

MÁSTER EN DIRECCIÓN PÚBLICA (INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PROYECTO DE DE FIN DE MÁSTER

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES (INCUAL)



Autor: Paulino Martín Seco

Tutor: Ramón Bouzas Lorenzo

AGRADECIMIENTOS.

*“La administración es el órgano de las instituciones,
el órgano que convierte a una multitud en una organización
y a los esfuerzos humanos en acciones”.*

Peter Drucker.

A todas las personas del Instituto Nacional de Administración, por su dedicación, empeño e ilusión en el desarrollo de este Master, que sin lugar a dudas redundará en la mejora del funcionamiento de nuestra administración.

Al profesor Ramón Bouzas Lorenzo, tutor de este proyecto, por su implicación, dedicación y ayuda.

A mis compañeros de promoción, por su compromiso con la administración, y por su compañerismo en este tiempo que hemos compartido.

A mi esposa y a mis hijas, por todo lo demás.

INDICE.

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1.- INTRODUCCIÓN.....	14
2.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA.....	17
3.- PROPUESTA DE MEJORA.....	24
3.1.- Objeto del proyecto.....	24
3.2.- Etapas del proyecto.....	25
4.- ETAPA I.- ANALISIS Y PLANIFICACIÓN.....	27
4.1.- Identificación de las necesidades y expectativas.....	27
4.2.- Definición de la Política de la organización: Misión, Visión y Valores.....	29
5.- ETAPA II.- DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	31
5.1.- Determinación de los documentos y diseño de los formatos.....	32
5.2.- Elaboración del Mapa de Procesos.....	34
5.2.1.- Identificación, clasificación y secuenciación de actividades... ..	34
5.2.2.- Realización del inventario de procesos.....	35
5.2.3.- Diseño del Mapa de Procesos.....	36
5.3.- Elaboración de las Fichas de Proceso y de los diagramas de flujo.....	39
5.4.- Elaboración de procedimientos, instrucciones de trabajo y formularios... ..	44
6.- ETAPA III.- IMPLANTACIÓN.....	45
7- EVALUACIÓN DEL INCUAL A TRAVES DE SU SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS.....	49
7.1- Identificación de las variables de cada proceso y selección o diseño de los indicadores.....	51
7.2- Determinación de los elementos de cada indicador. Ficha de Indicador..	52
7.3- Creación del Cuadro de Mando.....	54
7.4- Elaboración del Formulario para la captura de datos. Seguimiento de Indicadores.....	57
7.5.- Cronograma del Plan.....	58
7.6.- Presupuesto del Plan.....	60
8.- BIBLIOGRAFIA.....	62
9.- ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Organigrama del INCUAL.....	14
Gráfico 2.- Modelos de cualificación en Europa.	16
Gráfico 3.- Secuencia de implantación de un Sistema de Gestión Basado en Procesos en el INCUAL.....	24
Gráfico 4.- Organigrama de la gestión del proyecto.....	25
Gráfico 5.- Detalle de las etapas del proyecto.....	26
Gráfico 6.- Metodología de trabajo.	27
Gráfico 7.- Desajustes de las necesidades y expectativas entre el usuario y la Administración.	28
Gráfico 8.- Flujograma de la ETAPA II: Diseño y Elaboración de la Documentación...	31
Gráfico 9.- Modelo de diseño de la Documentación.....	33
Gráfico 10.- Estructura Documental de un Sistema de Gestión basado en Procesos...	33
Gráfico 11.- Representación gráfica de un proceso.....	35
Gráfico 12.- Clasificación de los principales procesos en la Administración.	36
Gráfico 13.- Mapa de procesos por niveles o bloques.....	37
Gráfico 14.- Mapa de procesos del INCUAL.....	38
Gráfico 15.- Mapa interactivo de procesos del INCUAL.....	40
Gráfico 16.- Modelo de ficha de procesos del INCUAL.....	41
Gráfico 17.- Representación esquemática de un flujograma.....	42
Gráfico 18.- Flujograma de la Etapa I del proceso de revisión y actualización de cualificaciones.....	43
Gráfico 19.- Flujograma del desarrollo del Plan de Formación.	46
Gráfico 20.- Ciclo PDCA, Responsables, actividades y tareas.....	47
Gráfico 21.- Flujograma de actividades y su relación con el ciclo PDCA.....	48
Gráfico 22.- Ficha de indicador del INCUAL.....	53
Gráfico 23.- Detalle del CMI	55
Gráfico 24.- Cuadro de Mando Integral para el INCUAL	56
Gráfico 25.- Ficha de Seguimiento de Indicador.....	58
Gráfico 26.- Diagrama de Gantt de las actividades para el desarrollo del Plan de Mejora.....	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clasificación de los macro-procesos del INCUAL.	18
Tabla 2.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso “Estrategia”...	20
Tabla 3.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso “Recursos y Sistemas”.....	20
Tabla 4.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso “Prestación del Servicio”.....	21
Tabla 5.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso “Medición, Análisis y Mejora”.....	21
Tabla 6.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso “Clientes”.....	21
Tabla 7.- Resumen de resultados logrados por el INCUAL relativos a los macro-procesos seleccionados.....	22
Tabla 8.- Situación del INCUAL.....	23
Tabla 9.- Principales procesos del INCUAL e indicadores asociados.....	51
Tabla 10.- Detalle del cronograma de implantación del Plan de Mejora para el INCUAL.....	59
Tabla 11.- Presupuesto del Plan de Mejora para el INCUAL.....	61

INDICE DE ANEXOS

ANEXO I: GRADO DE SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS POR BLOQUES.....	63
ANEXO II: PROCESOS Y ACTIVIDADES POR BLOQUES.....	75
ANEXO III: SIMBOLOS NORMALIZADOS DEL CÓDIGO ANSI.....	80
ANEXO IV: EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO.....	82
ANEXO V: EJEMPLO DE INSTRUCCIÓN TÉCNICA.....	88
ANEXO VI: EJEMPLO DE CUESTIONARIO.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

Motivación

El Instituto Nacional de las Cualificaciones [en adelante, INCUAL] es un órgano de carácter técnico, creado por el RD 375/1999 de 5 de marzo (modificado por el RD 1326/2002), dependiente del Consejo General de la Formación Profesional, y adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, cuya función principal es la de definir, elaborar y mantener actualizado el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales y el correspondiente Catálogo Modular de Formación Profesional.

El Real Decreto 1128/2003 establece que el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales [en adelante, CNCP] es el instrumento del Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP) que ordena las cualificaciones profesionales susceptibles de reconocimiento y acreditación, identificadas en el sistema productivo en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.

La elaboración del Catálogo responde a unas bases metodológicas aprobadas por el Consejo General de Formación Profesional, en el que participan y colaboran la Administración General del Estado, las administraciones autonómicas y organizaciones empresariales y sindicales.

Para definir las cualificaciones se han creado 26 grupos de trabajo -uno por cada familia profesional del Catálogo- que integran expertos formativos y productivos seleccionados por las organizaciones del Consejo General de Formación Profesional. La dirección de los grupos corresponde al Instituto Nacional de las Cualificaciones, organismo responsable de definir, elaborar y mantener actualizado el CNCP.

Por mandato normativo, las cualificaciones, 664 en la actualidad, se han de revisar cada cinco años, y para ello hay que establecer un proceso de trabajo en el que participan diversas administraciones de la AGE, de las CCAA, personal del INCUAL, expertos tecnológicos y docentes. En total, hay más de 1.000 personas trabajando para un mismo objetivo, en unos plazos muy cerrados y con un presupuesto muy ajustado.

Entre los muchos contenidos abordados en el Máster de Dirección Pública del INAP, me han parecido especialmente sugerentes, en relación con el cargo y funciones que desempeño, los relacionados con el Módulo II, de estrategia en la Administración Pública, y, más en concreto, los vinculados a la dirección estratégica, los modelos de gestión, el diseño y gestión de servicios públicos y la evaluación de los servicios públicos.

La aplicación e implantación de algunos de los modelos estudiados durante estos meses considero que puede contribuir a mejorar el diseño de procedimientos, y a simplificar y racionalizar mecanismos de gestión organizativa análogos a los que anteriormente he presentado, así como a homogeneizar las actuaciones de un instrumento que da respuesta a tantos ciudadanos en nuestro país, a través de los Títulos de Formación Profesional, los Certificados de Profesionalidad y el procedimiento de acreditación y reconocimiento de la competencia profesional adquirida por experiencia laboral.

Propósito

A lo largo de estas páginas se presenta un proyecto cuya finalidad es la creación de un Sistema de Gestión Basado en Procesos. Se pretende pasar de la administración de los recursos públicos a la gestión de los mismos, utilizando procesos metodológicos a nivel estratégico, táctico y operativo, para facilitar a la organización el análisis, creación, implantación, seguimiento y evaluación de las distintas políticas públicas a través de los procesos que se desarrollan en el INCUAL. Se trata de un Sistema, al igual que este plan de mejora, eminente práctico que conlleva la creación de una herramienta informática de gestión basada en la simulación a través de un cuadro de mando integral que nos permitirá liderar la organización hacia la excelencia de forma planificada, progresiva y controlada.

Ante este nuevo proceso que comenzamos, de revisión y actualización del CNCP, pretendemos que la implantación de un sistema de gestión basado en procesos permita alcanzar los siguientes objetivos:

- Obtener una visión global y precisa de las operaciones desarrolladas por la organización.
- Conocer y mejorar la interrelación entre los diferentes procesos.
- Disminuir los plazos y optimizar los recursos empleados en la revisión y actualización del CNCP.
- Involucrar, implicar y facultar a los empleados del INCUAL.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para mejorar la satisfacción de nuestros usuarios, así como para detectar ineficiencias y debilidades de la organización y subsanarlas.

Método

El proyecto se ha edificado sobre la consulta de numerosa documentación sobre la estructura y contexto operativo del INCUAL. Asimismo, ha sido necesario revisar el marco normativo que condiciona el funcionamiento del Instituto, e incluso tener en cuenta nuevos proyectos normativos en desarrollo que condicionarán el futuro de la elaboración y revisión del CNCP.

Para efectuar el diagnóstico de la situación se ha tenido en cuenta la opinión y experiencia de los miembros del Instituto. Para ello, entre los meses de mayo y junio de 2013 se recurrió a la organización de grupos de discusión en función de la adscripción de los participantes a diferentes servicios y a la constitución de un comité de mejora integrado por los responsables de los servicios, en el que se han unificado los criterios y las cuestiones a discutir.

A partir de los datos recabados, nos planteamos la necesidad de redefinir el trabajo del INCUAL, y se han barajado tres posibilidades: la reingeniería de procesos, el rediseño de procesos o la mejora continua de los procesos actuales. Tras el análisis de los costes de la implantación, los riesgos derivados, las expectativas de los resultados y el grado de cambio asumible por la organización, se ha considerado conveniente plantear la aplicación de un enfoque de rediseño de procesos, que implica un cambio en nuestra forma de trabajar, pasando de la gestión de procesos a la gestión por procesos y de ésta finalmente a la gestión basada en procesos, que supone el rediseño de éstos teniendo en cuenta la importancia de su planificación estratégica y operativa, y el establecimiento de las relaciones entre los procesos y los mecanismos de seguimiento y evaluación de éstos en función de los objetivos marcados al inicio de cada periodo.

Para el desarrollo del plan se tienen en cuenta dos factores fundamentales: por un lado, las personas de la organización -su formación, implicación y participación son esenciales para que el proyecto llegue a buen puerto- y, por otro, el sistema documental, cuya concepción debe definirse con el mayor rigor metodológico, así como los procedimientos de registro y medición de las actuaciones que de él se derivan. Para desarrollar el plan y controlar ambos aspectos se propone crear una estructura organizativa compuesta, básicamente, de un gestor de calidad (responsable del desarrollo e implantación del plan), un equipo de coordinación (formado por el director del Instituto, los jefes de área y los jefes de servicio y el gestor de calidad) y grupos de Calidad (todos los miembros del instituto con responsabilidad directa sobre los procesos del mismo, liderados por los jefes de servicio).

Para el desarrollo de estas tareas se prevé la realización de sesiones de dinámicas grupales que impliquen a todos los miembros de la organización, partiendo de las premisas marcadas por el equipo coordinador y sistematizadas por el gestor de calidad.

Diagnóstico de la situación

A día de hoy no son suficientes las herramientas que nos permiten tener una gestión efectiva, eficaz y eficiente. Desde una perspectiva de gobernanza, hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales, como la participación, la apertura, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia. Además, debe existir, una sostenibilidad, una homogeneización de los procesos, una gestión integral de los proyectos abordados y un seguimiento y evaluación permanente de las políticas públicas y de la gestión pública.

Desde esta perspectiva, sometidos a un contexto afectado por una reducción de plantilla y una merma presupuestaria significativas, se debe afrontar en próximas fechas la revisión del CNCP. Los procesos originales no escatimaron en recursos: se desarrollaron grupos de hasta 15 personas por cada cualificación, que se reunían presencialmente durante varios días para establecer las pautas de trabajo y llegar a acuerdos. Este proceder y los medios a él destinados, mantenidos durante los casi 12 años que se ha tardado en elaborar el CNCP, ha ido acompañado de otra circunstancia: el cambio de expertos, de coordinadores y de responsables ha generado procesos asimétricos para la elaboración de cualificaciones e incluso el diseño de procedimientos, modalidades de generación de datos y métodos de análisis divergentes que ha terminado suscitando procesos vagamente definidos, duplicidades, desajustes y desequilibrios presupuestarios.

En el próximo año, por mandato normativo, se deben revisar 336 cualificaciones, aproximadamente la mitad del CNCP, lo que implica llevar a cabo realizar el 50% de trabajo realizado hasta la fecha, pero con una décima parte del tiempo, una reducción del 50% de la plantilla y un 30% menos de presupuesto anual. Estas circunstancias, unidas a las asimetrías aludidas y la imprecisión procedimental justifican plenamente la intervención propuesta.

Plan de mejora

Teniendo en cuenta la necesidad de introducir mejores mecanismos de coordinación, racionalizar y simplificar procesos por las razones anteriormente expuestas, así como extender la práctica de la planificación estratégica, se ha desarrollado un plan de mejora que debe permitir llevar al INCUAL por el camino de la excelencia operativa, abriendo la participación a las distintas personas que interactúan con ella y ejerciendo un liderazgo responsable.

El plan de mejora pretende homogeneizar, simplificar, racionalizar y perfeccionar los distintos procesos y procedimientos que se ejecutan en el INCUAL, teniendo en cuenta en todo momento los cinco principios que constituyen los pilares del modelo y que podemos resumir como:

- Gestión eficaz, eficiente y efectiva.
- Innovación y modernización.
- Sostenibilidad.
- Aprendizaje significativo.
- Participación de todos los grupos de interés.

El plan describe y ejemplifica en tres etapas las actividades a desarrollar, desde que se decide llevar a cabo el proyecto, comenzando por la planificación y la realización de un análisis de partida que nos dé un diagnóstico inicial de la situación en la que se encuentra la organización, hasta la puesta en marcha del sistema diseñado y documentado, con el establecimiento de un ciclo de trabajo periódico o “Ciclo de gestión” que será nuestro Plan de trabajo una vez implantado el Sistema de Gestión.

La implantación de la gestión basada en procesos da respuesta a la necesidad de nuestra organización de implantar un sistema que permita gestionar sus recursos y servicios eficaz y eficientemente, siendo la base sobre la cual se construyan los pilares de la mejora continua.

El plan de mejora define los pasos para implantar la gestión basada en procesos en el INCUAL a través de tres fases.

La primera, denominada de análisis y planificación debe permitir determinar la situación de partida de la organización y recopilar toda la información y documentación necesaria para el sistema. Constituye un paso previa a la definición de la misión, visión y valores de la organización.

La segunda representa el grueso del plan, centrado en el diseño y elaboración de la documentación, revisión de los procesos de la organización, elaboración de un mapa de procesos y definición de un cuadro de mando integral que permita la lectura de los procesos de forma conjunta e interrelacionada y pueda contribuir a controlar y evaluar en tiempo real la organización.

La última fase, de implantación, define los mecanismos para poner en marcha y mantener el sistema, a través de lo que hemos denominado ciclo de gestión, que implica la utilización del ciclo PDCA por todas las fases anteriormente citadas, a modo de evaluación permanente y base de la mejora continua de la organización.

Cronograma

El cronograma relacionado con la implantación del plan de mejora describe el programa de trabajo a desarrollar a lo largo de 2 años, fijando las actividades a llevar a cabo, su/s responsable/s, el plazo, los métodos a utilizar y los recursos necesarios.

La primera fase, de planificación, se desarrolla en un plazo estimado de 55 días, de modo que a través de la acción colaborativa del equipo coordinador, los grupos de mejora y el gestor de calidad se resuelva la elaboración de un plan de trabajo, evaluación inicial, búsqueda informativa, detección de necesidades y expectativas de clientes y fijación de la misión, visión y valores deseados.

La ejecución de la segunda fase, de desarrollo, se prevé en un plazo de, aproximadamente, un semestre (170 días), y comportará por parte de los actores mencionados anteriormente la consecución de un diseño documental, realización de un inventario de actividades, elaboración de un mapa de procesos, fichas de proceso y diagramas de flujo, introducción de mecanismos de seguimiento y control, diseño de procedimientos de medición de la satisfacción y confección de un manual de gestión.

Finalmente, la implantación efectiva del plan se espera llevar a cabo durante el segundo año.

Costes

Para el desarrollo del plan se utilizarán los recursos propios de la organización, tanto físicos como humanos. Entendemos y creemos que todo plan de mejora a implantar en la administración pública tiene que partir del compromiso y de la participación de sus empleados, y que un sistema de gestión realmente útil es aquel que surge de y para los empleados de la organización, para simplificar y homogeneizar las actuaciones de estos, y, de esta forma, agilizar los plazos y recursos a utilizar, beneficiando directamente de nuestros usuarios.

Desde este punto de vista, en lo que concierne al presupuesto, el desarrollo del proyecto no implicará la adquisición de equipos, ni contratación de nuevos efectivos para el desarrollo del mismo, sino que se hará con los recursos disponibles en el INCUAL, optimizando las cargas de trabajo y reasignando nuevas responsabilidades según los grupos de trabajo.

Por lo tanto, el coste del desarrollo del plan de mejora se hace estimando los días de trabajo a dedicar al proyecto, asignándoles a estos un coste por persona y puesto que desempeña. Adicionalmente, la previsión de costes del proyecto sólo prevé la inversión en acciones formativas.

Procedimientos de evaluación

Para comprobar la eficacia del plan y supervisar el alineamiento entre objetivos y resultados, se prevé realizar mediciones periódicas que sirvan para detectar posibles desviaciones y, de esta manera, reconducir las actuaciones a través de la propuesta de nuevas acciones, bien correctivas, si el incumplimiento es manifiesto, o preventivas si se prevé con antelación lo que va a suceder, siempre en función de los datos recogidos y con el fin de llegar a alcanzar los resultados esperados.

Todas las actividades del plan serán planificadas inicialmente y desempeñadas por la persona designada en el cronograma anteriormente expuesto. Éste, junto con el presupuesto, se convertirá en el pilar de seguimiento para el plan.

Para determinar cuáles son las actividades a ejecutar en el desarrollo del plan haremos una clasificación en función de la actividad:

- Seguimiento y constatación del cumplimiento de lo que se ha propuesto
- Medición de la evolución del Sistema a lo largo del tiempo
- Evaluación del Sistema de Gestión en su conjunto (interna o externa)
- Evaluación del funcionamiento del Sistema de Gestión

Los documentos a emplear para el seguimiento y la evaluación serán:

- El Plan de Evaluación, que regirá este proceso.
- La plantilla, formulario o cuestionario elaborado según el modelo de evaluación a realizar para la toma de datos.
- La plantilla para la elaboración del Informe de Evaluación con los resultados obtenidos.

1. INTRODUCCIÓN.

La administración pública ha sufrido grandes cambios en las últimas décadas, y estos cambios también se han reflejado en su gestión. La cada vez más común permeabilidad a la aplicación de herramientas del sector privado ha implicado que se haya pasado de la clásica administración burocratizada o weberiana (Efectividad) a la administración "administrada" de corte taylorista (Eficacia), para llegar finalmente a la administración "gestionada" (Eficiencia).

Sin embargo, a día de hoy, las herramientas que tradicionalmente han permitido gozar de una gestión pretendidamente efectiva y eficiente no son suficientes, y hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales, como la participación, la apertura, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia, que constituyen los cinco pilares de la denominada gobernanza.

Transformar la burocracia administrativa en gobernanza o en gestión integral sostenible, pasa, como ya hemos dicho, por tener en cuenta diversas facetas claves de la gestión: **estratégica** (diseño, elaboración, implantación y control de planes estratégicos); **táctica** (gestión de los recursos humanos, económicos, tecnológicos, infraestructuras, calidad, medioambiente); **operativa** (establecimiento de la gestión basada en procesos); **y de medición, análisis y mejora** (establecimiento de mecanismos de evaluación, de detección de las necesidades y expectativas de los usuarios, así como de su satisfacción, herramientas para la toma de decisiones)

El Instituto Nacional de las Cualificaciones [en adelante, INCUAL], entidad en la que se centra el presente trabajo, es un organismo adscrito al Ministerio de Educación, con dependencia orgánica de la Dirección General de Formación Profesional y dependencia funcional del Consejo General de Formación Profesional, como órgano de apoyo de éste para alcanzar los objetivos del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional.

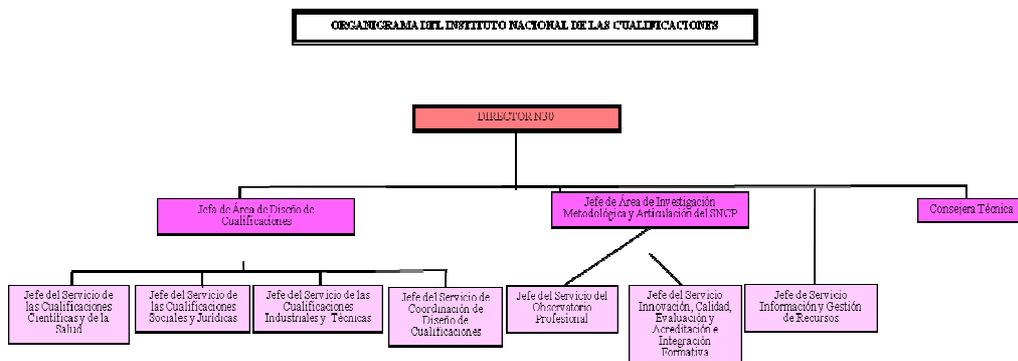


Gráfico 1.- Organigrama del INCUAL

El INCUAL, cuyo organigrama se expone en el gráfico 1, asume, entre otras competencias, el desarrollo, elaboración y mantenimiento actualizado del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y la elaboración de los instrumentos de apoyo necesarios para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral y vías no formales de formación.

A modo de breve semblanza de la génesis y evolución del organismo, cabe recordar que en el año 1997, el Consejo General de FP elaboró el II Plan Nacional de FP (1998-2002). Entre los pilares de éste se encontraba la creación del Sistema Nacional de Cualificaciones y FP (SCNP).

El objetivo fundamental de este Sistema era el de adaptar las necesidades productivas cambiantes del momento, recogidas bajo el concepto de competencias profesionales, a la Formación Profesional, en forma de cualificaciones profesionales. En otras palabras, se trataba de instrumentar políticas y planes de FP, buscando la adecuación de las cualificaciones profesionales usadas por cada subsistema de FP (FP Reglada, Ocupacional y Continua) a las competencias profesionales que en cada momento demandaba el sistema productivo, y de esta forma integrar los subsistemas (FP Inicial y FP para el empleo en la actualidad) por medio de un hilo conductor: las cualificaciones del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales [en adelante, CNCP].

Para ello, el II Plan de FP contempló la puesta en marcha del INCUAL, como responsable de la realización del CNCP, lo que debería permitir generar políticas de transparencia de las cualificaciones, facilitar la libre circulación de trabajadores y favorecer, en la medida en que compartirían una común vertebración (la cualificación profesional), la movilidad de alumnos y formadores a través de pasarelas entre títulos de educación y certificados de empleo.

Para dotar de normativa estos preceptos recogidos en el II Plan, por medio del RD 375/1999, de 5 de marzo (modificado por el RD 1326/2002), se creó el INCUAL, órgano técnico del Consejo General de la Formación Profesional, del que depende orgánicamente, pero adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, del que depende funcionalmente, como instrumento del CGFP para la definición y establecimiento del SNCP.

En la actualidad, tras casi quince años de funcionamiento -diez desde la publicación de las primeras cualificaciones-, resulta necesaria una actualización de los procesos que se vienen desarrollando para conseguir adaptar mejor la actividad del organismo a las nuevas necesidades de nuestro país.

En concreto, el principal problema que afecta de forma directa a las responsabilidades del INCUAL y que deriva de otro, de rango estructural y social, referido a

la educación de los jóvenes y de los desempleados, es el de la falta de cualificación profesional, que además genera que la masa productiva en España ofrezca un panorama de cualificación muy polarizada (escasa o alta). Brevemente, se puede dictaminar que la situación dibuja un escenario de falta de titulados profesionales de grado medio y superior, en comparación al número de graduados universitarios, y una alta tasa de abandono escolar temprano, lo que origina un panorama poblacional, en lo que concierne a la disponibilidad de cualificaciones, como el que refleja el gráfico 2.

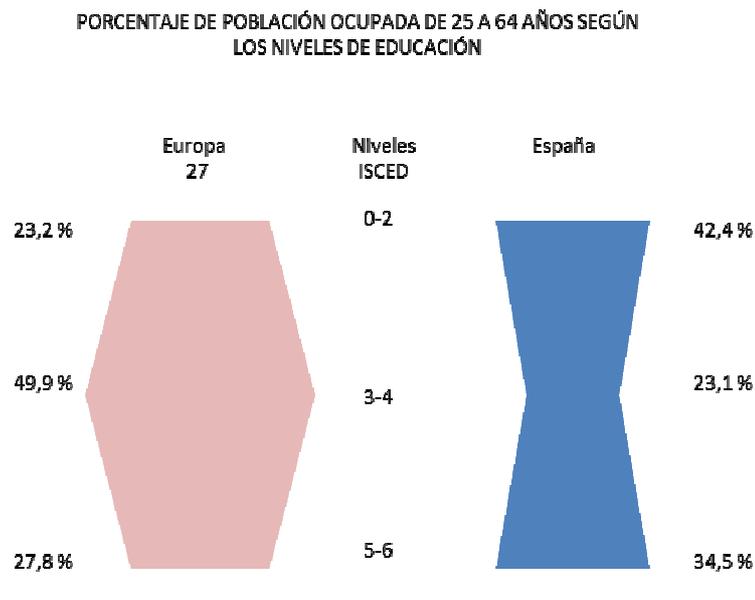


Gráfico 2.- Modelos de cualificación en Europa. Fuente: Fundación La Caixa 2008

La situación que muestra el gráfico 2 se ha agravado en el actual contexto de desempleo: muchos jóvenes que accedieron a empleos de baja cualificación en el momento de una gran demanda en determinados sectores, como la construcción y la hostelería, se encuentran en paro y sin la adecuada formación que requiere un contacto laboral más exigente.

Resulta, por tanto, urgente, responder a la necesidad de cualificar y/o recualificar a esta parte de la población y ofrecerles la posibilidad de encontrar un empleo cualificado y con perspectiva de carrera profesional.

Para afrontar este escenario, es pertinente replantear el funcionamiento del organismo y ajustar su actividad a las demandas del entorno. Para ello, se ha realizado un análisis de las funciones que tenía encomendadas el Instituto, de los asuntos a acometer en el corto, medio y largo plazo, los recursos disponibles y los compromisos adquiridos y las peticiones o reclamaciones no resueltas hasta la fecha, como parte de un plan de rediseño de los procesos organizativos que se expone en las próximas páginas.

2.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Como punto de partida para el diagnóstico de la situación en que se encuentra el organismo, concretaremos su actividad y examinaremos varios indicadores sobre el volumen y naturaleza del trabajo en él realizado.

Como se comentó anteriormente, el CNCP es el marco para establecer los títulos y los certificados de profesionalidad, que constituirán la oferta de FP, así como para la evaluación, el reconocimiento y la acreditación de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación, situaciones estas de gran demanda y necesidad en la actualidad. La normativa vigente en materia de cualificaciones profesionales establece la obligatoriedad de revisar el Catálogo al menos cada cinco años. La actividad del organismo arroja los siguientes datos:

Nº TOTAL DE CUALIFICACIONES DEL CNCP: 664

Nº CUALIFICACIONES DE MAS DE 5 AÑOS: 337

Nº CUALIFICACIONES A REVISAR EN 2013: 337

Según establece la normativa vigente (RD 1416/2005, de 25 de noviembre, que modifica el RD 1128/2003, de 5 de septiembre), la elaboración y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales se realiza mediante procedimientos acordados entre la Administración laboral y la Administración educativa, previa consulta al Consejo General de Formación Profesional. Con arreglo a ello, la secuencia estándar de actividad es la siguiente:

1ª ETAPA: Planificación del proceso y conformación del grupo de trabajo.

2ª ETAPA: Revisión/actualización de la cualificación: configuración competencial.

3ª ETAPA: Revisión y definición de la formación asociada.

4ª ETAPA: Contraste externo de la competencia de la cualificación y la formación asociada.

5ª ETAPA: Informe de las cualificaciones por el Consejo General de FP.

6ª ETAPA: Aprobación y publicación en el BOE de las nuevas cualificaciones.

Para llevar a cabo con éxito la revisión del CNCP, a través de una evaluación inicial, hemos de recabar información sobre:

- 1º) El **grado de sistematización** del INCUAL en lo que concierne al proceso de revisión del CNCP (metodología, procesos, organización).
- 2º) Los **recursos disponibles**.
- 3º) El **grado de utilización del CNCP**, tanto en títulos de FP como en Certificados de Profesionalidad.

El grado de sistematización aporta datos sobre la capacidad que tiene la organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencia; a su vez, el grado de utilización, determina la eficacia de los trabajos realizados hasta el momento.

La evaluación inicial permite llevar a cabo, rápida y globalmente, un examen de organización, y, así, conocer el grado de sistematización de la misma para posteriormente establecer políticas y estrategias adecuadas y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos consiguiendo la mejora continua de la organización.

Para la realización de la evaluación inicial, se han organizado una serie de grupos de discusión. Asimismo, para hacer el análisis, se han confeccionado unas tablas (Anexo I) que recogen el marco comparativo establecido para cada uno de los niveles de sistematización de cada subcriterio, describiéndolo y mostrando las evidencias necesarias que demuestren su implantación. Los grupos han valorado la situación de partida en comparación con los grados de sistematización, estableciendo un resultado conjunto, que posteriormente se ha promediado entre los diferentes grupos, en una metodología similar a la utilizada en la autoevaluación por el modelo EFQM.

Antes proceder a la evaluación, se clasificaron los procesos que se llevan a cabo en la organización en cinco grupos, denominados criterios o escenarios, que, a su vez, se desagregan en subcriterios, tal como se puede ver en la tabla 1.

ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> POLÍTICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DIFUSIÓN
RECURSOS Y SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> RECURSOS HUMANOS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> DISEÑO DEL SERVICIO PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DESARROLLO DE LA PRESTACIÓN
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> MEDICIÓN Y CONTROL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN MEJORA
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> NECESIDADES Y EXPECTATIVAS MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Tabla 1.- Clasificación de los macro-procesos del INCUAL. Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se establecieron cuatro grados de sistematización, comunes a todos los subcriterios:

1. Sistematización (Procesos en desarrollo): No se desarrolla una metodología sistemática para el desempeño de las tareas. La actividad no se realiza o, si se realiza, no se documenta adecuadamente. No hay resultados, ni evidencias. La organización está centrada en la prestación del servicio.

2. Seguimiento y control (Procesos bajo control): La organización tiene implantada una metodología sistemática para el desempeño de las tareas. La actividad se planifica, se realiza y se documenta adecuadamente aportando evidencias. La organización conoce sus procesos, ha establecido métodos de seguimiento y control y sus mejoras son impulsadas por acciones correctivas.

3. Mejora continua (Procesos eficaces y eficientes): Los procesos de la organización se revisan periódicamente. Se establecen objetivos y se despliegan mediante planes. Se realiza el seguimiento y se mide la eficacia del proceso utilizando cuadros de indicadores. Se aplican métodos de evaluación y se analizan los resultados de cada ejercicio planificando las mejoras.

4. Excelencia (Procesos excelentes): Se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes e incluso se fomenta su participación en las actividades de planificación de los procesos de la organización. Se planifican los cambios y la mejora continua, teniendo en cuenta a todas las partes interesadas y observando e investigando el entorno, las nuevas tendencias, tecnologías o mejores prácticas, y aplicando una técnica de *benchmarking*.

Para recoger los resultados de la Evaluación Inicial, se cumplimentaron las hojas de resultados que se muestran a continuación. Su utilización se basó en:

- Comparar la situación real de la organización con la descripción de los diferentes grados de madurez (para conseguir una mayor aproximación, cada nivel tiene una puntuación con tres posibles valores comprendidos entre 1 y 10, excepto el último nivel que sólo cuenta con un valor).
- Seleccionar el grado que más se aproxima a la realidad y anotarlo (con una X) en la hoja de resultados.
- Registrar el número de cada casilla puntuada y calcular el total por niveles.

- Sumar los totales de todos los niveles y calcular la media, que aportará, como resultado final, la medida será o grado de madurez de la organización.

ESTRATEGIA										
	GRADO DE MADUREZ									
POLITICA	X									
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			X							
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN				X						
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	X									
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					X					
DIFUSIÓN	X									
Nº de Casillas Puntuadas (A)	1	2	1	1	1					
Valor Asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntos por Columna (A*B)	1	4	3	4	5					
	Resultado Total ($\sum(A*B)/6$)									2.83

Tabla 2.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso "Estrategia". Fuente: Elaboración propia

RECURSOS Y SISTEMAS										
	GRADO DE MADUREZ									
RECURSOS HUMANOS					X					
INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPOS						X				
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO						X				
SIST. GESTIÓN DE LA CALIDAD	X									
OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN	X									
NUEVAS TECNOLOGIAS					X					
Nº de Casillas Puntuadas (A)	2				2	2				
Valor Asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntos por Columna (A*B)	2				10	12				
	Resultado Total ($\sum(A*B)/6$)									4

Tabla 3.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso "Recursos y Sistemas". Fuente: Elaboración propia

PRESTACIÓN DEL SERVICIO									
	GRADO DE MADUREZ								
DISEÑO DEL SERVICIO	x								
PLANIFICACIÓN PRESTACIÓN			x						
DESARROLLO PRESTACIÓN		x							
Nº de Casillas Puntuadas (A)	1	1	1						
Valor Asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puntos por Columna (A*B)	1	2	3						
	Resultado Total ($\sum(A*B)/3$)								2

Tabla 4.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso "Prestación del Servicio". Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA									
	GRADO DE MADUREZ								
MEDICIÓN Y CONTROL	x								
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	x								
MEJORA		x							
Nº de Casillas Puntuadas (A)	2	1							
Valor Asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puntos por Columna (A*B)	2	2							
	Resultado Total ($\sum(A*B)/3$)								1.33

Tabla 5.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso "Medición, Análisis y Mejora". Fuente: Elaboración propia

CLIENTES									
	GRADO DE MADUREZ								
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS			x						
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN			x						
SIST. QUEJAS Y SUGERENCIAS	x								
Nº de Casillas Puntuadas (A)	1		2						
Valor Asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puntos por Columna (A*B)	1		6						
	Resultado Total ($\sum(A*B)/3$)								2.33

Tabla 6.- Resultados logrados por el INCUAL relativos al macro-proceso "Clientes". Fuente: Elaboración propia

RESUMEN										
	GRADO DE MADUREZ									
ESTRATEGIA			2.83							
RECURSOS Y SISTEMAS				4						
PRESTACIÓN DEL SERVICIO		2								
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		1.33								
CLIENTES			2.33							
	Resultado Final (Σ Puntos/5)									2.5

Tabla 7.- Resumen de resultados logrados por el INCUAL relativos a los macro-procesos seleccionados. Fuente: Elaboración propia

De los resultados recabados, se extraen cuatro tipos de descriptores de la situación del INCUAL (tabla 8).

A tenor de lo expuesto en la tabla resumen, se observa que la mayoría de las actividades que se realizan estarían en el ámbito de la sistematización, es decir, hay experiencia en realizarlas, pero no se establece una metodología homogénea para llevarlas a cabo -que implique su diseño, implantación, seguimiento y evaluación-, por lo que se convierten en prioridades o puntos débiles de la organización sobre las que actuemos inicialmente.

3.- PROPUESTA DE MEJORA

En respuesta a la situación descrita, se sugiere implantar un sistema de gestión basado en procesos, con el objetivo de homogeneizar, simplificar, racionalizar y mejorar los distintos procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el organismo, teniendo en cuenta en todo momento los cinco principios que constituyen los pilares del modelo y que podemos resumir en:

- Gestión eficaz, eficiente y efectiva.
- Innovación y modernización.
- Sostenibilidad.
- Aprendizaje.
- Participación de todos los grupos de interés.

Para ello, se propone una secuenciación de la actuación tal como resume el siguiente gráfico.



Gráfico 3.- Secuencia de implantación de un Sistema de Gestión Basado en Procesos en el INCUAL. Fuente:
Elaboración propia

3.1.- Objeto del proyecto

El principal objetivo del proyecto es poner en marcha las actividades necesarias para planificar, diseñar e implementar un soporte metodológico y documental adaptado al INCUAL que permita su gestión eficaz, contando en todo momento con la participación de las partes interesadas y adoptando un enfoque que impulse y facilite la mejora continua de la organización.

En este proyecto estarán implicados todos los procesos y personas de la organización, y para ello la dinámica de implementación girará en torno a la actividad de grupos de trabajo situados a tres niveles, tal como refleja el gráfico 3.



Gráfico 4.- Organigrama de la gestión del proyecto. . Fuente: Elaboración propia

3.2.- Etapas del proyecto

El proyecto consta de tres etapas y las actividades que se van a desarrollar en cada una de ellas, en líneas generales son:

ETAPA I:

- Identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Enunciar la Misión, Visión y Valores de la organización

ETAPA II:

- Identificar, clasificar y secuenciar las actividades
- Elaborar un Mapa de Procesos
- Desplegar los procesos y elaborar la Fichas de Proceso
- Desarrollar los Diagramas de flujo o Proceso
- Establecer los métodos de seguimiento y control. Elaborar un Cuadro de Indicadores
- Describir los Indicadores en Fichas de Indicadores

ETAPA III:

- Realizar la puesta en marcha del Sistema
- Establecer las normas para el mantenimiento y evaluación del Sistema

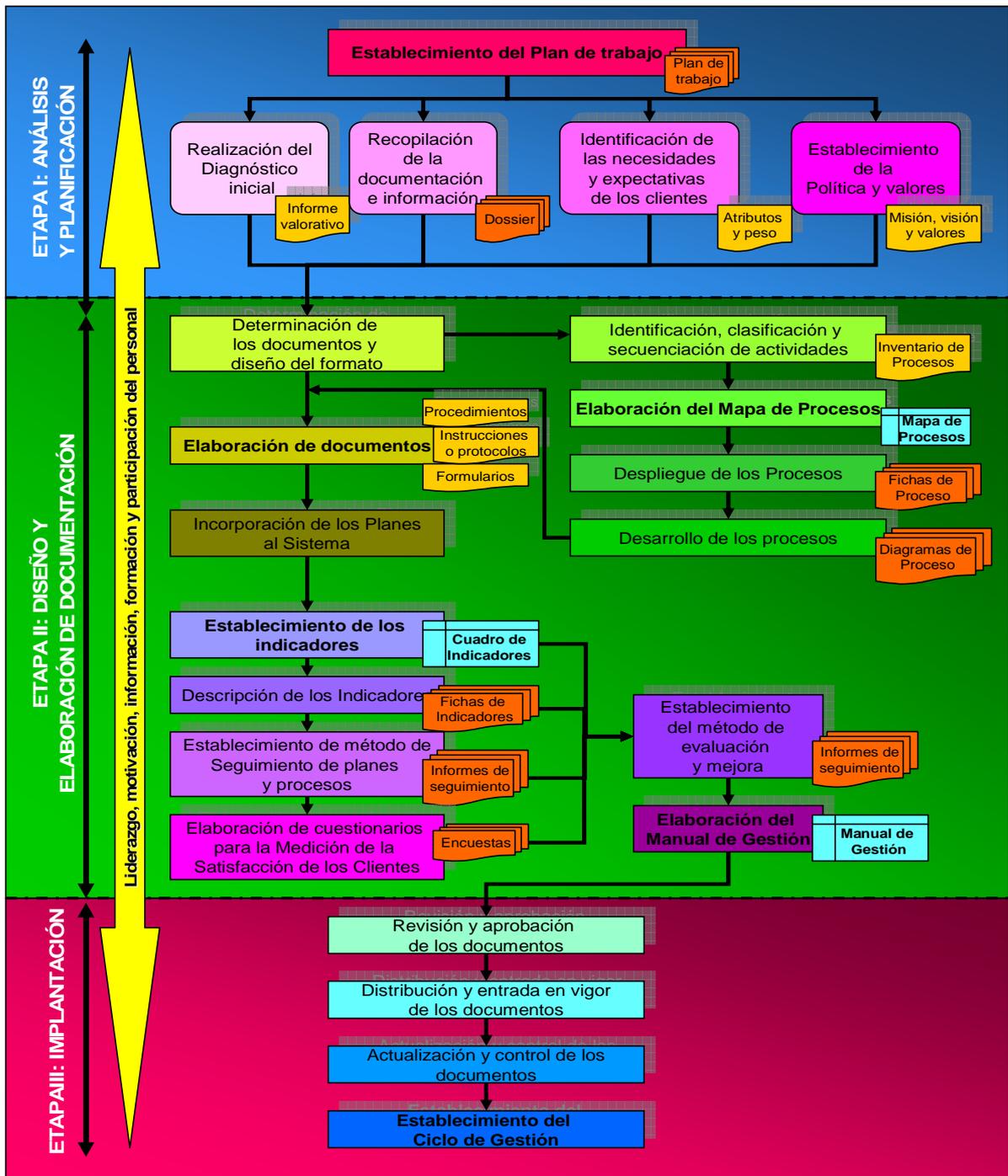


Gráfico 5.- Detalle de las etapas del proyecto. Fuente: Elaboración propia

Una vez establecida la estructura orgánica necesaria para desarrollar el proyecto y las fases del mismo, estamos en condiciones de definir la metodología de trabajo, que se recoge en el siguiente gráfico.



Gráfico 6.- Metodología de trabajo. Fuente: Elaboración propia

4.- ETAPA I.- ANALISIS Y PLANIFICACIÓN

4.1.- Identificación de las necesidades y expectativas.

A la hora de implantar la Gestión basada en Procesos en la organización nos planteamos la necesidad de conocer la valoración de los diferentes grupos de interés en relación al servicio prestado por el INCUAL, sobre todo en lo relacionado con el Catálogo Nacional de Cualificaciones profesionales, su desarrollo, implantación y utilización en los dos subsistemas de Formación Profesional, la del sistema educativo y la del empleo. El propósito responde a la exigencia de ser proactivos ante la aparición de nueva normativa en materia de FP para el empleo (Contrato para la formación y el aprendizaje y FP Dual, desarrollo de la normativa en materia de certificados de profesionalidad) y de educación (Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa, LOMCE y el procedimiento de acreditación de la cualificación profesional a través de la experiencia laboral).

Ante esta perspectiva, cabe diferenciar dos conceptos:

- **Especificaciones**, requisitos impuestos al diseñar un servicio (normalmente están legislados).
- **Expectativas**, lo que esperan los usuarios del servicio recibido.

A la vista del análisis realizado, y que por motivos de espacio no podemos recoger detalladamente en este trabajo, se ha comprobado que entre estos dos conceptos existen desajustes debidos a varias causas, coincidentes con algunas de las anomalías detectadas por la literatura científica: desconocer las necesidades de los usuarios del CNCP; existencia de deficiencias en la prestación del servicio, y discrepancias entre lo que el usuario espera y lo que recibe.

Estos tres desajustes quedan plasmados en la figura siguiente, aunque en este apartado nos centraremos en el primero de ellos:

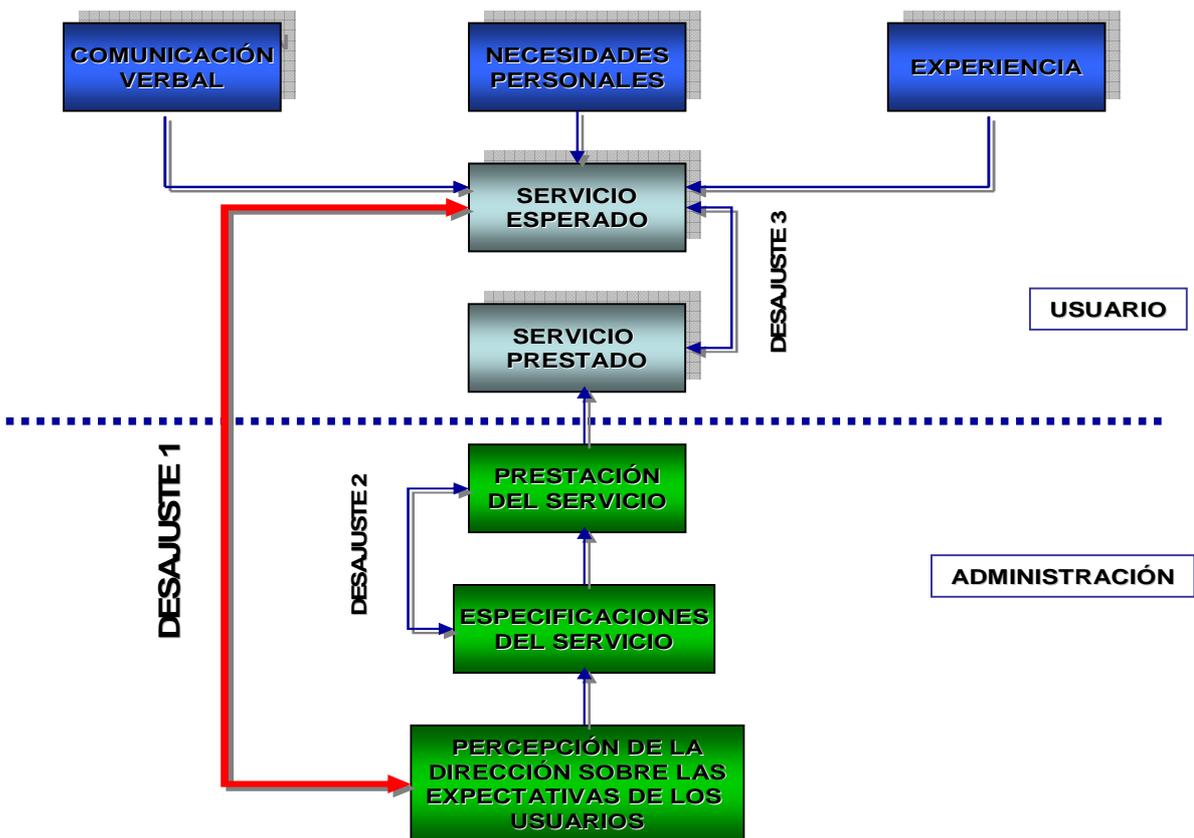


Gráfico 7.- Desajustes de las necesidades y expectativas entre el usuario y la Administración. Fuente: Elaboración propia.

El desajuste 1 aparece cuando la organización diseña los servicios en función de lo que cree que el usuario necesita y no respecto a lo que realmente esperan los usuarios, produciendo la no utilización del CNCP en el grado y con el fin para el que fue

desarrollado, a través de la Ley de las Cualificaciones (Ley 5/2002) y el RD de desarrollo del mismo (RD 1128/2003, modificado por RD 1416 de 2005).

Tras el análisis, hemos detectado dos tipos de expectativas, las manifiestas y las latentes, las primeras son conocidas y especificadas por el usuario (MECD y MESS) y las segundas están "ocultas" para nuestros usuarios, pero no para terceros (Agentes Sociales, Asociaciones Empresariales, y Fundaciones Laborales). Los primeros, en base a las especificaciones, buscaría la revisión normativa de las cualificaciones profesionales en relación con los reglamentos existentes en la actualidad; los segundos exigirían un rediseño del CNCP, pasando del concepto, catálogo de cualificaciones a catálogo de profesiones, que implicaría una revisión integral de todo el sistema de cualificaciones y FP, dando como resultado una mayor flexibilidad, movilidad, empleabilidad y productividad de los trabajadores, en oposición a una reducción de la especialización, que es el principio con el que se diseñó en su día. Para el análisis de estas variables se va a constituir un grupo de trabajo en el seno del Consejo General de la Formación Profesional.

4.2.- Definición de la Política de la organización: Misión, Visión y Valores.

El siguiente hito en nuestro proceso será la definición de la política del INCUAL atendiendo los dos factores a los que hacíamos referencia, las especificaciones y las expectativas. Entre las primeras, tenemos las siguientes:

- REAL DECRETO 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral. (BOE de 25 de agosto)

- LEY ORGÁNICA 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional (BOE de 20 de junio).
 - ✓ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. (BOE de 5 de marzo)
 - ✓ Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria de la Ley de Economía Sostenible. (BOE de 12 de marzo)

- REAL DECRETO 375/1999, de 5 de marzo, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones. (BOE de 16 de marzo)
 - ✓ REAL DECRETO 1326/2002, de 13 de diciembre, por que se modifica el Real Decreto 375/1999, de 5 de marzo, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones. (BOE de 14 de diciembre)

- REAL DECRETO 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (BOE de 17 de septiembre).

- ✓ REAL DECRETO 1416/2005, de 25 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de las Cualificaciones.

La definición de la Política debe ser consensuada entre los miembros de la organización, para lo que se elaborará un documento de referencia en el seno del comité de calidad con el fin de discutirlo posteriormente en los grupos de trabajo y obtener un documento definitivo. A modo de ejemplo, en función de la normativa referenciada y la experiencia de estos años de funcionamiento, estos podrían ser los puntos de partida:

- **MISIÓN**

- ✓ El INCUAL, como instrumento técnico del Consejo General de Formación Profesional, tiene encomendada la misión de aproximar el mundo profesional al formativo, mediante la observación e identificación de referentes en el sistema productivo que se materializan en la elaboración, revisión y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.
- ✓ El Catálogo constituye el eje vertebrador del Sistema Nacional de Cualificaciones y FP y permite la integración entre los sistemas de Formación Profesional Inicial y de Formación Profesional para el Empleo, siendo el referente para la Acreditación de las Competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral y aprendizajes no formales.

- **VISIÓN**

- ✓ El INCUAL pretende ser referente para la formación profesional y las enseñanzas profesionales en España; contribuir a la mejora de la cualificación, la empleabilidad y la movilidad de los ciudadanos; dar respuesta a las necesidades de acreditación de la competencia profesional por vías formales e informales e impulsar la competitividad de los sectores productivos a través de la colaboración entre administraciones, agentes sociales, sectores productivos e instituciones europeas.
- ✓ El INCUAL se sirve de métodos de trabajo innovadores y flexibles en la elaboración de cualificaciones profesionales e instrumentos para la acreditación de la competencia profesional, con el fin de alcanzar la excelencia y promover la difusión del sistema nacional de formación profesional.

- **VALORES**

- ✓ Compromiso para alcanzar la excelencia utilizando métodos innovadores y adaptados al cambio.
- ✓ Equipos profesionales capaces y responsables del trabajo, actuando con objetividad, rigor, transparencia y flexibilidad.
- ✓ Colaboración con los principales representantes de los sectores productivos, agentes sociales y administraciones públicas.
- ✓ Racionalización del uso de recursos.
- ✓ Información y orientación sobre cualificaciones profesionales e instrumentos para la acreditación de la competencia profesional.

5.- ETAPA II.- DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

El objeto de esta etapa es establecer las pautas necesarias para el diseño y elaboración del soporte documental necesario para cualquier Sistema de Gestión. La Gestión basada en Procesos utiliza el Ciclo de Deming como principal tecnología. Por ello, se establece la documentación necesaria en función de las necesidades de cada momento del ciclo.

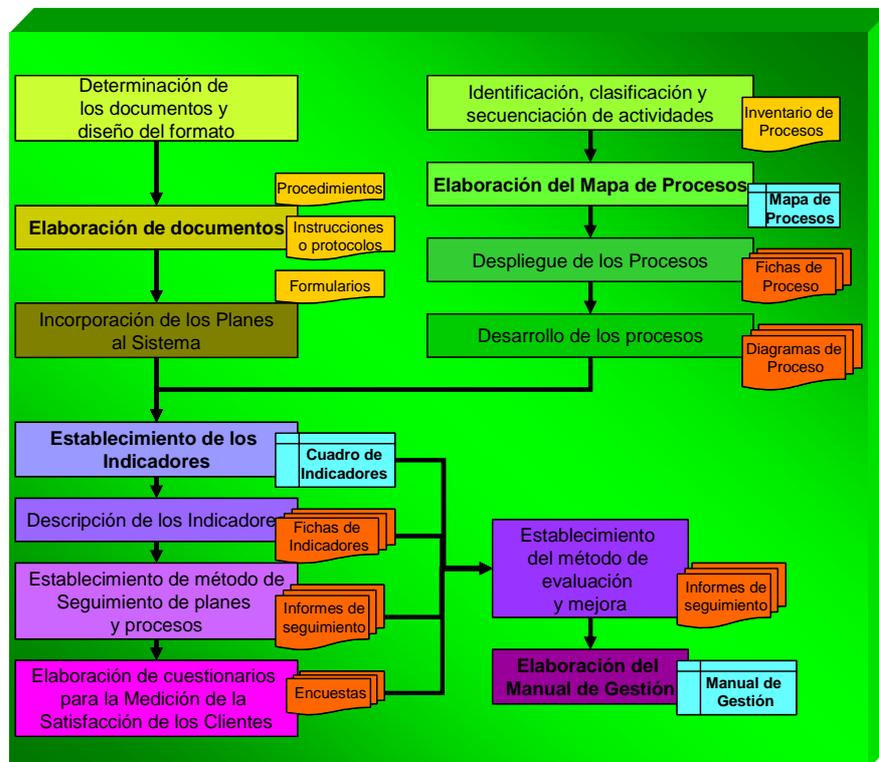


Gráfico 8.- Flujograma de la ETAPA II: Diseño y Elaboración de la Documentación. Fuente: Elaboración propia.

5.1.- Determinación de los documentos y diseño de los formatos.

Considerando que se detecta que cada servicio realiza los mismos trabajos pero de forma diferente, en fases distintas y utilizando formatos variados, lo que impide la transferencia de información y, por tanto, la racionalización y simplificación de los procesos, la elaboración de documentación y cumplimentación de registros pretendemos que sea otra actividad que aporte valor a la organización, tanto en cuanto se realizará una revisión de todos los procesos que se llevan a cabo en el INCUAL.

Esta documentación debe incluir las especificaciones y definiciones que se consideren necesarias para conseguir una homogenización de los trabajos que se realizan tanto en el proceso como en el procedimiento y los registros generados. Para ello, previamente, el comité de calidad y los grupos de trabajo alcanzarán el consenso sobre cuál es la mejor forma de realizar el proceso y procurarán, si procede, su rediseño a fin de optimizar los recursos disponibles.

Pretendemos utilizar diferentes formatos (tabla, hoja de cálculo, base de datos,...) y medios para archivar la documentación (soporte web, intranet y extranet y soporte electrónico, base de datos y disco duro compartido), dado que es mucho más fácil llevar a cabo la labor de actualización y distribución, proporcionando un acceso a la información mucho más rápido y por niveles que facilite la modificación y almacenamiento del trabajo por cada empleado y responsabilice al superior de su homogeneización.

Al documentar el Sistema conseguimos:

- ✓ Tener descrito el Sistema (funcionamiento y otras cuestiones de interés).
- ✓ Comunicar a todas las partes interesadas lo descrito.
- ✓ Ayudar al personal a desempeñar su función eficaz y eficientemente al establecer las bases claras de trabajo.
- ✓ Proporcionar el mecanismo o método de trabajo a todos los niveles.
- ✓ Proveer a la organización de una base para el orden y el equilibrio.
- ✓ Servir de base para el análisis y estudio de Áreas de Mejora.
- ✓ Servir de base para evaluar la eficacia del Sistema.

El primer paso será el de configurar un diseño genérico para los documento, como puede verse en la siguiente imagen.

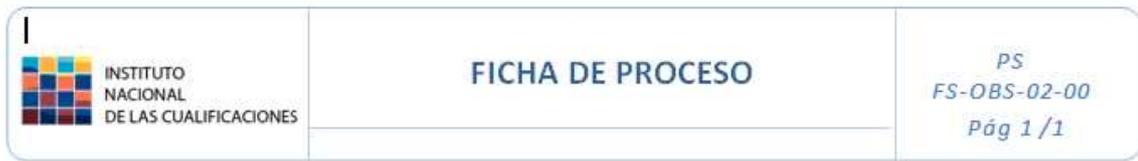


Gráfico 9.- Modelo de diseño de la Documentación. Fuente: Elaboración propia.

Buscamos con ello que los documentos sean fácilmente identificables, que se incluya una tipificación y una codificación que permitan su control según un método común que asegure que se revisan, se identifican los cambios y se actualiza el estado de revisión. También se pretende controlar la documentación externa entrante que afecte al desarrollo de alguno de los procesos de la organización.

La estructura completa del sistema documental para la Gestión basada en Procesos puede representarse de forma jerárquica, como muestra el gráfico 10.

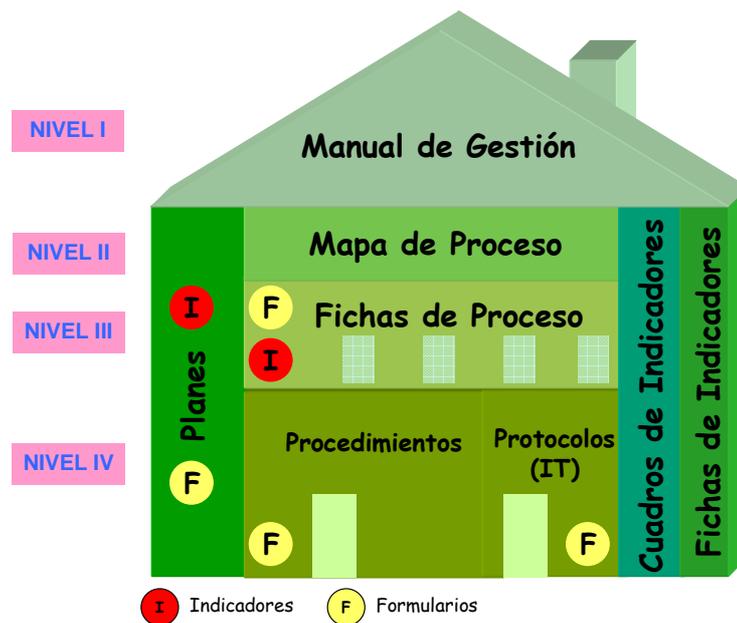


Gráfico 10.- Estructura Documental de un Sistema de Gestión basado en Procesos. Fuente: Elaboración propia.

El diseño documental será gradual y por servicios, preparando primero aquella documentación que permita la homogenización de los trabajos, fundamentalmente de prestación de servicios, con un procedimiento definido que, por motivos de agenda, permita realizar el programa anual de trabajo y anticipar el del siguiente ejercicio, centrado en la revisión de las cualificaciones que tienen más de cinco años de antigüedad.

Ante la reducción de recursos humanos en el INCUAL, la realización de este plan permitirá, así, homogenizar, simplificar, racionalizar y aumentar la transferibilidad de personas entre distintos puesto de trabajo. El hecho de que la documentación condicione la realización de las tareas va a permitir este intercambio y que todos los implicados conozcan, a través de la intranet y extranet, los procesos y su forma de realización facilitando, además, la interrelación con los colaboradores externos.

En el corto plazo, nos centraremos, por tanto, en definir el mapa de procesos del INCUAL, inventariar los procesos a través de sus fichas de procesos y sus flujogramas e introducir diversos indicadores que permitan verificar la alineación de los procesos y el valor que cada uno aporta a la consecución de los objetivos generales del instituto, definidos en la misión, la visión y los valores.

5.2.- Elaboración del Mapa de Procesos.

Se trata de esquematizar el funcionamiento de la organización presentado de manera que recoja todas las actividades que se realizan, así como las relaciones entre ellas, cumpliendo la premisa de que los elementos de entrada se convierten en resultados una vez que se les ha aportado un valor añadido. Para la elaboración del Mapa de Procesos seguiremos los siguientes pasos:

1. Identificación, clasificación, secuenciación de las actividades.
2. Realización del inventario de procesos.
3. Diseño del Mapa de Procesos.

5.2.1.- Identificación, clasificación y secuenciación de actividades

El primer paso para la elaboración del Mapa de Procesos consiste en identificar todas las actividades que se realizan en la organización, para posteriormente clasificarlas y secuenciarlas en el orden más adecuado.

La identificación de las actividades se realizará de dos formas: mediante la técnica de brainstorming entre los grupos de trabajo, de modo que se enuncien las actividades que se desarrollan en la organización en un ciclo de trabajo; y, mediante entrevistas semi-estructuradas entre los jefes de servicio y de área con el Gestor de Calidad o el Coordinador del Plan de Mejora. En ambos casos se tendrá en cuenta la documentación recogida previamente y las posibles disposiciones legales existentes.

Una vez identificadas las actividades, se clasificarán siguiendo la línea del Modelo planteado y para ello utilizaremos la clasificación por grupos:

- Estrategia
- Recursos y Sistemas

- Prestación del Servicio
- Medición Análisis y Mejora
- Clientes

Para facilitar la confección del Mapa de Procesos, las actividades se deberán ordenar según una secuencia temporal que respete la lógica de dependencia entre la finalización de un proceso y el inicio de otro, con el fin de que el Mapa tenga coherencia tanto en la realización de las actividades como en el orden de las mismas.

5.2.2.- Realización del inventario de procesos

Un **proceso**, desde el punto de vista de la Administración Pública, es una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas entre sí, necesarias para prestar un servicio o dar respuesta al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario del servicio o prestación, y que crea valor intrínseco para el cliente (interno y externo).

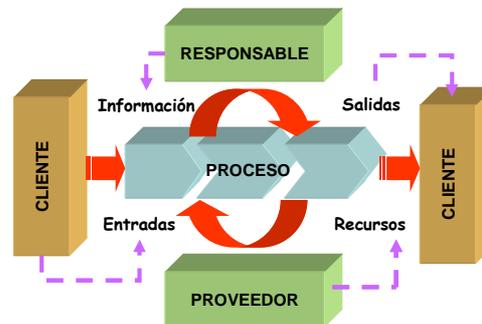


Gráfico 11.- Representación gráfica de un proceso. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar un inventario, determinaremos los procesos que vamos a tener en cada grupo y qué actividades pertenecen a ellos. Con la finalidad de que sea lo más completo posible, recurriremos a los grupos de trabajo de la organización, dado el conocimiento del que disponen sobre las actividades realizadas en diferentes niveles.

A continuación, siguiendo la estructura del Modelo elegido, agruparemos los procesos asociados a los cinco grupos establecidos.



Gráfico 12.- Clasificación de los principales procesos en la Administración. Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la elaboración del inventario utilizaremos las tablas que recogen los distintos grupos, sus procesos asociados y las actividades principales de cada uno de ellos y que se muestran en el Anexo II.

5.2.3.- Diseño del Mapa de Procesos

Identificados todos los procesos que tienen lugar en la organización y tras agruparlos en grandes grupos de macroprocesos, estaremos en disposición de crear el Mapa de Procesos del INCUAL.

En el caso del instituto, considerando la complejidad de la organización, se elaborará un Mapa de macroprocesos y a partir de él se desplegarán para poder mostrar los detalles.

De los posibles formatos de mapas de procesos, matriciales y por niveles, nos vamos a decantar por este último dado que nos permitirá ordenar los subprocesos, actividades y/o grupos de tareas atendiendo a la clasificación de los procesos establecida y fijar gráficamente la relación entre los procesos. Su representación se realizará según el siguiente gráfico, donde las flechas indican el carácter dinámico del mismo, y el desarrollo de un proceso continuo de retroalimentación.



Gráfico 13.- Mapa de procesos por niveles o bloques. Fuente: Elaboración propia

El grupo o bloque “**Estrategia**” estará integrado por los procesos estratégicos de la organización que reunirán todas aquellas actividades de planificación, dirección y comunicación, tanto externa (difusión), como interna, por ser considerada, esta última una actividad crítica.

El grupo “**Recursos y Sistemas**” recoge todos aquellos procesos de apoyo o soporte, que, basados en la estrategia de la organización, permitirán la prestación del servicio. Determinará los recursos tanto humanos como materiales necesarios para el desempeño del trabajo, así como su gestión, y ordena y coordina dicho trabajo bajo la estructura de los diferentes Sistemas de Gestión. También pertenece a este bloque todo lo relacionado con el uso y aplicación de nuevas tecnologías como forma avanzada de dar soporte técnico al trabajo.

En el bloque “**Prestación del servicio**” figurarán tantos procesos como servicios que preste la organización, y cada uno de ellos será un proceso con sus entradas, salidas o resultados y recursos.

En el bloque “**Medición, Análisis y Mejora**” se recogerán todos los procesos relacionados con el seguimiento de planes y actividades, el control de los procesos a

través de mediciones, el análisis de los datos obtenidos para realizar la evaluación y revisión del funcionamiento del Sistema y la metodología implantada para conseguir la mejora continua de la organización, a través de la creación de un cuadro de mando integral, que permita de forma externa a la organización, conocer si se están cumpliendo los objetivos marcados y si se está trabajando con eficacia, eficiencia y efectividad.

Y , por último, en el bloque de **“Clientes”** se recogen las actividades relacionadas con los usuarios, tanto las de determinación de las necesidades y expectativas, como las de medición de la satisfacción.

En función de los bloques anteriormente definidos, del análisis de la documentación y de los trabajos realizados en el INCUAL y de la normativa vigente, que regula el funcionamiento de este, nuestro mapa de procesos genéricos podría corresponder al representado en el gráfico 14.

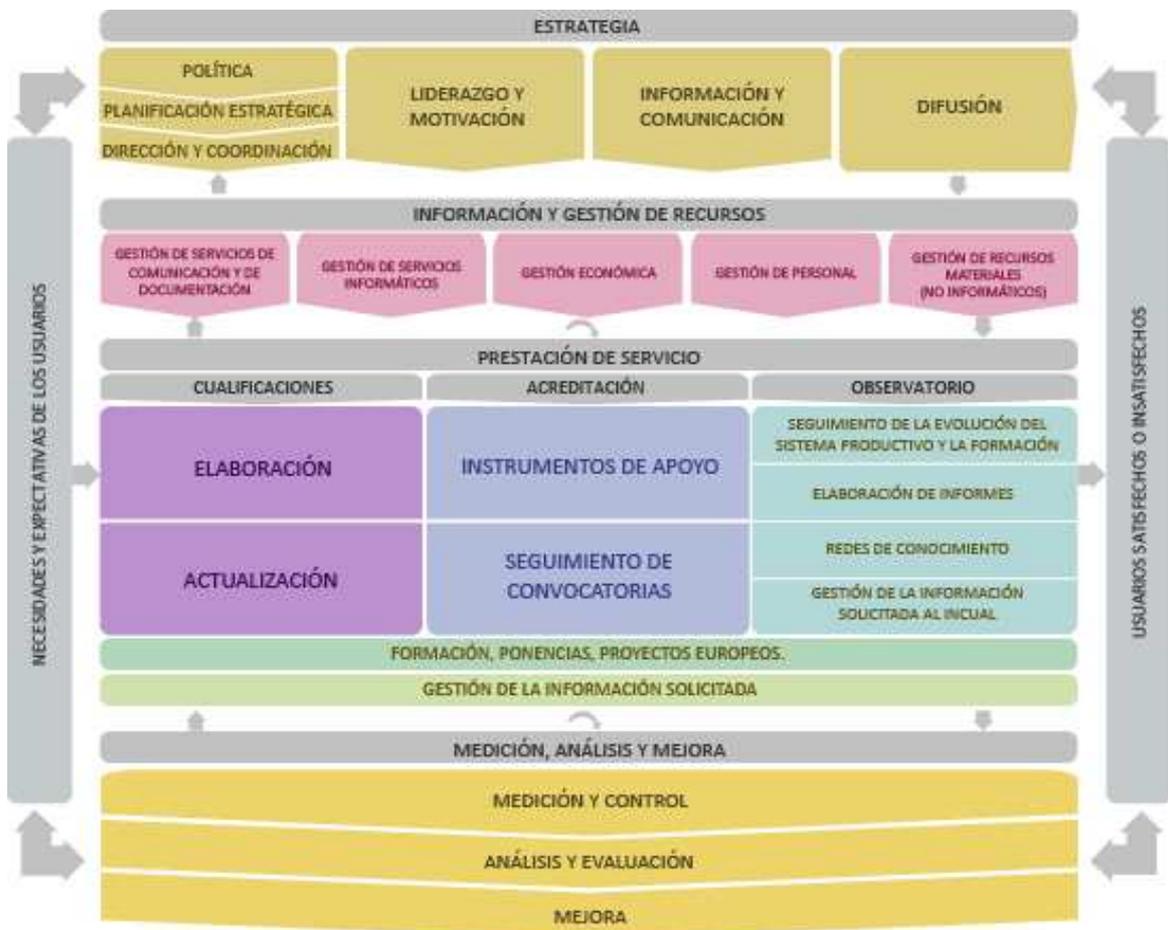


Gráfico 14.- Mapa de procesos del INCUAL. Fuente: Elaboración propia

5.3.- Elaboración de las Fichas de Proceso y de los diagramas de flujo.

Dado que el mapa aporta una visión global de la organización que permite conocer qué se hace en la organización, pero no cómo, cuándo y quién, una vez definido debemos detallar los diferentes procesos. Para ello, se elabora una ficha por proceso y en ella se especificarán todos los datos (agentes, elementos, objeto, descripción, indicadores, flujograma). Recogerá una descripción completa de las actividades realizadas y la relación entre ellas (si existiera). En algunos casos contendrá diagramas de flujo para describir las actividades del proceso y facilitar su comprensión y desarrollo por parte de los miembros de la organización.

Como parte de la documentación de la organización y como herramienta de trabajo -dado que la intención es disponer todas las fichas de procesos en una intranet interactiva que permita que cuando se consulten los procesos del mapa se descargue automáticamente este, y posteriormente accediendo al flujograma de la misma se puedan descargar los documentos de trabajo y consultar las bases de datos para realizar el trabajo-, el diseño y contenido se elaborará en el seno de los grupos de trabajo, con el objetivo de que todo el personal de la organización tenga acceso al material y lo utilice. Deberán contener, al menos:

- Los datos identificativos del proceso: su nombre o denominación, el tipo de proceso y una breve descripción de las actividades o tareas.
- Los agentes del proceso: el responsable o propietario del proceso, los clientes según la tipología establecida y los proveedores que dan entradas.
- Los elementos del proceso: las entradas al proceso y las salidas, así como los medios necesarios para desarrollarlo.
- El objeto del proceso: definición de la misión del proceso y de su alcance.
- La descripción del proceso: actividades, tareas, documentos, etc., que forman parte del proceso y su interrelación. Se suele representar gráficamente mediante diagramas flujo. Si su extensión es grande se anexarán a la ficha.
- Los sistemas de seguimiento y control establecidos: indicadores, métodos de medición y evaluación del proceso.

A modo de ejemplo, los siguientes gráficos recogen una posible presentación del mapa interactivo que serviría de herramienta de trabajo y otra de Ficha de Proceso del bloque de prestación de servicio (acreditación).



Gráfico 15.- Mapa interactivo de procesos del INCUAL. Fuente: Elaboración propia.

 <p>INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p>	<p>FICHA DE SUBPROCESO</p>	<p>PS FS-ACR-02-0 Pág 1 / 1</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO</p>		
<p>PROCESO: seguimiento de convocatorias. SUBPROCESO: Elaboración de informes de valoración y estadísticos. ACTIVIDADES: Recopilar los datos recibidos. Procesar la información recopilada. Generar los datos estadísticos y los informes de valoración del procedimiento de acreditación. Maquetar los datos estadísticos y los informes de valoración del procedimiento de acreditación.</p>		
<p>OBJETO DEL SUBPROCESO</p>		
<p>MISIÓN: Elaboración de informes de valoración y estadísticos para la mejora continua del procedimiento de acreditación. ALCANCE:</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO</p>		
<p>Elaborar informes periódicos sobre el procedimiento de acreditación, a partir de los datos recabados mediante el formulario establecido.</p>		
<p>ELEMENTOS DEL SUBPROCESO</p>		
<p>ENTRADAS: formulario y datos recabados. MEDIOS Y RECURSOS: Grupo de trabajo y herramientas informáticas colaborativas. SALIDAS O RESULTADOS: Informes sobre el procedimiento de acreditación. DOCUMENTOS ASOCIADOS: Formularios e informes sobre el procedimiento de acreditación. LEGISLACIÓN VINCULADA: RD 1224/2009</p>		
<p>AGENTES DEL SUBPROCESO</p>		
<p>RESPONSABLE: jefe del servicio de acreditación. PERSONAL QUE PARTICIPA: Servicio de acreditación ÁREAS/SERVICIOS/ INVOLUCRADOS: Servicio de acreditación CLIENTES DIRECTOS: INDIRECTOS: PROVEEDORES: Servicio de acreditación y organismos convocantes.</p>		
<p>OTROS SUBPROCESOS INVOLUCRADOS</p>		
<p>PREVIOS: Seguimiento de las convocatorias en curso. SIMULTÁNEOS: POSTERIORES:</p>		

Gráfico 16.- Modelo de ficha de procesos del INCUAL. Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso será el de complementar estas fichas de proceso con los diagramas de flujo. Éstos han de cumplir, siguiendo la idea original del proyecto, un doble cometido: por un lado, constituir la documentación del sistema y, por otro, generar una herramienta de trabajo.

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de las actividades de los procesos y de los datos, documentos y/o archivos, tanto de entrada como de salida, que el proceso necesita o genera en su desarrollo. Mediante el uso de una simbología sencilla, se describen en detalle los procesos dando la información necesaria del funcionamiento de los mismos, así como los pasos a seguir para la obtención de resultados.

Una vez elaborados, servirán de herramienta para la revisión y mejora y para realizar la racionalización y simplificación de procesos y procedimientos del INCUAL, dada su capacidad para identificar fácilmente actividades críticas e innecesarias y duplicidades de tareas. Ello permitirá optimizar el desarrollo del proceso homogenizar los trabajos.

Asimismo, facilitará también la elección de los indicadores más adecuados consiguiendo aumentar la eficacia y eficiencia de la organización a través de la medición y control de los mismos. Para su realización se utilizan los símbolos normalizados por el Código ANSI (American National Standards Institute) o la Norma UNE 52001. Estos símbolos y su descripción se recogen en el anexo III.

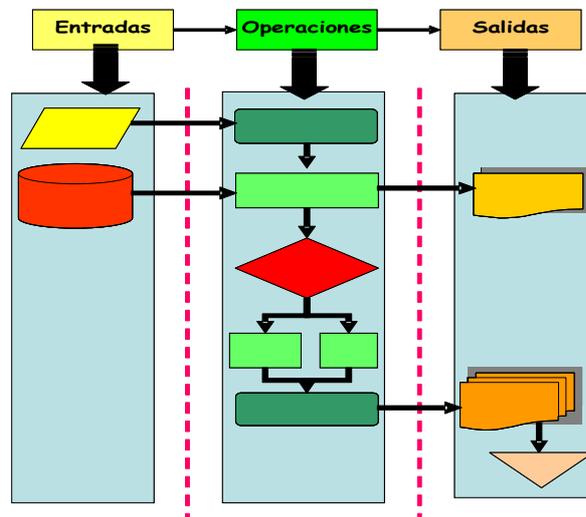


Gráfico 17.- Representación esquemática de un flujograma. Fuente: Elaboración propia.

El proceso de elaboración y revisión de cualificaciones constará de seis etapas:

- *Planificación del proceso y conformación del Grupo de Trabajo*
- *Revisión/actualización de la cualificación: configuración competencial*
- *Revisión y actualización de la formación asociada*

- *Contraste externo de la competencia de la cualificación y la formación asociada*
- *Informe de las cualificaciones por el Consejo General de FP*
- Aprobación de las nuevas cualificaciones

A modo de ejemplo, en el siguiente gráfico se recoge el flujograma de la primera fase, siguiendo el esquema anterior.

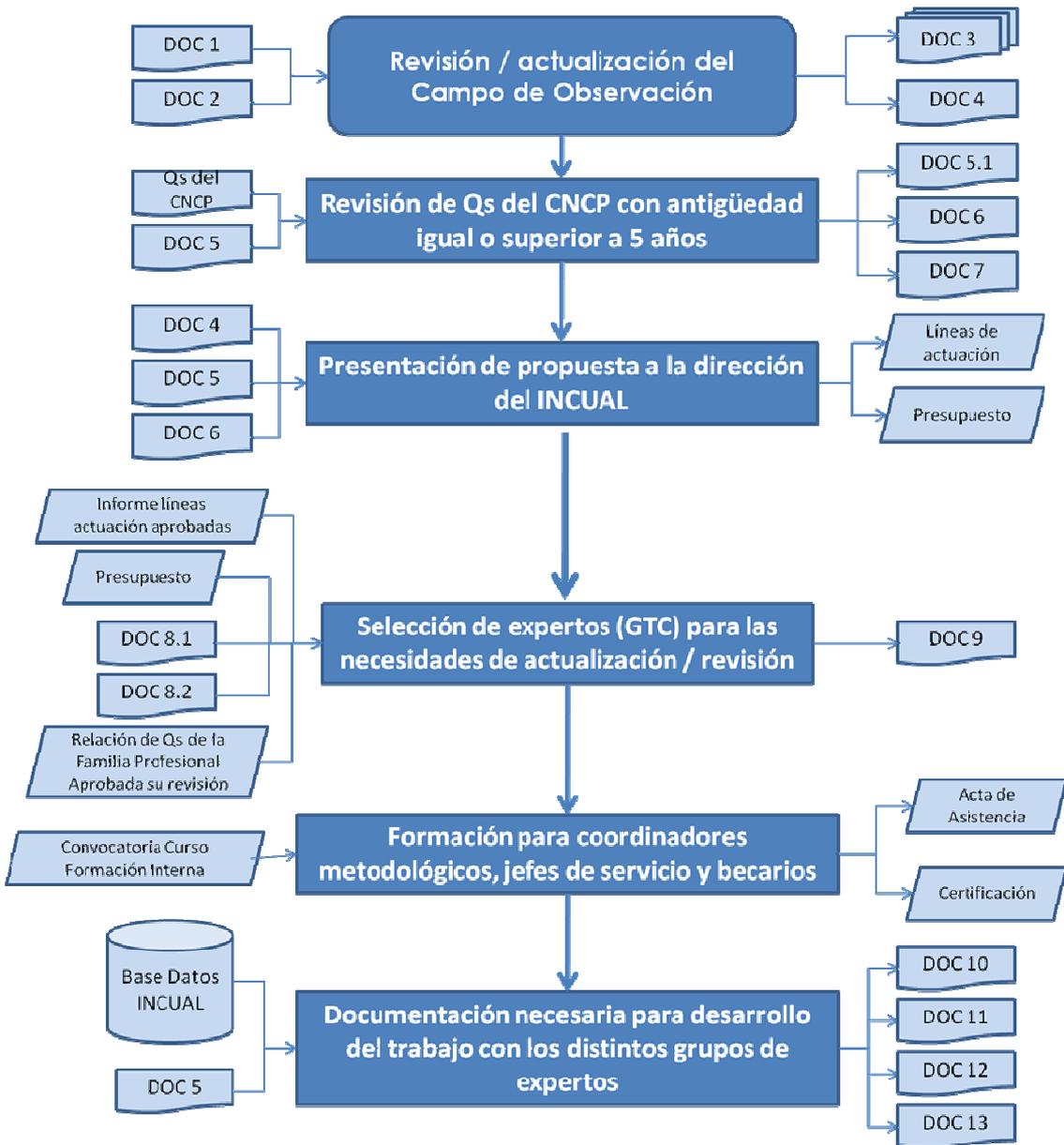


Gráfico 18.- Flujograma de la Etapa I del proceso de revisión y actualización de cualificaciones. Fuente: Elaboración propia.

5.4.- Elaboración de procedimientos, instrucciones de trabajo y formularios.

Siguiendo el orden planificado inicialmente, tras desarrollar los procesos mediante el Mapa de Procesos y sus Fichas (con sus Diagramas de flujo), llega el momento de determinar qué documentos de trabajo requerirá el Sistema de Gestión para asegurar su correcto funcionamiento.

No siempre es necesario documentar las actividades y tareas de una organización mediante procedimientos e instrucciones de trabajo. Pero si no ha quedado suficientemente claro y detallado mediante los Diagramas de Flujo, por la extensión y/o complejidad de la actividad, o bien el número de personas relacionadas es elevado, procede elaborar procedimientos o instrucciones de trabajo para facilitar el desarrollo de las tareas.

Los formularios o plantillas vendrán determinados por los diferentes documentos del Sistema ya documentados. Pueden pertenecer a las entradas o salidas de actividades descritas en los Diagramas de Flujo de las Fichas de Proceso, a los Procedimientos documentados, a las Instrucciones de Trabajo o a los Planes pertenecientes al Sistema de Gestión.

Para su elaboración se empleará el formato y el código diseñado inicialmente, respetando tamaño y tipo de letra, márgenes, colores, etc.

A continuación, se detallan, en función de las actividades que se realizan en el INCUAL, los documentos que se podrían desarrollar atendiendo a los condicionantes anteriormente expuestos.

Los procedimientos documentados (fundamentalmente en soporte electrónico) se utilizarán para describir minuciosamente una actividad concreta que puede tener funciones variadas y afectar a diferentes personas. En nuestro caso, dada la complejidad del diseño de cualificaciones, elaboraremos un procedimiento con instrucciones y formularios para el desarrollo del mismo, dado que para su cumplimentación se necesita la colaboración de los coordinadores de familias del INCUAL y de los expertos docentes y tecnológicos de cada familia, lo que puede llegar a suponer que estos documentos afectan a casi trescientas personas. En suma, la necesidad de "estandarizar" (procedimientos) todo el trabajo y las instrucciones (instrucciones técnicas) para rellenar los diferentes documentos (formularios) resulta incuestionable. Ejemplos de estos tres documentos se encuentran en los anexos IV, V y VI, respectivamente.

6.- ETAPA III.- IMPLANTACIÓN

Para conseguir los mejores resultados, en el menor tiempo posible, debemos contar con la participación del personal de la organización, que es uno de los elementos fundamentales que sustentan el Sistema. Por tanto, debemos trabajar sobre los siguientes aspectos:

1. Información, formación y participación del personal.
2. Liderazgo y motivación.
3. Revisión de la documentación y aprobación (validación de los documentos).
4. Distribución de la documentación y puesta en marcha del Sistema.

Todo el personal del INCUAL debe estar informado de todo lo que afecte a su trabajo. Sin embargo, la información que se maneja en el instituto es muy abundante, dado que se reciben datos de observatorios profesionales, de asociaciones empresariales, de agentes sociales, de otras administraciones públicas, entre otros, y no todos son necesarios para el buen funcionamiento del Sistema. Lo primero que debemos establecer es qué tipo de contenidos informativos es necesario conocer, o lo que es lo mismo, qué información es la que va a afectar al trabajo desarrollado por la organización (normativa, acuerdos, convenios, etc).

Posteriormente, debemos establecer el canal de comunicación más adecuado para su transmisión. Nuestra idea es, una vez implantado el sistema, mantener las reuniones semanales de los grupos de calidad, cumpliendo estos una triple misión: la de planificación de las actividades del instituto; la de la mejora continua del sistema; y de facilitación de la comunicación interna.

Con el fin de planificar y evaluar el sistema en su conjunto y como precepto funcional del INCUAL, se elaborará anualmente un plan de actividades y una memoria de resultados, que deben ser aprobados por el Consejo General de la FP, y que promoverán la participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones y constituirán una herramienta de medición de los objetivos inicialmente planteados. Para ello, se plantearán reuniones específicas, coordinadas por el responsable del instituto.

En cuanto a la formación del personal, puede llevarse a cabo mediante dos mecanismos: los establecidos por la AGE, a través de los planes del INAP o del propio Ministerio de Educación; y, por otro lado, a través de las acciones que el propio instituto emprenda, adaptadas a sus necesidades. Para ello se deberá elaborar anualmente un Plan de Formación en el que se recojan las actividades a desarrollar, en respuesta a las necesidades de formación para el desarrollo de las competencias en el puesto de trabajo.

Al finalizar el período, se deberá comprobar la eficacia del Plan de Formación desarrollado y la valoración del mismo como resultado de esta acción. Una propuesta de desarrollo de la actividad formativa se representa en el gráfico 19.

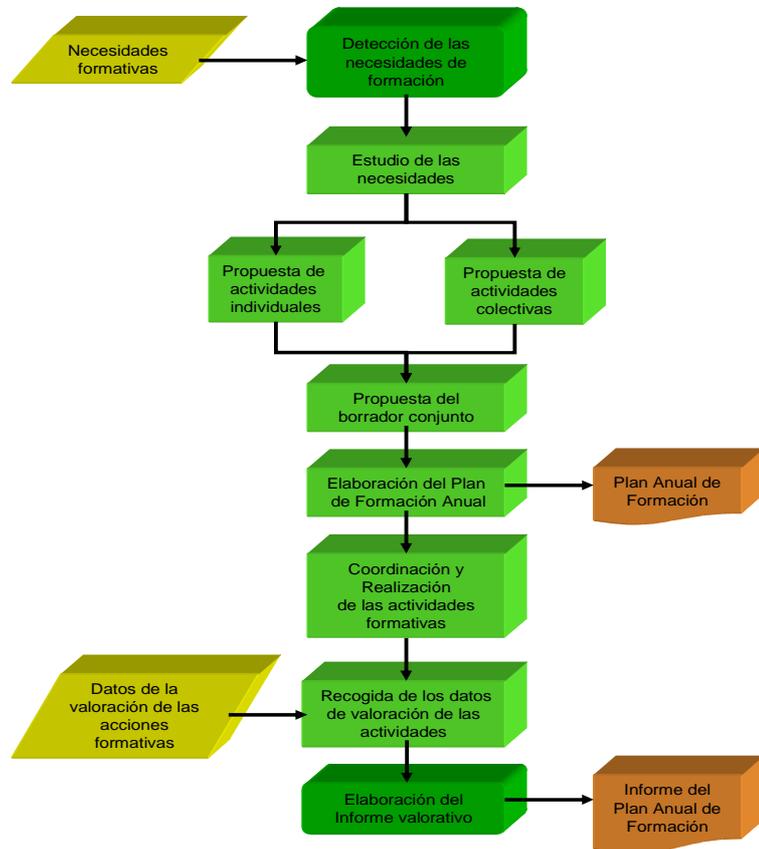


Gráfico 19.- Flujograma del desarrollo del Plan de Formación. Fuente: Elaboración propia.

La formación que debe recibir cada empleado para el desempeño de sus competencias va a variar según el lugar, el momento, el cargo o puesto que ocupe, y sobre todo, dependerá de sus necesidades personales.

Por su parte, el compromiso y estilo de liderazgo que se ejerza desde la dirección del instituto va a depender en gran medida el éxito del Sistema de Gestión basado en Procesos, sobre todo en la fase de implantación. Debemos ser capaces de crear un clima adecuado en el que se reconozca, valore y confíe en las capacidades del personal y se fomente su participación en la consecución de los objetivos y en los procesos de mejora.

Se ha de pasar de servicios donde la estructura organizativa está basada en la jerarquía y el cumplimiento de órdenes a los que consideran como aspectos prioritarios la gestión del conocimiento, del trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades (empowerment) y la implicación en la consecución de los niveles de calidad que esperan los usuarios.

En una Administración Pública orientada a los ciudadanos, los directivos han de ser el motor de la cultura de la excelencia de su organización, buscando dicha excelencia en su forma de gestionar. Los responsables del INCUAL han de ser capaces de motivar y transmitir confianza a sus equipos de trabajo, implicándoles en la mejora del desempeño, valorando sus aportaciones e integrándolos en el acuerdo de la política y objetivos de la organización.

Por ello, como ya hemos comentado, estos Planes requieren de la participación de todo el personal y la asunción de su responsabilidad, tanto desde la perspectiva del logro del proyecto como en la valoración de los resultados.

Para ejercer ese liderazgo eficazmente se deberían tener en cuenta los siguientes principios:

- Conocimiento de las funciones de la organización.
- Visión creativa e innovadora en búsqueda de la mejora continua de la organización.
- Conocimiento y transmisión de su Visión, así como de la Misión y los Valores de la organización.
- Compromiso e implicación en el desarrollo de la cultura de la excelencia.
- Motivación, apoyo y reconocimiento de los equipos y personas.

Para finalizar, una vez diseñado, desarrollado e implementado el Sistema de Gestión basado en Procesos, se establecerá el **Ciclo de Gestión**, basado en el esquema de funcionamiento del Ciclo Deming (PDCA) o el Ciclo REDER.



Gráfico 20.- Ciclo PDCA, Responsables, actividades y tareas. Fuente: Elaboración propia.

El horizonte temporal para el desarrollo de estas actividades de gestión lo estableceremos en un año natural, realizando la planificación a finales de año, la presentación del plan de actividades a comienzo del ejercicio y la evaluación y nueva planificación a finales del año siguiente.

A continuación (gráfico 21) se detalla a qué actividad del Ciclo PDCA pertenece cada documento elaborado en la etapa anterior.

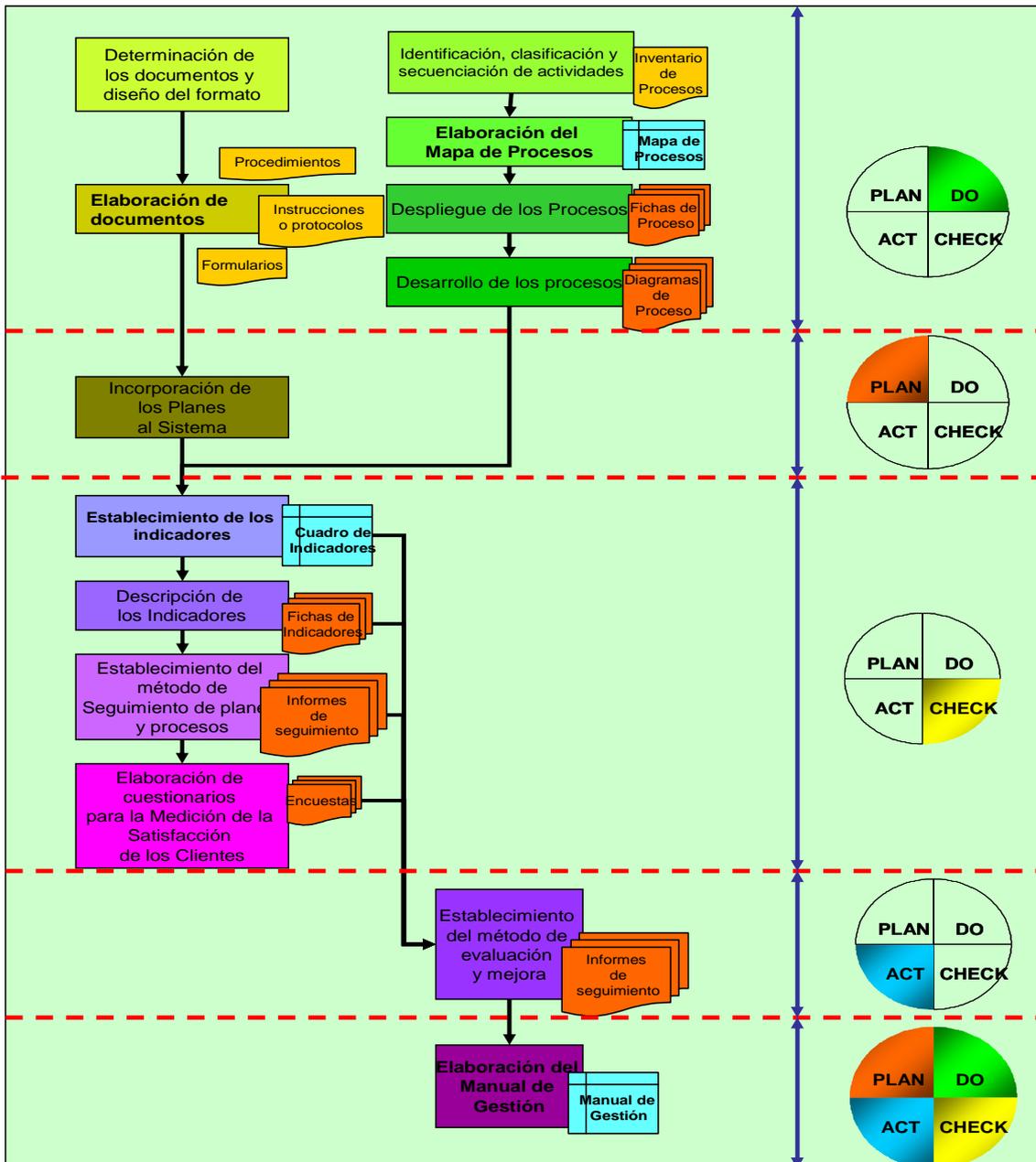


Gráfico 21.- Flujo de actividades y su relación con el ciclo PDCA. Fuente: Elaboración propia.

El **Manual de Gestión** es el documento que contendrá las directrices de funcionamiento de la organización en todos sus procesos y, por tanto, es un documento que se empleará en cualquier momento del Ciclo de Gestión.

7- EVALUACIÓN DEL INCUAL A TRAVÉS DE SU SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS POR MEDIO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El INCUAL, en concordancia con los distintos Planes Nacionales de Formación Profesional, ha desarrollado una serie de líneas de trabajo que persiguen varios fines encaminados a conseguir, aumentar y mejorar la cualificación de los ciudadanos. A modo de resumen, se puede subrayar que se pretende contribuir a:

- Mejorar en empleo, incrementando la competencia profesional de la población activa.
- Promover el incremento de la competitividad de la economía de las empresas de nuestro país.
- Dotar a las personas de mayores oportunidades y opciones para adquirir una formación, una cualificación profesional y un aprendizaje a lo largo de la vida.
- Conseguir una formación profesional con niveles de calidad homologados en contexto europeo.

Por todos es sabido que en la actualidad uno de los factores fundamentales en la dirección de cualquier organización es la disposición de buenos sistemas de gestión. Por ello, la implantación de un sistema de gestión basada en procesos, como la que se recoge en este plan de mejora, requiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos definidos en el sistema.

Con tal finalidad, debemos disponer de una herramienta para la realización de las actividades de medición, seguimiento y control, tanto de los objetivos planificados, como de la evolución de sus procesos. Sólo a través de indicadores podremos cuantificar los resultados obtenidos en un periodo y, comparándolos con los estándares fijados o con los valores obtenidos en anteriores ejercicios, tomar las decisiones más acertadas e incluso anticiparnos a los sucesos que van a acontecer en función de la tendencia que vayan mostrando los datos de las sucesivas mediciones.

Para medir es necesario determinar las variables claves (generan una desviación en los resultados esperados de cada proceso) u objetivos que deben ser sometidas a control y establecer los indicadores (magnitudes asociadas a una variable que sirven para medir

objetivamente su evolución en el tiempo por comparación con el estándar fijado) asociados a ellas, así como el nivel estándar (valor objetivo establecido para un indicador en referencia al grado de cumplimiento del proceso). Según la naturaleza del objeto a medir, disponemos de indicadores internos y externos:

- **Indicadores Internos**

- **Indicadores Estratégicos o de resultados:** Miden el grado de eficacia o el impacto sobre la sociedad. Son indicadores de eficacia, eficiencia o efectividad. Están relacionados con la política y los objetivos, la misión y la visión de la organización. Miden resultados finales concretos.
- **Indicadores Operativos o de proceso:** Miden aspectos relacionados con el desarrollo de la actividad. Miden la eficiencia de los procesos.
- **Indicadores Tácticos o de estructura:** Miden aspectos relacionados con los recursos, tanto materiales como humanos. Recogen el aspecto económico. Miden la disponibilidad o consumo de recursos.

- **Indicadores Externos**

- **Indicadores de Clientes:** Miden aspectos relacionados con los clientes de la organización y el grado de satisfacción de los mismos respecto al servicio recibido.

Los pasos a seguir para la selección de indicadores, el diseño del Cuadro de Mando y la elaboración de los documentos donde se registrarán las mediciones sucesivas son los siguientes:

1. Identificación de las variables de cada proceso y selección de los indicadores.
2. Determinación de los elementos de cada indicador. Ficha de Indicador.
3. Creación del Cuadro de Mando.
4. Elaboración del Formulario para la recogida de datos.

7.1- Identificación de las variables de cada proceso y selección o diseño de los indicadores

Como ya hemos indicado anteriormente, las Variables Claves son aquellos factores de un proceso que al experimentar una variación genera una desviación en los resultados esperados del proceso. Luego, una vez elaborado el Mapa de Procesos de la organización con las Fichas de Proceso asociadas, según la clasificación propuesta en los cinco grupos del Modelo, hemos de seleccionar sus variables. Como ejemplo, en la tabla 9 se detallan los principales procesos del INCUAL, así como los indicadores asociados a los mismos.

PROCESOS	INDICADORES
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones de coordinación (Comité de Calidad y Grupo Coordinador) • % de actividades realizadas del plan de difusión. • N° de Jornadas organizadas • N° de reuniones a las que se ha asistido fuera del servicio en representación
RECURSOS Y SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • N° de trabajadores • N° de horas de formación recibida • Total € invertidos en equipamiento.
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • N° de cualificaciones desarrollados • N° de consultas atendidas • N° de visitas realizadas • % de cumplimiento de los Planes • N° de peticiones atendidas • N° de participantes
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones de Mejora emprendidas • Resultado obtenido en la evaluación
CLIENTES.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones celebradas con los usuarios • Nivel medio de satisfacción de los clientes

Tabla 9.- Principales procesos del INCUAL e indicadores asociados. Fuente: Elaboración propia.

7.2- Determinación de los elementos de cada indicador. Ficha de Indicador

Una vez analizadas las variables clave de los procesos y asignados los indicadores mediante los cuales se realizará la medición o toma de datos, debemos definir los elementos de cada indicador y un modelo de ficha estandarizada para el instituto.

Siguiendo los principios utilizados para desarrollar las fichas de proceso, y por medio de la participación de los grupos de calidad que definirían ambos aspectos, a continuación se muestra un ejemplo de cuales podrían tanto los elementos como la ficha.

- **Denominación y código del proceso** al que está asociado el Indicador.
- Denominación o **nombre del Indicador**.
- **Definición** del Indicador.
- **Fuentes** de obtención de la *información* necesaria para su cálculo.
- **Niveles de agregación** para la realización de los cálculos (por grupo, por área, por departamento, por persona,...).
- Tipo de **gráfico** utilizado para su representación.
- Metodología de **cálculo** o de medición con la fórmula a utilizar.
- **Nivel estándar** o valor óptimo fijado como objetivo.
- **Responsable** de realizar la medición.
- **Periodicidad** o frecuencia de medición.
- **Destinatarios de la información** obtenida en cada medición.
- **Canales de comunicación** para la transmisión de los resultados obtenidos.

Con estos datos se elaboran las Fichas de Indicadores (gráfico 22) que pasarán a formar parte de la documentación del Sistema, siguiendo el mismo tratamiento que el resto de documentos expuestos tanto en la implantación como en el mantenimiento.

 <p>INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p>	<h2>FICHA DE INDICADOR</h2>	<p><i>PS</i> <i>FI-OBS-02-00</i> <i>Pág 1 / 1</i></p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR</p>		
<p><i>DENOMINACIÓN DEL INDICADOR:</i> <i>PROCESO:</i> <i>SUBPROCESOS INCLUIDOS:</i></p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</p>		
<p><i>DEFINICIÓN:</i> <i>NIVELES DE AGREGACIÓN:</i> <i>FUENTES DE INFORMACIÓN:</i> <i>REPRESENTACIÓN GRÁFICA:</i> <i>CÁLCULO:</i> <i>VALOR ÓPTIMO:</i></p>		
<p>AGENTES DEL INDICADOR</p>		
<p><i>RESPONSABLE:</i> <i>PERSONAL QUE PARTICIPA:</i> <i>ÁREAS/SERVICIOS/ INVOLUCRADOS:</i> <i>PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN:</i> <i>MEDIOS MEDICIÓN:</i></p>		
<p>COMUNICACIÓN</p>		
<p><i>DESTINATARIOS:</i> <i>CANALES:</i> <i>DIFUSIÓN:</i></p>		

Gráfico 22.- Ficha de indicador del INCUAL. Fuente: Elaboración propia.

7.3- Creación del Cuadro de Mando

Un Cuadro de Indicadores bien diseñado es una herramienta de dirección y, como tal, debe utilizarse en la gestión de todos los procesos que se lleven a cabo en la organización. Podemos decir que es *el medio o sistema de información a la dirección para una dirección por objetivos*.

Con los datos obtenidos en ejercicios sucesivos se podrá determinar la tendencia de un indicador y adelantarse a acontecimientos futuros, tanto si los resultados son no deseados, proponiendo acciones correctivas, preventivas o de mejora, como si son satisfactorios, aprovechándolos como puntos fuertes para motivar internamente y mejorar el prestigio de la organización externamente.

El objeto o finalidad de los datos obtenidos en las mediciones periódicas de los indicadores es:

- La toma de decisiones basada en datos objetivos.
- El control de los procesos del Sistema para cumplir los requisitos y objetivos marcados
- La mejora y optimización del proceso mediante el aumento del rendimiento y de la eficacia.
- La difusión de los resultados obtenidos entre las personas que tengan algún interés en el proceso.
- La posibilidad de establecer comparativas internamente a través de los históricos y externamente, comparando los resultados con los de otras organizaciones.

Los indicadores permitirán aumentar progresivamente la calidad del servicio prestado y formarán parte de la entrada junto a otros datos del proceso de evaluación.

Para ello, se propone establecer un Cuadro de Mando Integral [en adelante CMI].

El CMI es una potente herramienta para obtener información y facilitar la toma de decisiones. Con ella podemos establecer simulaciones de forma rápida e intuitiva que nos permitirán saber si nuestras decisiones obtendrán el fin buscado; conocer en tiempo real los resultados de los indicadores de nuestros procesos; y, en función de los objetivos marcados, determinar desviaciones y las correcciones oportunas, que permitan el seguimiento y evaluación de los mismos.

Según la definición de sus autores, Robert Kaplan y David P. Norton, *un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia"*. Es decir, debe reflejar la estrategia de la organización. Con ello se quieren destacar que el Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral representará, en una estructura coherente, la estrategia de nuestra organización a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos, que se recogerán en nuestro plan anual de actividades.

En el CMI, cada casilla está compuesta por una serie de datos, todos ellos de vital importancia -ofrecen información instantánea de los seguimientos realizados-. En el siguiente gráfico se puede apreciar el contenido completo del cuadro de mando integral planteado para el plan de mejora, con todos los objetivos encuadrados dentro de cuatro perspectivas (Gestión Estratégica, Gestión Táctica, Gestión Operativa y Gestión de Clientes), coincidentes con los grandes bloques de procesos de la organización, recogidos en el mapa de procesos anteriormente planteado.

En la parte superior figuran las cuatro metas o líneas estratégicas, que básicamente consisten en mejorar los resultados obtenidos por los usuarios de nuestra organización, de la sociedad, de los integrantes de la organización y de la organización propiamente dicha.

Las casillas poseen los mismos formatos: en la parte central, consta la designación o nombre del criterio; en la parte superior a éste, el resultado real de la medición que se realizara, que figura en color rojo, amarillo o verde en función del valor obtenido en el criterio correspondiente; a la izquierda, el valor objetivo o máximo posible de obtener; en la parte inferior, el valor de simulación que se introduce en la pantalla de criterios; y, por último, a la derecha, los valores porcentuales entre la simulación y el real, entre la simulación y el objetivo y entre la realidad y el objetivo, de forma que podemos verificar sencillamente el grado de cumplimiento de un objetivo, lo que obtendríamos con la simulación y la diferencia entre lo real y lo simulado.



Gráfico 23.- Detalle del CMI. Fuente: Elaboración propia.

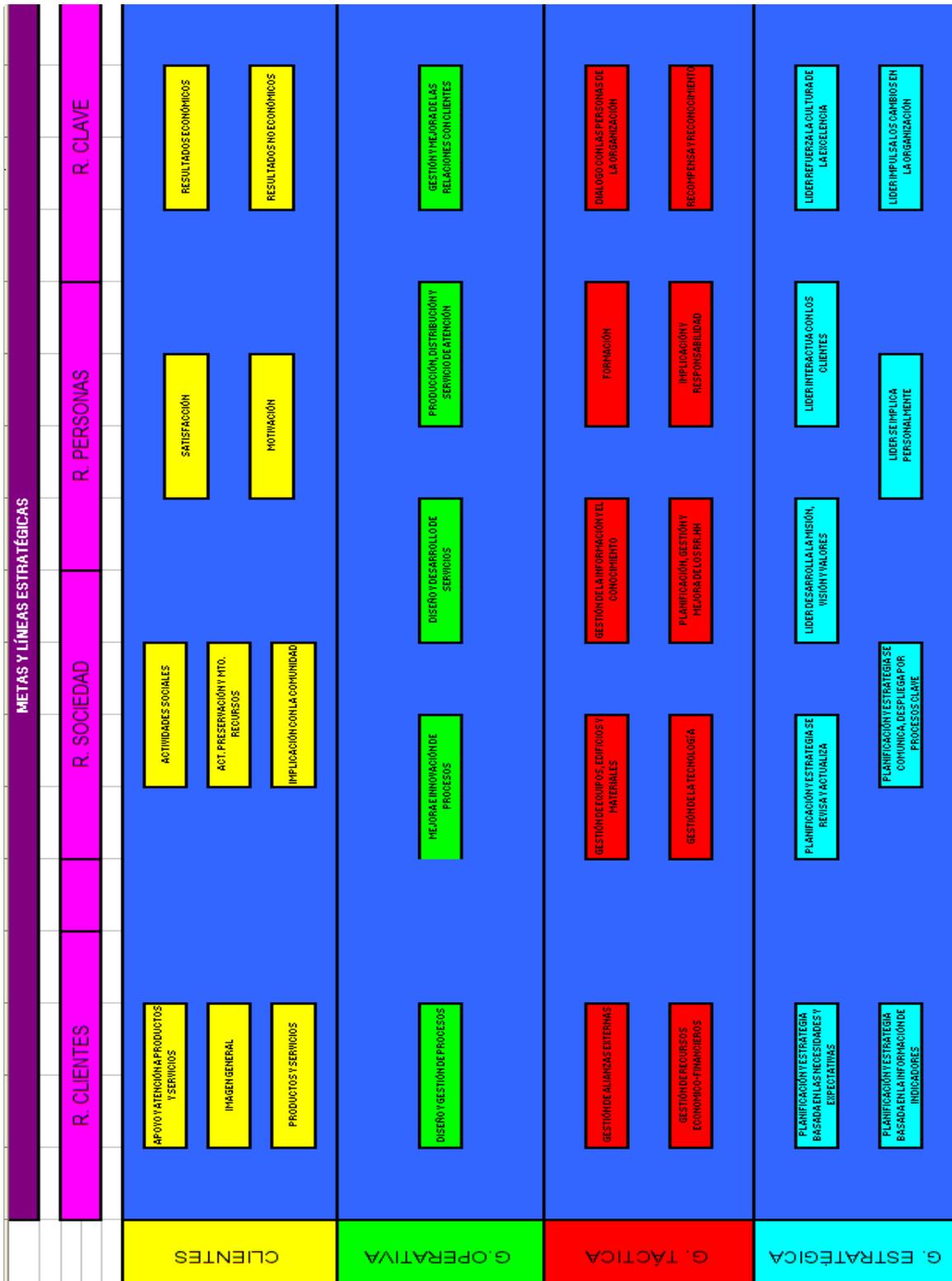


Gráfico 24.- Cuadro de Mando Integral para el INCUAL. Fuente: Elaboración propia.

7.4- Elaboración del Formulario para la captura de datos. Seguimiento de Indicadores

Una vez elaborado el Cuadro de Mando necesitamos una plantilla o formulario que nos facilite la captura de datos a la hora de realizar las mediciones.

Los formularios, una vez cumplimentados, pasarán a ser registros del Sistema de Gestión en la etapa de medición y control de los procesos. Tanto la toma de datos como el tratamiento de los mismos y su posterior análisis son actividades de suma importancia en el Ciclo de Gestión de la organización, por ello se han de diseñar y planificar como el resto de actividades desarrolladas.

Esta plantilla debe diseñarse ajustando los campos de recogida de datos (valores, periodos,...) a cada uno de los indicadores descritos, y contendrá los siguientes apartados:

- **Denominación y código del proceso** al que está asociado el Indicador.
- Denominación o **nombre del Indicador** al que pertenece el formulario.
- **Datos de la medición:**
 - Indicador
 - Valor obtenido
 - Persona que ha tomado el dato y lo ha calculado
 - Fecha en la que se ha realizado la captura
- **Evolución histórica** de las mediciones realizadas y su representación gráfica.
- **Análisis de resultados** con la comparación entre el valor obtenido y el nivel estándar fijado en la Ficha de Indicador que nos dará la desviación con la que podremos emitir una valoración y plantear posibles actuaciones para su corrección o mejora.

En el gráfico 25, proponemos un modelo de formulario para el Seguimiento de Indicadores.

Estos datos individuales de cada indicador se volcarán en el CMI, de forma que los datos puedan tener una visibilidad conjunta dentro de todo el sistema y permita comprobar el funcionamiento de la organización en su conjunto. Los objetivos que se muestren en el CMI son el reflejo de los indicadores que afectan a cada uno, y que se relacionan directamente con los procesos que se realizan en la organización. Para tener esa visibilidad es posible utilizar un código sencillo de colores: en verde, cuando el indicador esté por encima de los estándares definidos (que además indica que es un punto fuerte, tal y como se vio en la evaluación inicial); el amarillo, cuando no esté en el entorno de estos estándares; y en rojo, cuando esté fuera de ellos, tal y como se representa en el gráfico 23.

<p>INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p>	SEGUIMIENTO DE INDICADOR	CODIGO
---	---------------------------------	---------------

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR:

PROCESO:

SUBPROCESOS INCLUIDOS:

DATOS DE LA MEDICIÓN

INDICADOR	VALOR	REALIZADO POR	FECHA

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

PERIODO	1 ^{ER} Cuatrimestre	2 ^º Cuatrimestre	3 ^{ER} Cuatrimestre

● VALOR REAL

— NIVEL ESTANDAR

ANÁLISIS DE RESULTADOS

<i>DESVIACIÓN:</i> <i>PLAN DE ACCIÓN:</i> <i>OBSERVACIÓN:</i>	VALORACIÓN:
---	--------------------

Gráfico 25.- Ficha de Seguimiento de Indicador. Fuente: Elaboración propia.

7.5.- Cronograma del Plan.

Una vez determinado el propósito del proyecto, y las etapas en las que se va a desarrollar, debemos asociar al programa de trabajo un cronograma, asignando a cada etapa y actividad, el responsable, el plazo, los métodos a utilizar y los recursos necesarios.

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (días)	MÉTODOS	RECURSOS
PLANIFICACIÓN	Elaboración Plan de Trabajo	Equipo coordinador	10	Desarrollo de proyectos	Personal cualificado Legislación y normativa aplicable Cuestionarios y/o guiones Equipos informáticos Conexión a Internet Guía de Gestión basada en Procesos Mesa de trabajo Sala de reuniones Equipo portátil Cañón Armarios para archivo
	Evaluación inicial	Equipo Coordinador	15	Evaluación directiva,...	
	Búsqueda de información	Grupos de Mejora	15	Entrevistas, investigación	
	Detección de necesidades y expectativas clientes	Gestor de Calidad	10	Cuestionario, entrevistas	
	Establecimiento misión, visión y valores	Equipo coordinador	5	Grupos de trabajo	
DESARROLLO	Formato documentos	Equipo coordinador	5	Diseño de formatos	
	Inventario actividades	Grupos de Mejora	15	Grupos de trabajo	
	Elaboración Mapa de Procesos	Gestor de Calidad	5	Diseño gráfico	
	Despliegue en Fichas de Proceso	Gestor de Calidad	10	Selección de información	
	Desarrollar Diagramas de flujo	Grupos de Mejora	30	Grupos de trabajo	
	Elaborar los documentos	Grupos de Mejora	45	Grupos de trabajo	
	Incluir Planes	Equipo Coordinador	5	Reuniones dirección	
	Métodos de seguimiento y control Cuadro de Indicado.	Gestor de Calidad	5	Discusión Comité	
	Desplegar Fichas de Indicadores	Gestor de Calidad	20	Sección de información	
	Método de medición satisfacción	Equipo Coordinador	10	Discusión Comité	
	Herramientas de evaluación y mejora	Gestor de Calidad	10	Discusión Comité	
Manual de gestión	Equipo Coordinador	20	Diseño y elaboración		
TOTAL			235 (1 año)		
IMPLANTACIÓN	Puesta en marcha del Sistema	Equipo Coordinador	1 año	Grupos de trabajo	
	Mantenimiento del Sistema	Gestor de Calidad		Desempeño de funciones	
	Ciclo de Gestión	Equipo coordinador		Desempeño de funciones	
TOTAL			2 años		

Tabla 10.- Detalle del cronograma implantación del Plan de Mejora para el INCUAL. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el seguimiento del cronograma de trabajo podemos utilizar un gráfico de Gantt. En él se recogen las actividades y su duración (horas / días), así como la información sobre aquellas que se pueden realizar simultáneamente.

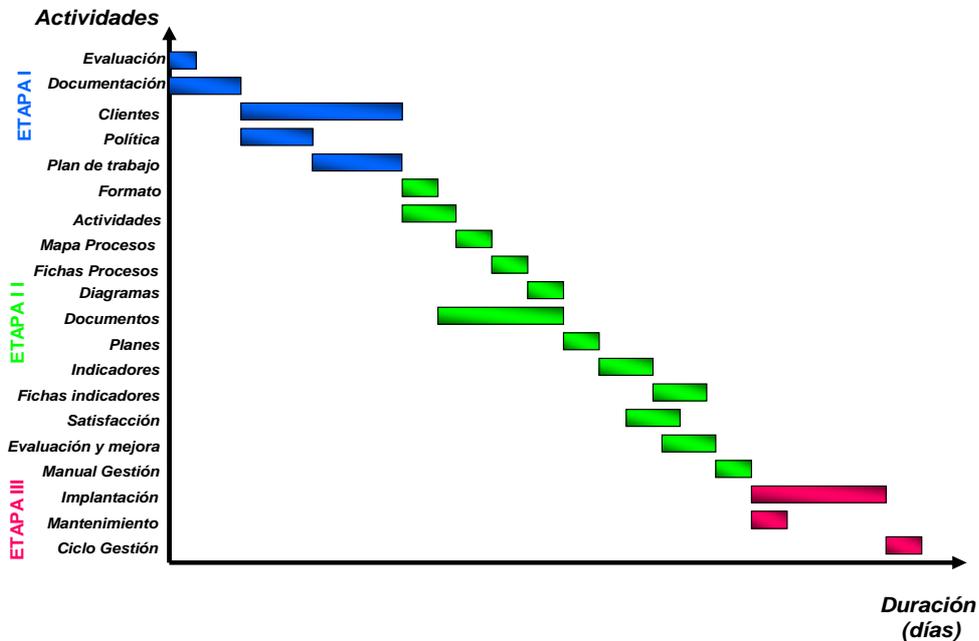


Gráfico 26.- Diagrama de Gantt de las actividades para el desarrollo del Plan de Mejora. Fuente: Elaboración propia.

7.6.- Presupuesto del Plan.

En cuanto haz balance económico de los costes que el proyecto comporta, y tal como ya se ha indicado anteriormente, no implicará la compra equipos, ni contratación de nuevos efectivos para el desarrollo del mismo, se hará con los recursos disponibles en el INCUAL, optimizando las cargas de trabajo y reasignando nuevas responsabilidades según los grupos de trabajo.

Por lo tanto el coste del desarrollo del plan de mejora se hace estimando los días de trabajo a dedicar al proyecto asignándoles a estos un coste por persona y puesto que desempeña.

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (días)	Nº Personas	Coste por persona €/día	TOTAL	
PLANIFICACIÓN	Elaboración Plan de Trabajo	Equipo coordinador	10	7	50	3.500 €	
	Evaluación inicial	Equipo Coordinador	15	7	50	5.250 €	
	Búsqueda de información	Grupos de Mejora	15	21	30	9.450 €	
	Detección de necesidades y expectativas clientes	Gestor de Calidad	10	1	60	600 €	
	Establecimiento misión, visión y valores	Equipo coordinador	5	7	50	1.750 €	
	Acciones Formativas	Todos	10	29	30	8.700 €	
DESARROLLO	Formato documentos	Equipo coordinador	5	7	50	1.750 €	
	Inventario actividades	Grupos de Mejora	15	21	30	9.450 €	
	Elaboración Mapa de Procesos	Gestor de Calidad	5	1	60	300 €	
	Despliegue en Fichas de Proceso	Gestor de Calidad	10	1	60	600 €	
	Desarrollar Diagramas de flujo	Grupos de Mejora	30	21	30	18.900 €	
	Elaborar los documentos	Grupos de Mejora	45	21	30	28.350 €	
	Incluir Planes	Equipo Coordinador	5	7	50	1.750 €	
	Métodos de seguimiento y control Cuadro de Indicadores	Gestor de Calidad	5	1	60	300 €	
	Desplegar Fichas de Indicadores	Gestor de Calidad	20	1	60	1.200 €	
	Método de medición satisfacción	Equipo Coordinador	10	7	50	3.500 €	
	Herramientas de evaluación y mejora	Gestor de Calidad	10	1	60	600 €	
	Manual de gestión	Equipo Coordinador	20	7	30	4.200 €	
	IMPLANTACIÓN	Puesta en marcha del Sistema	Equipo Coordinador	30	7	50	10.500 €
		Mantenimiento del Sistema	Gestor de Calidad	235	1	60	14.100 €
Ciclo de Gestión		Equipo coordinador	10	7	50	3.500 €	
TOTAL						128.250 €	

Tabla 11.- Presupuesto del Plan de Mejora para el INCUAL. Fuente: Elaboración propia.

8.- BIBLIOGRAFÍA

- Alonso García, María C. (2002), *Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 en la educación*. Madrid: Ed. AENOR.
- Asociación Española de Normalización (2002), *UNE 66925:2002 IN "Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2002), *UNE-EN ISO 19011:2002 "Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2003), *UNE 66174:2003 "Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2003), *UNE 66175:2003 "Sistema de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2004), *UNE 66178:2004 "Sistema de gestión de la calidad. Guía para la implantación de los sistemas de gestión"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2005), *UNE 66176:2005 "Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2006), *Gestión de la Calidad. 2ª Edición*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2008), *UNE-EN ISO 9001:2008 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Asociación Española de Normalización (2009), *UNE-EN ISO 9004:2009 "Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño"*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2002), *Iniciación a la calidad en los Servicios Públicos*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004), *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Cuatrecasas, L (2001), *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Madrid: Ed. Gestión 2000.
- Homs, O. (2008), *La formación profesional en España*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Merino Estrada, V. et Al. (2003), *Procesos de Mejora Continua*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias. 2003.
- Pola Maseda, A. (1997), *ISO 9000 y las Auditorías Internas del Sistema de Calidad. Metodología*. Madrid: Ed. Granica.
- Ruiz Lopez, J et Al (2006). *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción*. Madrid: AEVAL.
- Ruiz Lopez, J et Al (2009). *Guía de evaluación. Modelo EVAM*. Madrid: AEVAL.
- Udaondo Duran, M. (1992), *Gestión de Calidad*. Madrid: Ed. Díaz de santos.

9.- ANEXOS. ANEXO I: GRADO DE SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS POR BLOQUES

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
POLITICA	Sistematización Procesos en desarrollo	No están establecidos la Misión, Visión y Valores de la organización.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se establece la Misión, Visión y Valores de la organización.	Política de Calidad y Lista de Valores
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se revisan periódicamente la Misión, Visión y Valores actualizándolos y adaptándolos a los cambios. Se comunica a todas las personas de la organización	Resultados de la revisión del sistema Carteles, Actas de Reuniones...
	Excelencia Procesos excelentes	La política se despliega mediante objetivos alineados con la visión, misión y valores. Se tienen en cuenta a la hora de desarrollar todas las actividades Se revisan periódicamente actualizándolas y adaptándolas a los cambios.	Plan de objetivos
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Sistematización Procesos en desarrollo	No se planifican algunas de las actividades desarrolladas en la organización, aunque se establecen objetivos.	Objetivos
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se planifican las actividades de prestación del servicio, y algunas de gestión de los recursos y sistemas. Se establecen objetivos medibles y se despliegan.	Planes de actuación y recursos Planes de objetivos
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se planifican todas las actividades, tanto de prestación del servicio como de gestión de recursos y sistemas. Se establecen los objetivos medibles y se despliegan. Se realiza el seguimiento de los objetivos y de los Planes de la organización periódicamente. Se evalúan los resultados a través de indicadores y se proponen mejoras basadas en esos resultados.	Informe de seguimiento de los planes Cuadros de indicadores
	Excelencia Procesos excelentes	Se planifica el cambio y la mejora en la organización. Participan en la planificación todos los grupos de interés de la organización Se tienen en cuenta las tendencias actuales en materia de planificación	Informes, memorias y valoraciones Plan de acciones de mejora. Nuevos planes Investigación del sector público

ESTRATEGIA (continuación)

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	Sistematización Procesos en desarrollo	No hay responsable de calidad en la organización. No existe una estructura, ni se han creado grupos de trabajo.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Existe un responsable de calidad. Hay una estructura orgánica para el desarrollo de la tareas de calidad	Nombramiento responsable calidad, constitución grupos de mejora y comité de calidad.
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Existe un responsable de calidad y sus funciones están definidas Hay una estructura orgánica para el desarrollo de las tareas de calidad, se coordina y planifica su funcionamiento. Se asignan los recursos necesario para el desarrollo de los planes y se nombran responsables	Funciones en el Manual de Gestión y/o en la Legislación. Protocolo del Plan de Mejora o de Calidad
	Excelencia Procesos excelentes	Existe un responsable de calidad y sus funciones están definidas Hay una estructura orgánica para el desarrollo de las tareas de calidad, se coordina y planifica su funcionamiento. Se asignan los recursos necesario para el desarrollo de los planes y se nombran responsables Se realiza el seguimiento y evaluación de las actividades planificadas y se utilizan los resultados para la elaboración de nuevos planes. Participación en convocatoria de premios de Experiencias de calidad	Funciones en el Manual de Gestión y/o en la Legislación. Protocolo del Plan de Mejora o de Calidad Informes de seguimiento y evaluación Memoria de participación en premios
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	Sistematización Procesos en desarrollo	Los responsables no participan en el desarrollo de planes de mejora, ni fomenta la cultura de calidad en la organización	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Existe el compromiso por parte de los responsables de participar en planes de mejora, y comunicar a la organización toda la información sobre el funcionamiento del sistema.	Protocolo del Plan de Mejora Grupos de Mejora Actas reuniones, tablonas,...
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Los responsables de la organización fomentan la cultura de la calidad y la participación en Planes de Mejora resultado de la revisión periódica del sistema.	Revisión del Sistema Protocolo del Plan de Mejora Grupos de Mejora
	Excelencia Procesos excelentes	Los responsables además fomentan la colaboración, innovación y creatividad de todos los grupos de interés de la organización a través de la motivación, la recompensa y el reconocimiento de los mismos.	Convenios, Proyectos de Innovación, Premios, Planes de incentivos

ESTRATEGIA (fin)			
SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Sistematización Procesos en desarrollo	No hay establecidos canales formales de comunicación	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se establecen canales formales de comunicación para la gestión de la información.	Plan de comunicación
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se comprueba la eficacia de los canales establecidos y se proponen mejoras en base a los resultados obtenidos	Seguimiento del Plan Cuadro de indicadores
	Excelencia Procesos excelentes	Se fomenta el uso de nuevas tecnologías (Intranet, Internet, bases datos...)	Página Web, Intranet...
DIFUSIÓN	Sistematización Procesos en desarrollo	No hay establecidos ningún tipo de difusión en la organización,	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se elabora el plan de difusión	Plan de Difusión
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se comprueba la eficacia del plan y se establecen mejoras en base a los resultados obtenidos. La organización esta presente en jornadas, seminarios, congresos...	Seguimiento del Plan Cuadro de indicadores
	Excelencia Procesos excelentes	Las partes interesadas participan en desarrollo del plan, se tienen en cuenta las últimas tendencias de marketing	Cartas de Servicio, Publicidad, Merchandising,...

RECURSOS Y SISTEMAS

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
RECURSOS HUMANOS	Sistematización Procesos en desarrollo	No existe gestión de los RR.HH. La formación no se planifica.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se establecen planes de formación que contienen, objetivos, recursos e impacto sobre la organización de acuerdo a las necesidades establecidas.	Plan de formación
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se establecen sistemas de gestión de RR.HH, acorde a las competencias específicas del puesto y se planifica la formación de acuerdo al servicio a prestar. Se evalúa la eficacia de las acciones formativas y se utiliza la información para establecer nuevos planes formativos.	Descripción de los puestos de trabajo (RPT) Seguimiento y valoración del Plan
	Excelencia Procesos excelentes	La gestión de los recursos humanos así como los planes de formación, y la carrera profesional se hace en base a competencias, y teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Aplicar técnicas innovadoras para aumentar los resultados en el rendimiento y asociarlas a políticas de recompensa y reconocimiento	Plan de Gestión por Competencias
INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO	Sistematización Procesos en desarrollo	No se planifica la adquisición y renovación de infraestructuras y equipamiento.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se planifican algunas tareas de mantenimiento y renovación de equipamiento.	Informe anual de necesidades
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se evalúa la adecuación de espacios, medios, y cumplimiento de la reglamentación, y en función de los resultados se elaboran Planes de renovación y adquisición de equipamiento, mantenimiento y emergencia	Estudio de adecuación de espacios y medios e informes de inspección Plan de renovación y adquisición de equipamiento Plan de mantenimiento Plan de emergencia
	Excelencia Procesos excelentes	Se hacen prospecciones de mercado para conocer nuevas tecnologías y las instalaciones se adecuan a las necesidades y expectativas del usuario.	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias Planes de accesibilidad

RECURSOS Y SISTEMAS (Continuación)

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
COMPRAS	Sistematización Procesos en desarrollo	No existe listado aprobado de proveedores, se compra en función de las necesidades.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Existe un listado de proveedores. Se realizan las compras en base a la experiencia. Se definen las características del producto o servicio a través de especificaciones que se hacen llegar al proveedor.	Listado de proveedores Y contratos Histórico de compras Hoja de pedido
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se evalúan los proveedores Se realiza la planificación de las compras agrupando las necesidades y se evalúa la eficacia. Se comprueba que el servicio o producto cumple con las especificaciones solicitadas.	Ficha de evaluación de proveedores Previsión de necesidades Hoja de recepción
	Excelencia Procesos excelentes	Se intercambia información con los proveedores. Se realiza la planificación de las compras teniendo en cuenta a todos los grupos de interés. Se revisan y actualizan las especificaciones de los productos o servicios en base a las nuevas necesidades y expectativas de los usuarios.	Actas de reunión con proveedores Plan de compras
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Sistematización Procesos en desarrollo	No está implantado un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se han elaborado los documentos propios del Sistema Se han aprobado los documentos y se ha puesto en marcha el Sistema llevando un control de la documentación y de los registros.	Documentos Manual de gestión
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se revisan y actualizan los documentos del Sistema. Se analizan los resultados de las No conformidades y se proponen acciones correctivas y preventivas.	Listado de documentación Listado de No Conformidades Listado de Acciones correctivas y Preventivas
	Excelencia Procesos excelentes	Se realizan Auditorías del Sistema. En la revisión del Sistema y propuestas de mejora intervienen los grupos de interés.	Informe de Auditoría Acta de la Revisión del Sistema Plan de Mejora

RECURSOS Y SISTEMAS (Fin)

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN (Prevención de Riesgos Laborales, Medioambiente, I + D+ i, Conocimiento...)	Sistematización Procesos en desarrollo	No se ha implantado ningún Sistema.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se han elaborado los documentos propios de alguno de los Sistemas Se han aprobado los documentos y se ha puesto en marcha el Sistema llevando un control de la documentación y de los registros.	Documentos Manual de gestión
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se revisan y actualizan los documentos del Sistema. Se analizan los resultados de las No conformidades y se proponen acciones correctivas y preventivas.	Listado de documentación Listado de No Conformidades Listado de Acciones correctivas y Preventivas
	Excelencia Procesos excelentes	Se unifican las actuaciones creando un Sistema Integrado de Gestión (SIG). Se realizan Auditorias del Sistema. En la revisión del Sistema y propuestas de mejora intervienen los grupos de interés.	Plan de Integración Informe de Auditoria Acta de la Revisión del Sistema Plan de Mejora
NUEVAS TECNOLOGÍAS	Sistematización Procesos en desarrollo	No se tienen en cuenta los avances tecnológicos de última generación para la mejora del desempeño.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se identifican y valoran nuevas tecnologías para la actualización y modernización del servicio.	Plan de renovación y modernización
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se cuenta con un Plan de Gestión de la Tecnología y se evalúa su eficacia.	Plan de Gestión de la Tecnología y resultados de los seguimientos
	Excelencia Procesos excelentes	Se realizan convenios de colaboración con empresas líderes para la modernización y adecuación permanente del servicio a las últimas tecnologías, y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.	Convenios de colaboración

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
DISEÑO DEL SERVICIO	Sistematización Procesos en desarrollo	No se han identificado, ni documentado los procesos de la organización.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se han identificado, clasificado, y documentado los procesos de prestación del servicio en base a requisitos reglamentarios y/o legislativos.	Mapa de Procesos Fichas de Procesos Documentos del sistema
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se verifica la capacidad del servicio para satisfacer los requisitos especificados y se validan los resultados de los procesos de prestación del servicio de la organización.	Documento de validación de procesos
	Excelencia Procesos excelentes	Se verifican y validan los cambios en el diseño de los procesos. Se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes a la hora de comprobar la eficacia o capacidad de los procesos. Simplificación y racionalización de procesos.	Proyectos de nuevos procesos Lista de necesidades y expectativas Procesos simplificados
PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Sistematización Procesos en desarrollo	No se establece un programa de trabajo detallado	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Existe un programa de trabajo y/o calendario de actuaciones, con las actividades, responsables y plazos	Programa de trabajo y/o calendario
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se tienen en cuenta resultados anteriores para la realización de nuevos programas Se realizan seguimientos parciales y finales de los programas establecidos. Se evalúan los programas y se proponen mejoras	Seguimiento del Plan Cuadro de indicadores
	Excelencia Procesos excelentes	Participan en la planificación todos los grupos de interés de la organización Se tienen en cuenta las tendencias actuales en materia de planificación	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias

PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Fin)

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
DESARROLLO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Sistematización Procesos en desarrollo	El servicio se presta sin seguir ningún proceso de, comprobación y evaluación del mismo	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se comprueba la correcta realización de la prestación del servicio. Se comunica a los clientes los requisitos y planes del servicio a prestar.	Registros del sistema Contrato con los clientes
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se realiza el seguimiento y control de los procesos de prestación del servicio. Se evalúan los procesos según los resultados obtenidos.	Informe de seguimiento Cuadro de indicadores Revisión de sistema
	Excelencia Procesos excelentes	Se mejora la prestación del servicio con el empleo de TIC Se colabora interna y externamente con el fin de mejorar la prestación del servicio Se analiza la situación del sector para ver las mejores prácticas Se intercambia información con el cliente	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			
SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
MEDICIÓN Y CONTROL	Sistematización Procesos en desarrollo	No se evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos a través de indicadores. Se comunican los resultados a toda la organización	Cuadro de Indicadores Informe de Resultados
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se definen los métodos de medición y extracción de datos. Se planifica la actividad de medición. Se establecen planes de acción en función de los resultados obtenidos	Fichas de Indicadores Plan de medición Plan de acción
	Excelencia Procesos excelentes	Se revisan periódicamente la utilidad de los indicadores teniendo en cuenta a todos los grupos de interés.	Revisión del sistema
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	Sistematización Procesos en desarrollo	No se analizan ni evalúan los resultados obtenidos.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se analizan y evalúan los resultados obtenidos en base a los datos de evaluaciones, auditorias, encuestas de satisfacción...	Revisión del sistema
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se utiliza el análisis y evaluación de los datos para determinar puntos fuertes, débiles, oportunidades de mejora y realizar los planes de actuación. Identificar los procesos claves y críticos de la organización.	Análisis DAFO, otros Matriz de identificación
	Excelencia Procesos excelentes	Se emplean métodos contrastados de evaluación (EFQM, EVAM...), contando con todos los grupos de interés en su realización.	Cuestionarios y Formularios EFQM, EVAM

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA (Fin)

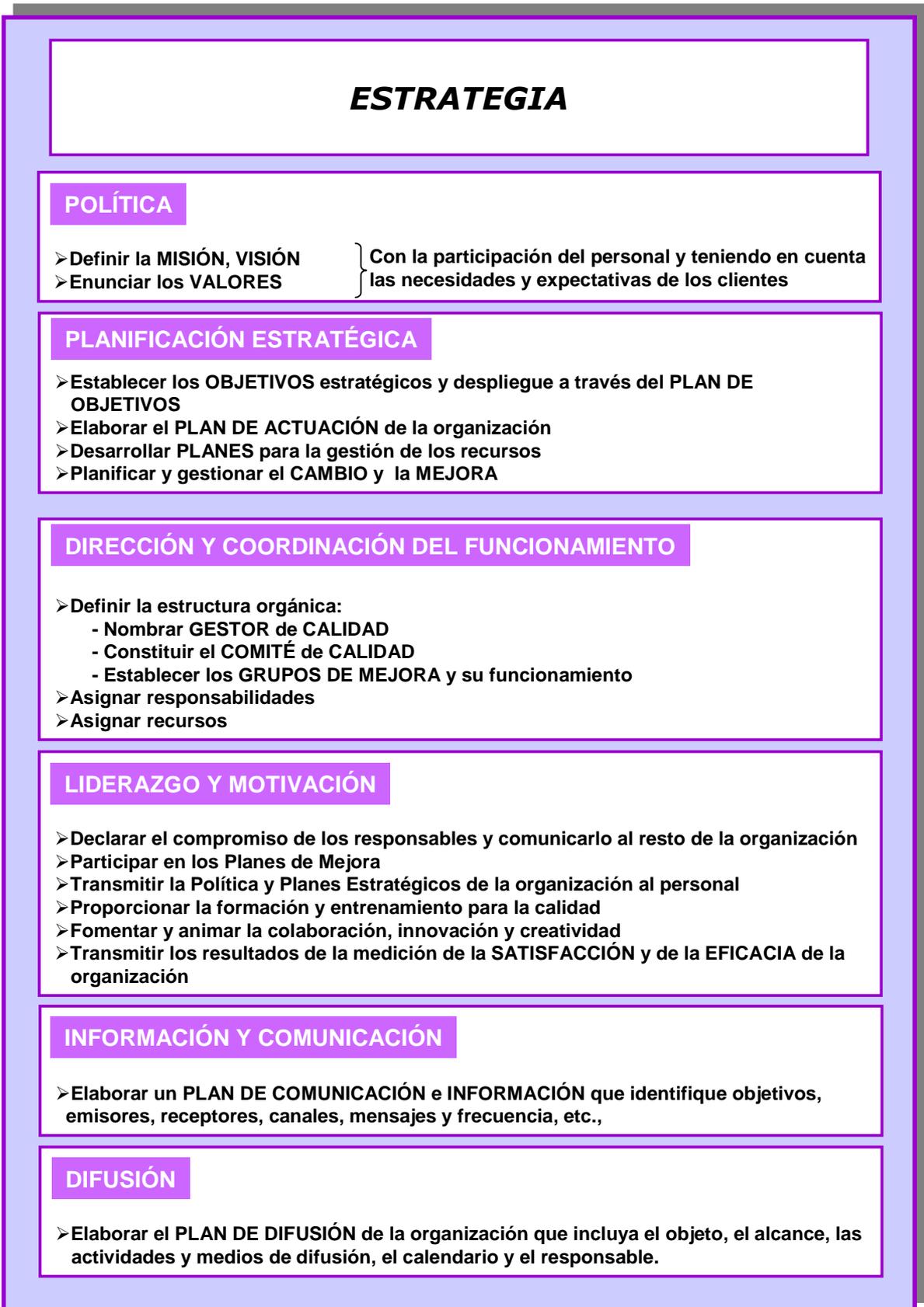
SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
MEJORA	Sistematización Procesos en desarrollo	No se realiza ningún tipo de actividad encaminada a la mejora continua de la organización	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se identifican las áreas de mejora a partir del análisis y evaluación de los resultados de la organización. Se priorizan las áreas de mejora a través de matrices diseñadas a tal efecto	Lista de acciones de mejora Matrices de Priorización
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se establece periódicamente un Plan de Mejora, que recoge las acciones y su despliegue. Se comunica e involucra a todas las personas de la organización a través de grupos de mejora. Los responsables participan en los planes y programas de mejora.	Plan de Mejora
	Excelencia Procesos excelentes	Se cuenta con todos los grupos de interés para la elaboración y desarrollo de los planes de mejora. Se analizan históricos, tendencias y mejores prácticas del entorno. Se propone la Mejora Continua como propósito fundamental de la organización	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias Política de la Organización

CLIENTES			
SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Sistematización Procesos en desarrollo	No están establecidas actividades para la detección de necesidades y expectativas de los clientes.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se identifican los clientes y se segmentan. Se realizan estudios de los clientes, a través de reuniones, encuestas, estudios de mercado... Se comunica al personal de la organización los resultados del estudio.	Lista de atributos y su ponderación Informe del resultado del estudio
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se establece un plan para la detección de las necesidades y expectativas, que contenga, la metodología, los medios, el calendario, etc. Se realiza el seguimiento del plan para comprobar su eficacia y con los resultados se proponen acciones de mejora	Plan de Detección de las Necesidades y Expectativas
	Excelencia Procesos excelentes	Se revisan las necesidades y expectativas de los clientes. Se investiga sobre las necesidades inmediatas o latentes de los clientes.	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias
SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	Sistematización Procesos en desarrollo	No están establecidas metodologías para el tratamiento de las quejas y sugerencias de los clientes.	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se establece una metodología para la recogida y tratamiento sistemático de las quejas y sugerencias, estableciendo, la forma, el lugar y el tipo de información	Buzones, web... Informe de quejas y sugerencias
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se utiliza la información recogida para plantear acciones de mejora encaminadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	Planes de mejora
	Excelencia Procesos excelentes	Fomentar el uso de los medios para la realización de quejas y sugerencias externas y motivar la participación de los interesados sugiriendo mejoras a la organización	Inclusión en el Plan de Difusión

CLIENTES (Fin)

SUBCRITERIO	GRADO MADUREZ	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Sistematización Procesos en desarrollo	No se mide la satisfacción de los clientes	-
	Seguimiento y control Procesos bajo control	Se mide la satisfacción de los clientes a través de encuesta, indicadores... Se comunica al personal de la organización los resultados de la medición	Resultados de encuestas e indicadores.
	Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se establece un plan para la medición de la satisfacción del cliente, que contenga, la metodología, los medios, el calendario, etc. Se realiza el seguimiento del plan para comprobar su eficacia y con los resultados se proponen acciones de mejora.	Plan de Medición de la Satisfacción del Cliente Seguimiento del plan
	Excelencia Procesos excelentes	Se aplican técnicas y herramientas para la evaluación y análisis de los datos. Se establecen Índices de Percepción de la Satisfacción del Cliente (IPSC), para conocer las tendencias, y adecuar los servicios de la organización en base a ellas	QFD, AMFE, etc. IPSC

ANEXO II: PROCESOS Y ACTIVIDADES POR BLOQUES



RECURSOS Y SISTEMAS

RECURSOS HUMANOS

- **Determinar el SISTEMA DE GESTIÓN DEL PERSONAL de la organización que incluya el PLAN DE FORMACIÓN en base a la competencias específicas, los métodos de evaluación del desempeño, implicación, reconocimiento y promoción.**

INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO

- **Evaluar la adecuación de espacios y medios disponibles para el desempeño del trabajo**
- **Comprobar el cumplimiento de los reglamentos**
- **Desarrollar el PLAN DE INFRAESTRUCTURAS Y RENOVACIÓN DE EQUIPAMIENTO**
- **Desarrollar el PLAN DE MANTENIMIENTO**
- **Elaborar el PLAN DE EMERGENCIA**

COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

- **Elaborar el listado de proveedores de la organización**
- **Definir los requisitos del producto o servicio solicitado**
- **Revisar y dar conformidad al producto o servicio recibido**
- **Evaluar periódicamente a los proveedores de la organización**

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- **Controlar la Documentación**
- **Controlar los Registros**
- **Detectar No Conformidades y reclamaciones**
- **Proponer Acciones Correctivas y Preventivas**
- **Realizar Auditorias Internas y Externas**

OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

- **SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**
- **SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**
- **SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**
- **SISTEMA DE GESTIÓN DE I + D + i**

NUEVAS TECNOLOGÍAS

- **Elaborar el PLAN DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA de la organización que incluya la identificación y valoración de nuevas tecnologías y la explotación y renovación de la tecnología existente, y fomentar el uso de las tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, Internet,...)**

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

DISEÑO DEL SERVICIO

- **Determinar los procesos de prestación del servicio y clasificarlos en ordinarios (principales) y extraordinarios (secundarios) determinando responsable, entradas, resultados, acciones, relaciones ..., teniendo en cuenta los requisitos reglamentarios y las necesidades y expectativas de los clientes**
- **Verificar y validar el servicio, siempre que sea posible, para comprobar que cumple con los requisitos especificados**
- **Identificar, revisar, verificar y validar los cambios producidos en el diseño del servicio**

PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- **Elaborar el PROGRAMA, que contendrá el calendario de actividades, la temporalización, asignación de recursos (espacios, tiempos, medios,...), los objetivos concretos y metas propuestas, método de seguimiento, control y evaluación, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el periodo anterior**

DESARROLLO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- **Comunicar al cliente los requisitos y el programa del servicio a prestar**
- **Realizar las actividades programadas y el seguimiento del programa propuesto**
- **Evaluar los resultados obtenidos y proponer mejoras para el siguiente periodo**

MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA

MEDICIÓN Y CONTROL

- **Proponer un Cuadro de Indicadores y su despliegue en Fichas de Indicadores, aprobarlo y revisarlo periódicamente**
- **Evaluar la eficacia y eficiencia de los Procesos de la organización a través de PLAN de MEDICIÓN DE INDICADORES y de los INFORMES de RESULTADOS obtenidos**
- **Comunicar a toda la organización los resultados obtenidos**

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

- **Elaborar el INFORME PREVIO a la revisión que contenga los datos de los resultados obtenidos en ese periodo, en las encuestas de satisfacción de los clientes, las mediciones de los indicadores, las evaluaciones, autoevaluaciones o auditorías del Sistema, etc.**
- **Realizar la REVISIÓN DEL SISTEMA por parte de los responsables de la organización del cual se obtendrán los puntos fuertes, puntos débiles y áreas de mejora**
- **Revisar los procesos del sistema (Reingeniería de procesos) y determinar los procesos CLAVE y CRÍTICOS**

MEJORA

- **Identificar las Áreas de Mejora a partir de los resultados de la evaluación**
- **Priorizarlas de forma sistemática y plantear una metodología para su desarrollo que incluya la toma de decisiones por parte de los responsables de la organización y un PLAN DE ACCIONES DE MEJORA**
- **Comunicar las decisiones tomadas y el Plan propuesto a toda la organización**
- **Proporcionar la formación e información necesaria para desarrollarlas a través de los Grupos de Mejora constituidos a tal efecto**

CLIENTES

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

- **Identificar a las partes interesadas y segmentarlas**
- **Celebrar reuniones con los representantes de las partes interesadas para definir la política y estrategia de la organización**
- **Colaborar con asociaciones y organizaciones del sector, y fomentar la participación y realización de actividades sociales con empresas, trabajadores, instituciones y organismos en su desarrollo**
- **Detectar las necesidades y expectativas de los clientes mediante encuestas, reuniones, entrevistas, estudios de mercado e informes sobre las mejores prácticas del sector y aplicar el benchmarking**
- **Comunicar al personal de la organización las necesidades y expectativas de los clientes**
- **Aplicar la Ley de Protección de Datos**

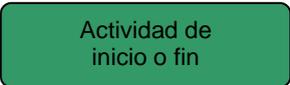
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

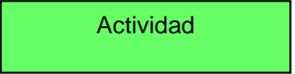
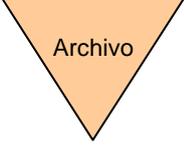
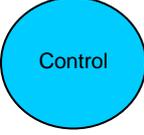
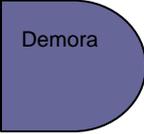
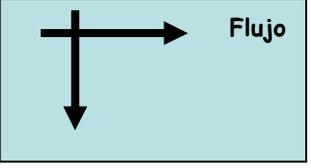
- **Elaborar el PLAN DE MEDICIÓN SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES para medir la satisfacción de:**
 - Los clientes directos
 - El personal de la organización o clientes internos (funcionarios y Laborales)
 - Los clientes indirectos
- **Calcular el Índice de Percepción de la Satisfacción de los Clientes**
- **Aplicar técnicas y herramientas para analizar los datos obtenidos: QFD, DAFO, AMFE...**

SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

- **Recoger las quejas o reclamaciones de los clientes externos y sus sugerencias, y establecer un protocolo de actuación o atención**
- **Recoger las quejas o reclamaciones de los clientes internos y sus sugerencias**

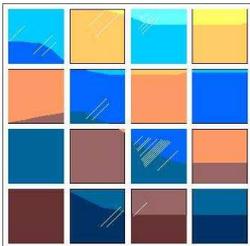
ANEXO III: SIMBOLOS NORMALIZADOS DEL CÓDIGO ANSI

SÍMBOLO	APLICACIÓN	EJEMPLO
	Se emplea el romboide para consignar datos de entrada a operaciones, o datos de salida que posteriormente serán utilizados como entradas de otras operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos disponibles - Número de participantes en una convocatoria
	Se emplea el formulario simple para representar la documentación, tanto de entrada como de salida, que necesita o genera una actividad. Los formularios pueden estar estandarizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de participación en una convocatoria - Carta informativa - Formulario de detección de necesidades
	Se emplea el formulario múltiple para representar la documentación extensa, tanto de entrada como de salida, que necesita o genera una actividad. Los formularios pueden estar estandarizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Órdenes e Instrucciones - Anexos a rellenar de una convocatoria - Planes o programas - Memorias de cierre
	Se emplea el disco para consignar datos almacenados electrónicamente. La información puede presentarse en bases de datos o archivos informáticos en cualquier formato. Y en diversos medio (disco duro, USB u otro tipo de memorias, CD,...)	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos del INE
	El rectángulo de esquinas redondeadas representa las actividades iniciales y finales de cada uno de los diagramas independientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y lectura de Instrucciones - Envío de memoria

	<p>El rectángulo de esquinas vivas representa las actividades intermedias de los diagramas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del programa de trabajo - Asesoramiento a equipos
	<p>El rombo consigna la toma de una decisión. Después de este símbolo deben aparecer dos alternativas, o más, que conducirán a actividades diferentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Está correcta la documentación?
	<p>El triángulo invertido representa el archivo de documentos o datos informatizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de solicitudes de una convocatoria - Archivo de Memoria de cierre
	<p>El círculo se utiliza para representar las operaciones de inspección, control o revisión y aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de planes o programas - Medición de indicadores
	<p>Se emplea el semicírculo alargado para consignar demoras o esperas en el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demora por periodo vacacional
	<p>Se emplean flechas para conectar los diferentes símbolos.</p>	<p>Las horizontales indican flujo o dirección de entradas y salidas. Las verticales indican avance o secuencia de las actividades.</p>
	<p>Cuando un diagrama es complejo y queremos indicar la conexión entre dos símbolos dentro de la misma página se emplea un círculo pequeño.</p>	

ANEXO IV: EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN/ACTUALIZACIÓN DEL CATÁLOGO NACIONAL DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES



Madrid, 2013

Instituto Nacional de las Cualificaciones

1. OBJETO DEL DOCUMENTO

El presente documento expone las líneas metodológicas básicas que deben orientar el proceso de revisión y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, según Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales, en cuyo artículo 9, apartado 4, se establece que "El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el catálogo modular de formación profesional se mantendrán permanentemente actualizados mediante su revisión periódica que, en todo caso, deberá efectuarse en un plazo no superior a cinco años a partir de la fecha de inclusión de la cualificación en el catálogo.

Según lo establecido en el artículo 9, apartado 3, del mismo real decreto (en la redacción dada por el REAL DECRETO 1416/2005, de 25 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre), "La elaboración y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales se realizará mediante procedimientos acordados entre la Administración laboral y la Administración educativa, previa consulta al Consejo General de Formación Profesional."

Asimismo, en el artículo 7, apartado 3 de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, en su redacción dada por la Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, se establece que "Los Ministerios de Educación y de Trabajo e Inmigración adecuarán, respectivamente, los módulos de los títulos de formación profesional y de los certificados de profesionalidad a las modificaciones de aspectos puntuales de las cualificaciones y unidades de competencia recogidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales aprobadas, éstas, conjuntamente por los titulares de ambos ministerios, previa consulta al Consejo General de la Formación Profesional.»

A este respecto, el Instituto Nacional de las Cualificaciones, es el órgano técnico de apoyo al Consejo General de la Formación Profesional responsable de definir, elaborar y mantener actualizado el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el correspondiente Catálogo Modular de Formación Profesional, según se establece en el artículo 5, apartado 3 de la misma Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio y en el artículo 9, apartado 2 del Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre.

Actualmente, el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales recoge un total de 664 Cualificaciones, de las cuales la mitad tienen una antigüedad superior a cinco años y, por lo tanto, deben ser objeto de revisión y actualización prioritaria.

La metodología para la revisión y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales tiene como finalidad facilitar el mantenimiento y desarrollo del mismo, de modo que responda a los objetivos para los que se estableció y para que las Cualificaciones Profesionales resultantes cumplan con los requisitos y los estándares de calidad establecidos.

Esta metodología se fundamenta en las *“Bases para la elaboración del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales”*, aprobadas por el Pleno del Consejo General de Formación Profesional, el 29 de mayo de 2003, y en la experiencia acumulada tanto en el desarrollo del CNCP, como de los elementos vinculados al mismo, tal como se recoge en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional y en los Reglamentos que la desarrollan.

2. REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO Y PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

La revisión y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones debe cumplir una serie de requisitos, tanto en el procedimiento que debe utilizarse como en los productos resultantes.

2.1. Requisitos generales de participación.

Los requisitos de calidad que han de ser asegurados cualquiera que sea el modelo de participación establecido son:

- La participación efectiva de todos los agentes involucrados (Administraciones Públicas, Organizaciones empresariales, sindicales y profesionales) en el proceso de revisión y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, de modo que se garantice la viabilidad de los procesos y la fiabilidad de los resultados obtenidos en el conjunto del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional.
- La participación debe alcanzar a todo el proceso de revisión y actualización de las cualificaciones del Catálogo y de los elementos vinculados, incluyendo la provisión de profesionales y/o el contraste de los productos desarrollados.
- La participación en los grupos de trabajo de profesionales del mundo laboral y del formativo, a las que nos hemos referido anteriormente, contribuirá a lograr que las cualificaciones respondan a las necesidades del sistema productivo.

2.2. Requisitos en cuanto a la metodología

- El establecimiento de una metodología rigurosa, que garantice la unidad de criterio así como la homogeneidad del proceso y de los productos resultantes
- El establecimiento de una metodología basada en el análisis de los objetivos de producción y de prestación de servicios, que garantice que las Cualificaciones Profesionales respondan a las exigencias del sistema productivo y del empleo, y obedezcan a aspectos formales del modelo establecido.
- La selección de los profesionales, que van a conformar los grupos de trabajo, debe abarcar las áreas de competencia del campo de observación, los procesos productivos, las tecnologías inherentes así como los procesos formativos correspondientes.
- La aplicación a las cualificaciones de un proceso de contraste externo, contemplado en la metodología definida, que garantice la calidad, fiabilidad y homogeneidad de todo el proceso y de los resultados finales.

3.- METODOLOGÍA DE REVISIÓN/ACTUALIZACIÓN DEL CATÁLOGO NACIONAL DE CUALIFICACIONES

3.1. Líneas estratégicas básicas

El proceso de revisión/actualización del CNCP que se plasma en presente documento se fundamenta en las *"Bases Metodológicas para la elaboración del Catálogo Nacional de Cualificaciones"*, aprobadas por el Pleno del Consejo General de FP del 29 de mayo de 2003.

Las líneas estratégicas básicas para llevar a cabo la revisión /actualización de las cualificaciones profesionales son las resultantes de un proceso de natural evolución del CNCP, de la experiencia acumulada en la elaboración de la primera edición del Catálogo Nacional de Cualificaciones y de los estudios realizados sobre la aplicación y utilidad de dicho Catálogo en el mercado de trabajo para un eficaz desarrollo de las políticas de formación y empleo.

Entre dichos estudios cabe destacar la utilización de cualificaciones en la elaboración de Títulos de Formación Profesional, Certificados de Profesionalidad y otras acciones de formación para el empleo vinculadas al Catálogo Nacional de Cualificaciones, así como en la elaboración de los instrumentos de apoyo al procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.

3.2. Requisitos que deben cumplir las cualificaciones del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales

Siguiendo el modelo establecido en las Bases metodológicas aprobadas en 2003 y la normativa actual de regulación del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, se consideran los siguientes conceptos a efectos de su articulación:

Cualificación profesional: el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación formal u otros tipos de formación así como a través de la experiencia laboral.

Unidad de competencia: el agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación, a los efectos previstos en el artículo 8º de la Ley Orgánica 5/2002.

Competencia profesional: el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

Las Cualificaciones Profesionales que se revisen y actualicen así como las de nueva incorporación al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales deberán contener, al menos, los elementos siguientes:

- *Datos de identificación* de la cualificación profesional
- *La competencia general de la cualificación*
- *Las unidades de competencia* que configuran la cualificación
- *El entorno profesional*
- *La formación asociada*

Las Unidades de Competencia que se revisen y actualicen, así como las nuevas incorporaciones al Catálogo deberán contener, al menos, los elementos siguientes:

- *Datos de identificación:*
- *Realizaciones profesionales:*
- *Criterios de realización:*
- *Contexto profesional:*

Los Módulos Formativos (*módulos de formación asociada a la unidad de competencia*) que se revisen y actualicen y las nuevas incorporaciones al Catálogo deberán contener, al menos, los elementos siguientes:

- *Datos de identificación:*
- *Capacidades:*
- *Criterios de evaluación:*
- *Contenidos:*
- *Parámetros de contexto formativo:*

3.3. Fases del proceso de revisión y actualización del Catálogo Nacional de Cualificaciones

En el proceso de revisión y actualización del CNCP se mantienen las cinco etapas establecidas en el documento de Bases Metodológicas de 29 de mayo de 2003

1ª ETAPA: Planificación del proceso y conformación del Grupo de Trabajo

2ª ETAPA: Revisión/actualización de la cualificación: configuración competencial

3ª ETAPA: Revisión y actualización de la formación asociada

4ª ETAPA: Contraste externo de la competencia de la cualificación y la formación asociada

5ª ETAPA: Informe de las cualificaciones por el Consejo General de FP

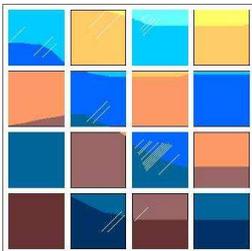
6ª ETAPA: Aprobación de las nuevas cualificaciones

ANEXO V: EJEMPLO DE INSTRUCCIÓN TÉCNICA

INSTRUCCIONES PARA DOCUMENTAR LOS FORMULARIOS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS CUALIFICACIONES DEL CATÁLOGO NACIONAL DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES QUE DEBEN SER OBJETO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN PRIORITARIA.

FAMILIA PROFESIONAL:

CUALIFICACIÓN:



Madrid, 2013

Instituto Nacional de las Cualificaciones

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DE LAS TABLAS

El presente documento se elabora al objeto de establecer un procedimiento para la actualización de las cualificaciones que se encuentren en la situación contemplada en el Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, en su artículo 9, modificado mediante el Real Decreto 1416/2005, de 25 de noviembre, y, excepcionalmente, aquellas otras no incluidas en esta casuística pero que sin embargo se observa la necesidad de revisión por cuestiones de tipo legal, tecnológica, metodológica, entre otras.

A fin de facilitar la utilización de las distintas tablas se presentan a continuación las siguientes orientaciones:

Tabla 1. CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE REVISIÓN/ACTUALIZACIÓN DE LA CUALIFICACIÓN

Se someterán a revisión las cualificaciones con más de 5 años a partir de la fecha de inclusión en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (publicación en BOE), salvo excepciones justificadas.

1. Este documento deberá ser cumplimentado por el coordinador o coordinadora de la familia profesional para su posterior análisis y valoración conjuntamente con la persona responsable del Servicio.
2. Los ítems están organizados en bloques en correspondencia con los distintos apartados y elementos de la Cualificación.
3. Los ítems están enunciados en forma de oración interrogativa – afirmativa.
4. El campo "Indicador de **P**rioridad" (I.P.) corresponde a un valor comprendido entre el 1 y el 4 asignado a cada uno de los ítems del cuestionario en base a su influencia/repercusión sobre la necesidad de actualizar la Cualificación, para su aplicación, por tanto, en la jerarquización y priorización de las integradas en una familia profesional. Correspondiendo el nivel 1 a la máxima prioridad y el 4 a la mínima (se recoge en página siguiente la tabla de prioridades establecida).
5. Los campos que se establecen para recoger las respuestas en la tabla 1 son: sí / no / consideraciones.
6. El campo "consideraciones" se incorpora para recoger todos aquellos comentarios relativos a cuestiones detectadas en el análisis practicado, referidas tanto a deficiencias o desajustes en el elemento de la Cualificación como a las posibles

soluciones alternativas para su subsanación, entre otras posibles.

7. Se aplicará cada ítem al elemento de la Cualificación al que hace referencia, si la respuesta es:
 - Afirmativa (sí), es decir, el elemento cumple con la condición establecida, en principio y salvo excepciones, no sería necesario cumplimentar el campo "consideraciones".
 - Negativa (no), el elemento no cumple con la condición establecida, se deberá cumplimentar el campo "consideraciones" mediante un breve enunciado alusivo a lo citado en el punto anterior.
8. Se deberá contestar únicamente en los espacios establecidos al efecto.

ANEXO VI: EJEMPLO DE CUESTIONARIO

Tabla 1.- CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA CUALIFICACIÓN				
IDENTIFICACIÓN				
Familia profesional				
Cualificación profesional (Código y denominación)				
Real Decreto		Fecha de publicación BOE		
		Fecha/s de modificación		
ESTRUCTURA DE LA CUALIFICACIÓN				
I.P.	Comparación con el Campo de Observación	Sí	No	Consideraciones
2	1. El ámbito profesional delimitado por todas y cada una de las Unidades de Competencia que configuran la Cualificación se ubica en toda su amplitud en el Campo de Observación correspondiente a la familia profesional.			
1	2. Las Unidades de Competencia de la Cualificación recogen todas las actividades de trabajo/actividades profesionales determinadas en el Campo de Observación vinculadas a un único perfil profesional.			
Configuración de la Cualificación				
2	3. Las Unidades de Competencia que configuran la Cualificación profesional en la que están integradas constituyen elementos competenciales disjuntos.			
MODIFICACIÓN DE LA NORMATIVA VINCULADA CON LA CUALIFICACIÓN				
I.P.	Normativa	Sí	No	Consideraciones
1	4. La cualificación está de conformidad con la normativa actualmente en vigor.			