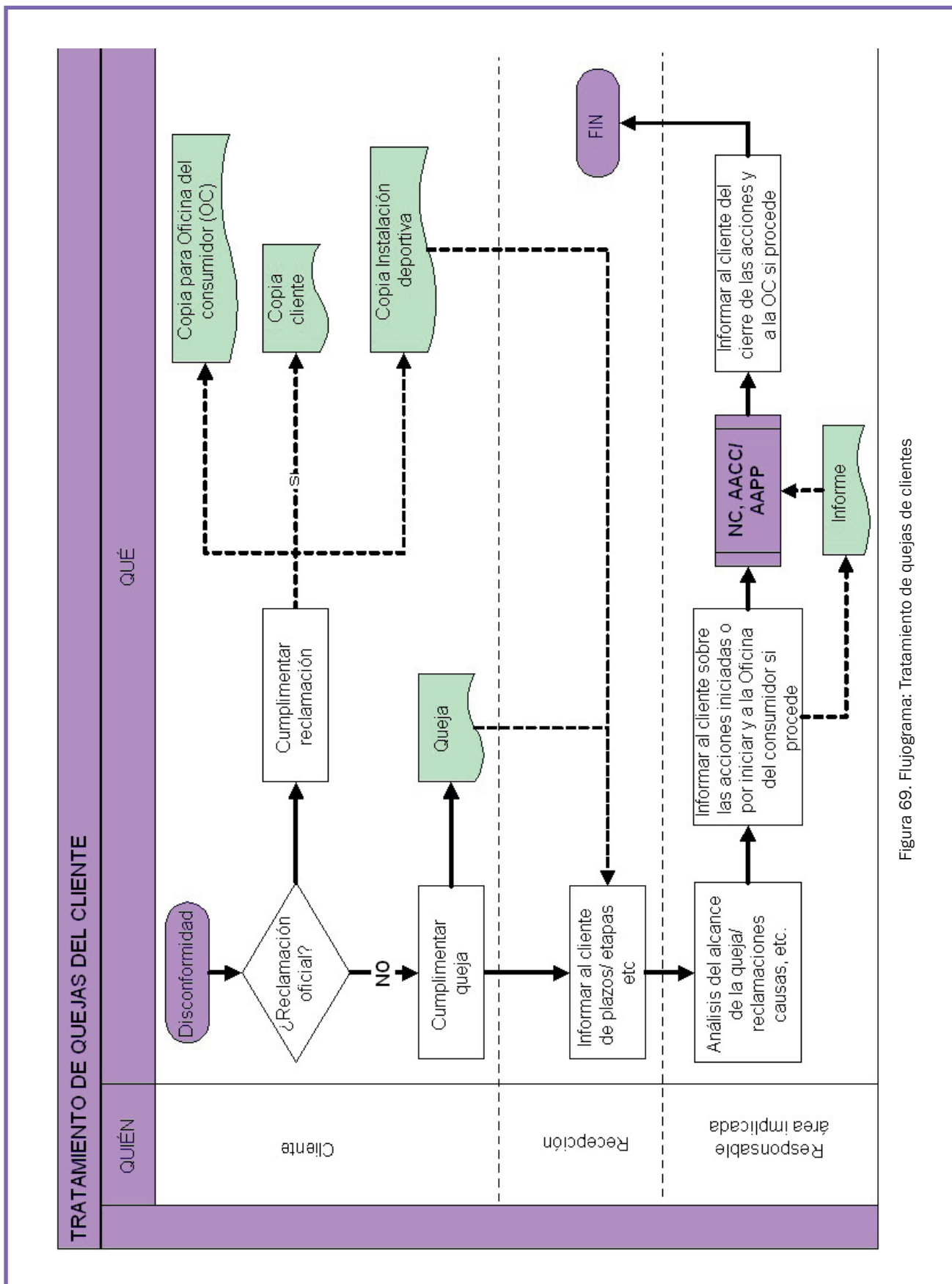


Figura 69. Flujoograma: Tratamiento de quejas de clientes


	PROCESO:	QUEJAS Y RECLAMACIONES	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Gestión y tratamiento de las quejas/reclamaciones de los clientes para minimizar el efecto negativo de las mismas en la consecución de la satisfacción del cliente y para ayudar en la mejora continua			
Destinatarios	Responsables de las áreas implicadas, clientes, Administración local/regional/estatal (si procede)			
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES (Ficha de indicadores):		
Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso		Nº de quejas de clientes por departamentos o áreas /nº total de quejas (FP-TTT)		
Revisión del proceso		Nº total de quejas/nº total de quejas año anterior (FP-YYYY)		
Procedimiento legal		Tiempo de respuesta		
		Quejas por instalaciones		
		Quejas por empresas de servicios		
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:				
Informes				
Registro de quejas/reclamaciones				
Documentación con la Administración durante el tratamiento de la reclamación				
Información al cliente (cartas, mails, etc.)				

Figura 70. Ficha de proceso: Tratamiento de quejas de clientes

4.5.6. Gestión de sugerencias

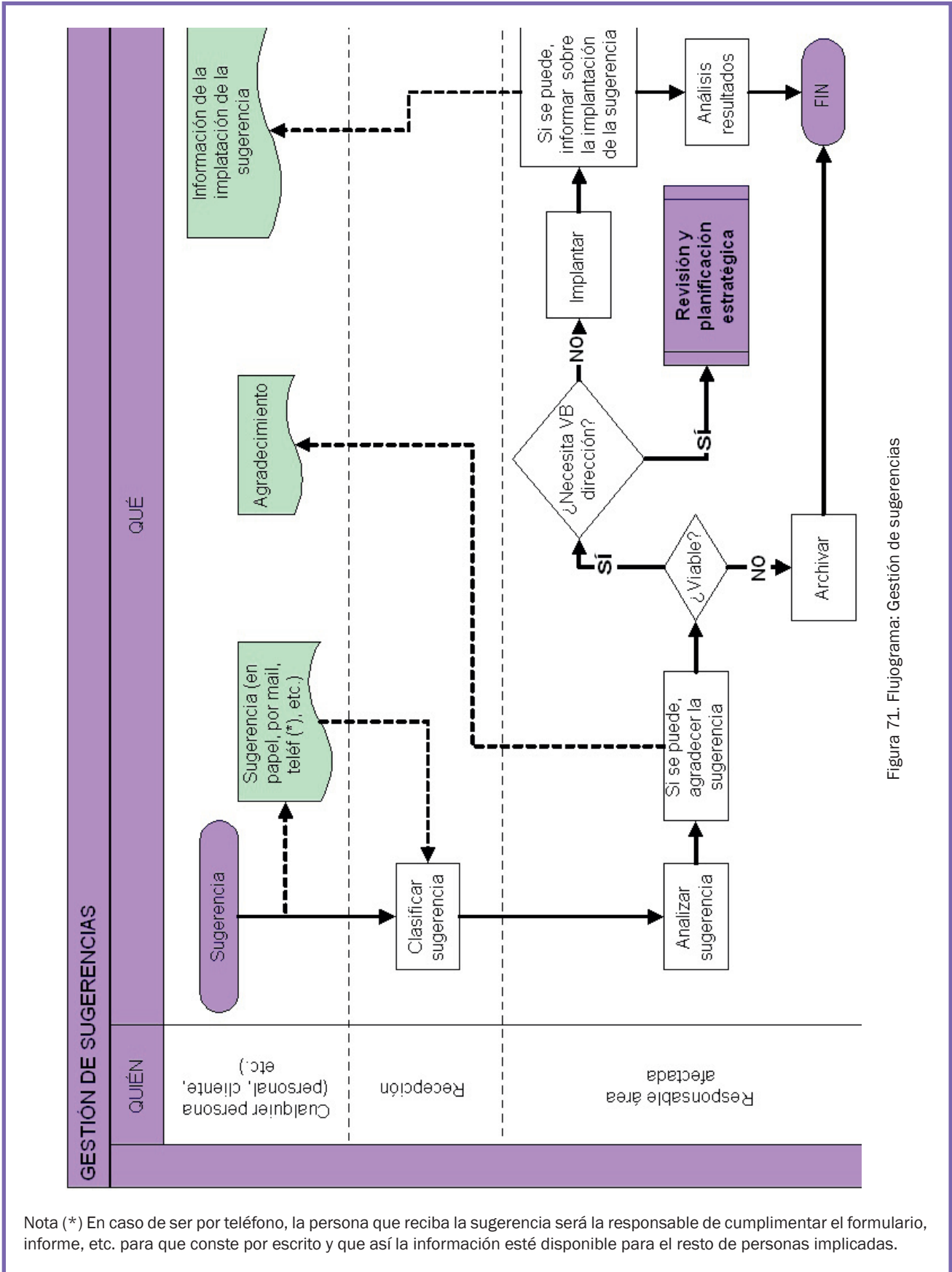


Figura 71. Flujoograma: Gestión de sugerencias

Nota (*) En caso de ser por teléfono, la persona que recibe la sugerencia será la responsable de cumplimentar el formulario, informe, etc. para que conste por escrito y que así la información esté disponible para el resto de personas implicadas.


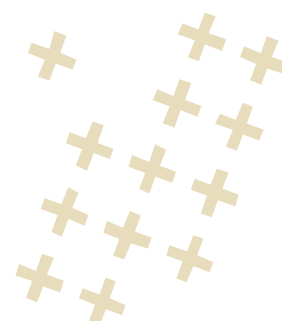
	PROCESO:	GESTIÓN DE SUGERENCIAS	CÓDIGO:	MMMM-MM
	TIPO:	MEJORA	PROPIETARIO:	Dirección
Misión/Objeto	Gestión de las sugerencias que se realicen para obtener cualquier información que ayude a la organización a la mejora continua de su servicio e instalaciones con objeto de obtener una mejor satisfacción de sus clientes			
Destinatarios	Clientes Proveedores Responsables de áreas			
VARIABLES DE CONTROL:	Formación y concienciación de las personas que intervienen en el proceso Revisión del proceso Información de nuevas tecnologías y técnicas de comunicación		INDICADORES:	Nº de sugerencias periodo actual/nº total de sugerencias periodo anterior Nº de sugerencias implantadas/nº de sugerencias
Observaciones:				
Documentación asociada y registros:	Normas de referencia (si procede) Procedimiento de control de documentos y registros Listas de distribución de la documentación y/o la información			

Figura 72. Ficha de proceso: Gestión de sugerencias



- *Gestión de la calidad* (2ª edición) 2006. AENOR.
- *Del aseguramiento a la gestión de calidad. El enfoque basado en procesos*. David Hoyle y John Thompson. AENOR (2005).
- *Cómo mejorar los procesos y la productividad*. Amado Salgueiro. AENOR (1999).
- *Guía para la implantación de sistemas de Indicadores*. Norma UNE 66175:2003. AENOR (2006).
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público (BOE núm. 261).

