

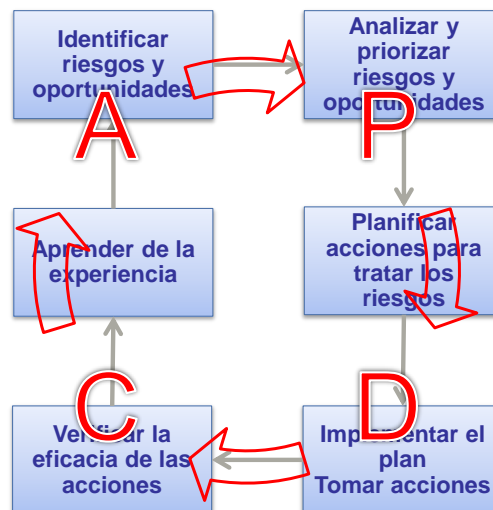
## ISO 9001:2015. ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS

En la nueva versión de la **Norma ISO 9001:2015** se promueve la adopción de un **enfoque a procesos** al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la **satisfacción del cliente** mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En el apartado 4.4 de **ISO 9001:2015** se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la **eficacia y eficiencia de la organización** en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda **mejorar el desempeño global de la organización**.

*El enfoque a procesos implica la **definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones**, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.*

La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el **Ciclo de Mejora PDCA** con un enfoque global de pensamiento basado en **riesgos** dirigido a **aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados**.



La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

1. la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
2. la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
3. el logro de un desempeño del proceso eficaz;
4. la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El cual se denomina salida, producto o servicio dependiendo del contexto de referencia.

## TIPOS DE PROCESOS

De manera general, pueden agruparse los procesos de una organización en 3 tipos diferentes:

- **Estratégicos:** Constituyen guías y directrices para los Procesos Operativos y de Apoyo. Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización. También se los denomina **Procesos MOPs (Management Oriented Processes)** o *procesos orientados a la administración*.
- **Operativos:** Crean valor y tienen impacto en el cliente final, son los procesos de realización del producto, también conocidos como **Procesos COPs (Customer Oriented Processes)** o *procesos orientados al cliente*.
- **De Apoyo:** Dan apoyo o soporte a los procesos clave. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. También se los denomina **Procesos SOPs (Support Oriented Processes)** o *procesos orientados al soporte*.

Un proceso muy complejo puede ser dividido en dos o más procesos menos complejos, por lo que se recomienda identificar primero los macroprocesos, luego los procesos y por último los subprocesos.

Una vez identificados, se debe procurar que los procesos resulten eficaces para lograr los objetivos, eficientes para que permitan optimizar los recursos, que tengan la suficiente flexibilidad como para adaptarse a los cambios del contexto de la organización, y que sean medibles, a fin de favorecer su control y mejora.

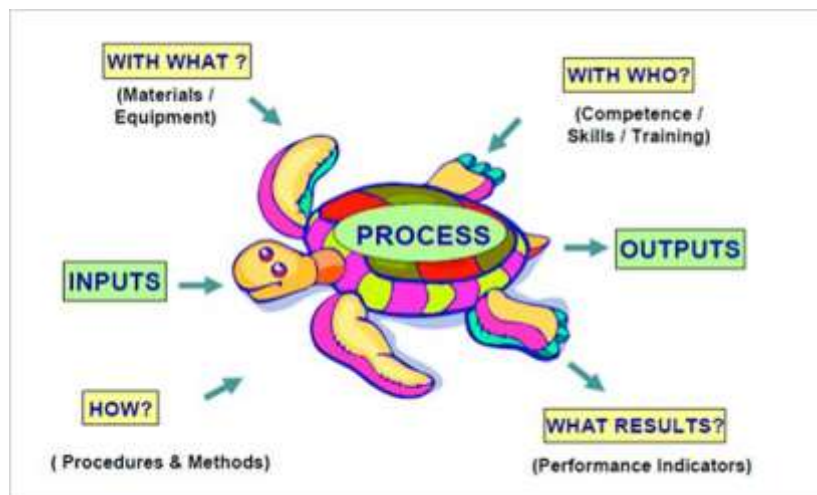
Debido al giro o razón de ser del negocio, es probable que existan procesos que no puedan ser ejecutados en el interior de la organización y la empresa opte por contratarlos externamente.

Los procesos contratados externamente no exime de responsabilidad a la organización si éstos no cumplieren los requisitos establecidos, por lo que es necesario identificar todos los procesos contratados externamente y asegurar que los mismos se mantienen bajo control. Tales controles deben estar debidamente identificados en el sistema de gestión de la calidad.

## Diagrama de tortuga.- Una herramienta para la gestión de procesos

El Diagrama de Tortuga es un esquema que contiene los elementos de un proceso y adopta la forma de este animal. Dispone de un cuerpo, cuatro patas, una cabeza y la cola:

- En el cuerpo se representan los procesos y sus transformaciones.
- Las patas están formadas por los interrogantes clave que debe responder la organización: con qué, cuáles son los requerimientos, cómo emplear los recursos, métodos a utilizar. Con quiénes se harán las actividades necesarias, y finalmente cómo se medirán esas acciones, indicadores a utilizar.
- La cabeza alude a los elementos de entrada de ese proceso en cuestión.
- La cola es el final, los resultados que surgen de esos elementos de entrada una vez que han sido procesados.



Aplicado de manera sistemática y ordenada, este tipo de diagrama permite identificar y definir con precisión cada una de las partes. En ocasiones, y para sorpresa de muchos, identificar y precisar con claridad un proceso es más complejo de lo que supone. También saber dónde comienza y dónde termina, es decir sus límites, puede resultar confuso.

La aplicación y la elaboración acabada de un diagrama de este tipo “obliga” a la organización a preguntarse cuáles son exactamente todos los ingredientes o elementos necesarios para llevar cabo una determinada acción.

El valor del **Diagrama de Tortuga** radica en que ayuda a determinar las interacciones de los distintos procesos, a una clara identificación de los dueños de dicho procesos y de cuáles son los requisitos para que estos ocurran. También permite identificar los resultados así como evaluar la conformidad de los mismos, de acuerdo a los estándares establecidos.

## Mapa de procesos

El **Mapa de Procesos** es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura. A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones como los siguientes:

- Funcionamiento complejo.
- Costes elevados.
- Existencia de los denominados cuellos de botella.
- Falta de integración de procesos.
- Duplicidad de actividades.
- Tareas que se están realizando y que aportan poco valor a la organización.

Sobre la base de la información disponible en la **Matriz de Interrelación de Procesos** es posible construir un **Mapa de Procesos**, para lo cual a partir de los procesos identificados y sus interrelaciones como paso siguiente se debe identificar la **Línea Operativa de la organización**, que está formada por la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para realizar producto o servicio. Esta línea viene determinada por la naturaleza de la actividad y el producto o servicio que desarrolla la empresa.

A continuación se deben incorporar los procesos de soporte a la línea operativa (son los que proveen de recursos a esta línea) y los de dirección o gerencia.

Finalmente se incorporan los procesos que afectan a todo el sistema de gestión.

