

T6. CEG.

CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.0. El Subsistema de Operaciones

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

- Relación con las perspectivas del C.M.I.

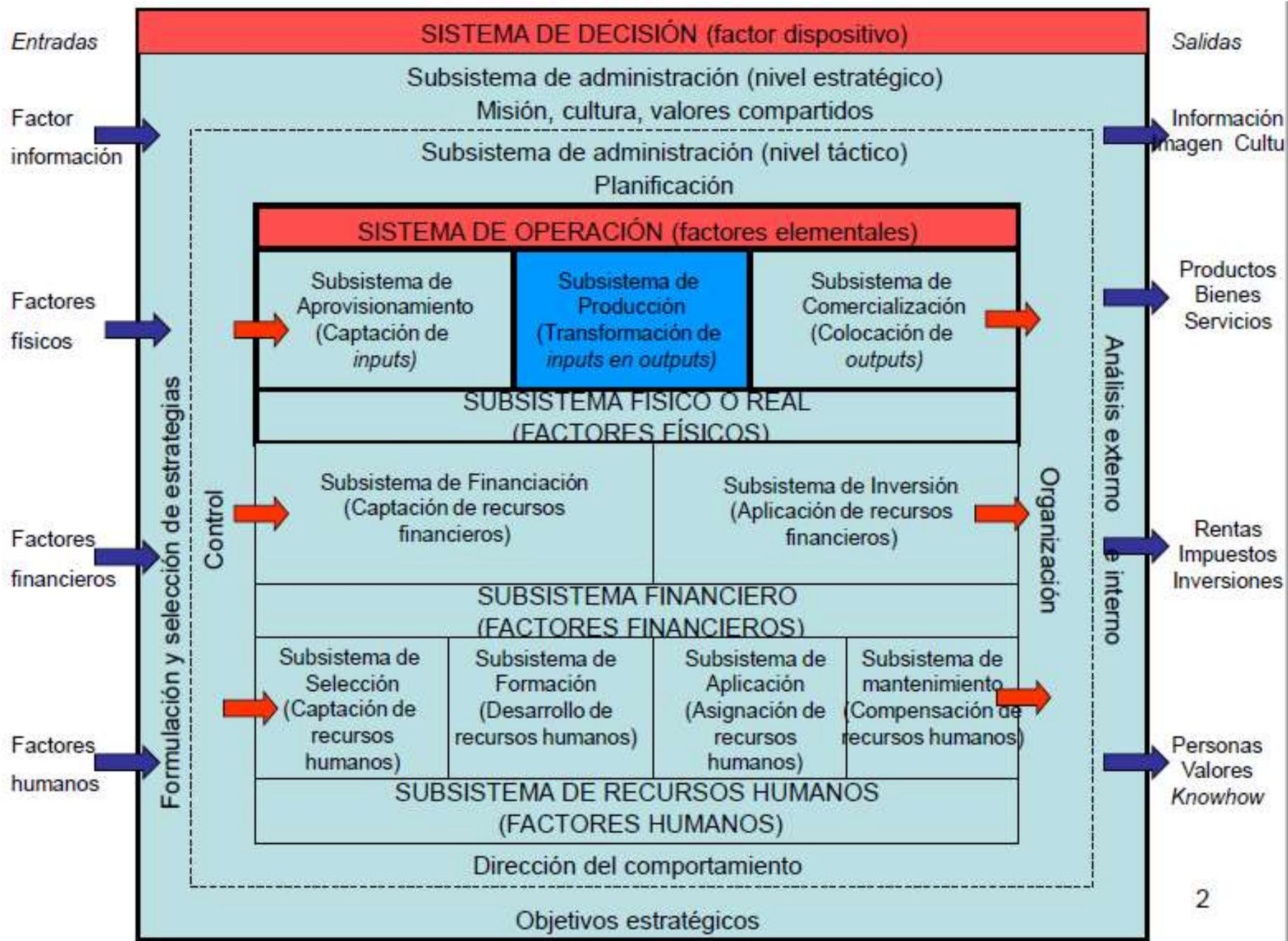
6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

- Mapa de procesos
- Control de procesos
- Mejora de procesos

6.3. Calidad total y Control de calidad

- Normalización y certificación
- Gestión de calidad y su integración en los mapas estratégicos.

6.4. El control de gestión de proyectos.



OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN

Subsistema de producción: conjunto de elementos y procesos que interactúan con la finalidad de transformar factores (*recursos o inputs*) en productos o servicios (*outputs*).



Constituyen el núcleo de la misión de la empresa y han de estar coordinadas con el resto de sistemas.

OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN

Función principal → planificación de la producción, que se detalla en:

- **Qué producir** (selección y diseño de productos)
- **Cómo producir** (selección y diseño del proceso)

Tipos de producción

- Focalización por **producto** (Proyectos únicos)
- Focalización por **proceso** (Producción en serie)
- Producción Justo a Tiempo (JIT)

CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS

CONFIGURACIÓN	HOMOGENEIDAD DEL PROCESO	REPETITIVIDAD	PRODUCTO	INTENSIDAD DEL CAPITAL	FLEXIBILIDAD	PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE	VOLUMEN OUTPUT	EJEMPLO
CONTINUA	ALTA	ALTA	ESTANDAR	AUTOMATIZACIÓN E INVERSIÓN ALTA	NULA	NULA	MUY GRANDE	AZUCAR
LINEA (FLOW SHOP)	MEDIA	MEDIA	VARIAS OPCIONES	AUTOMATIZACIÓN E INVERSIÓN MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIO GRANDE	VEHICULOS
LOTES (BATCH)	BAJA	BAJA	MUCHAS OPCIONES	AUTOMATIZACIÓN E INVERSIÓN BAJA	MEDIA	MEDIA	BAJO	VEHICULOS ESPECIALES
TALLERES	MUY BAJA	MUY BAJA	A MEDIDA	AUTOMATIZACIÓN ESCASA E INVERSIÓN BAJA	ALTA	ALTA	MUY BAJA	REPARACION VEHICULOS
PROYECTOS	NULO	NULO	UNICO	AUTOMATIZACIÓN NULA, INVERSIÓN ALTA	ALTA	ALTA	UNO O MUY POCOS	BARCO



T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos.

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

6.3. Calidad total y Control de calidad

6.4. El control de gestión de proyectos.

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

Proceso: conjunto de actividades ligadas entre si que transforman insumos en resultados que incorporan valor añadido.

*Del latín **processus**, que significa avance y progreso*

Una serie de tareas definibles, repetibles y medibles, que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. IBM

TAREAS –ACTIVIDADES-PROCESOS

6.1. PROCESOS: CONCEPTO, CLASES Y ELEMENTOS



Tipología de Procesos

- Unipersonales
- Funcionales o intradepartamentales
- Interfuncionales o interdepartamentales

- Procesos operativos
- Procesos empresariales o de gestión

- Primarios (primeras materias)
- Secundarios (transformación)
- Terciarios (comercialización)

Características de un proceso

1. Definibles

- Posibilidad de ser documentados. Sus requisitos y mediciones deben estar establecidos

2. Repetibles

- Posibilidad de repetirse en los mismos términos y condiciones, deben ser comunicados de modo que puedan ser seguidos y entendidos por el personal que los explota y/o mejora.

3. Predecibles

- Posibilidad de alcanzar los resultados esperados cuando el seguimiento consistente de las actividades del proceso aseguran su estabilidad

6.1. PROCESOS: CONCEPTO, CLASES Y ELEMENTOS

Elementos de un proceso (1)

- **Misión**
 - Perfectamente definible. Para qué, Para quién
- **Objetivos:**
 - De cantidad, Calidad, Coste y Entrega
- **Alcance:**
 - Los límites del proceso, con sus entradas y sus salidas
- **Cliente:**
 - *Para quién hacemos el proceso.*
- **Proveedor:**
 - *Quién abastece al proceso.*

6.1. PROCESOS: CONCEPTO, CLASES Y ELEMENTOS

Elementos de un proceso (y 2)

- **Recursos:**
 - Humanos materiales, etc.
- **Estructura de los procesos:**
 - Etapas secuenciales claramente integrables. Subprocesos y actividades
- **Sistema de medida o de control:**
 - Puntos, momentos e indicadores
- **Propietario:**
 - Responsable global del proceso, nombrado por la Dirección.
- **Sistemas de mejora:**
 - liderado por el propietario.

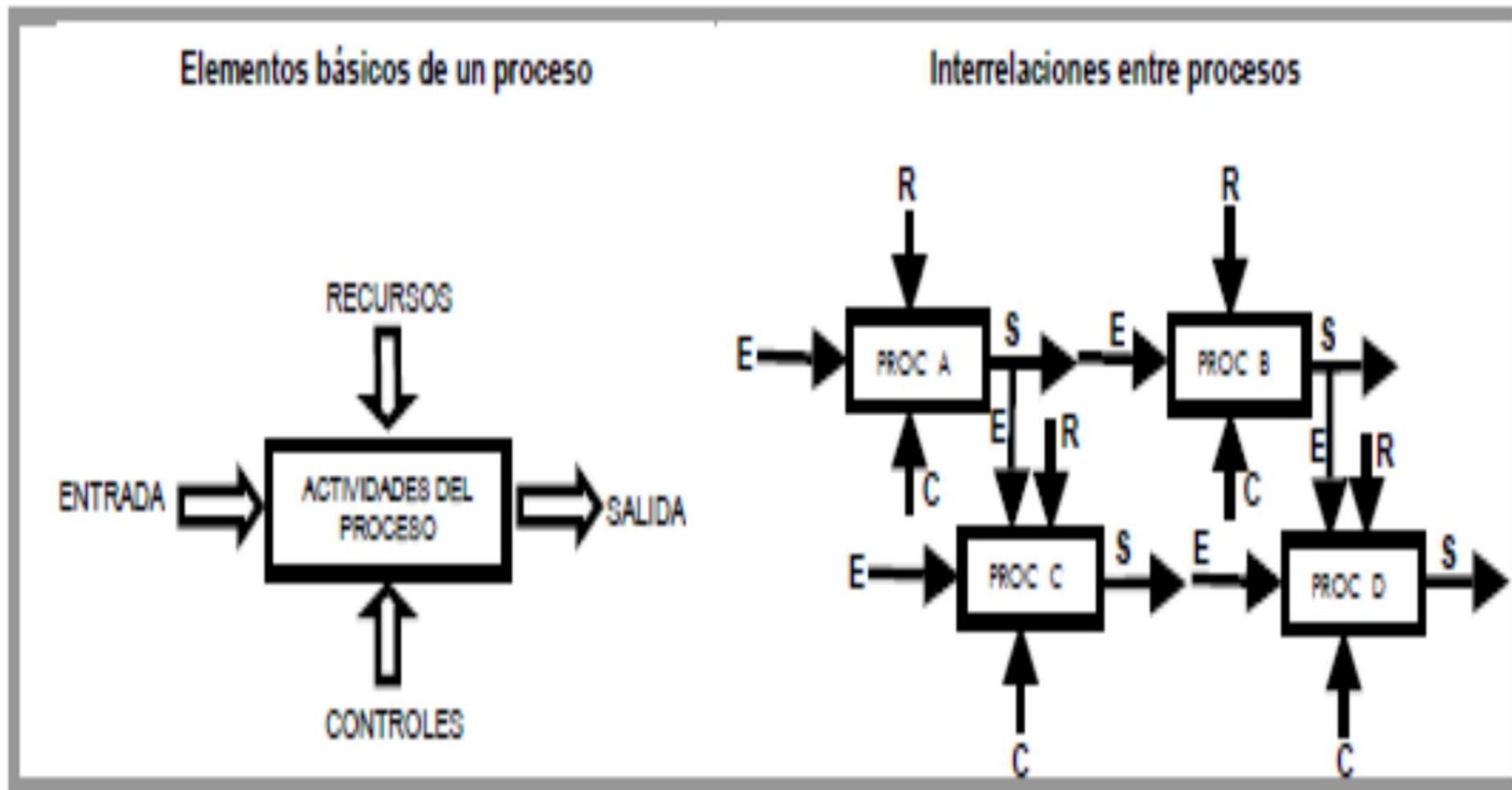
FICHA DE PROCESO

Estos elementos se han de recoger documentalmente

FICHA DE PROCESO		FP.EPI.004.00
PROCESO: PROPIETARIO:		
ENTRADAS	MISIÓN	SALIDAS
PROVEEDORES	SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	CLIENTES
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	INDICADORES:	OBJETIVOS: (Año en curso)
FECHAS AUDITORÍAS PROCESO:	EVOLUCIÓN DE RESULTADOS: (Último año y año en curso)	
Última:		
Próxima:		
ACCIONES DE MEJORA REALIZADAS EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS:		
ACCIONES DE MEJORA EN CURSO DE REALIZACIÓN:		

6.1. PROCESOS: CONCEPTO, CLASES Y ELEMENTOS

**Algunos procesos pueden ser sub-procesos de otro más global.
Sistema: conjunto de procesos**

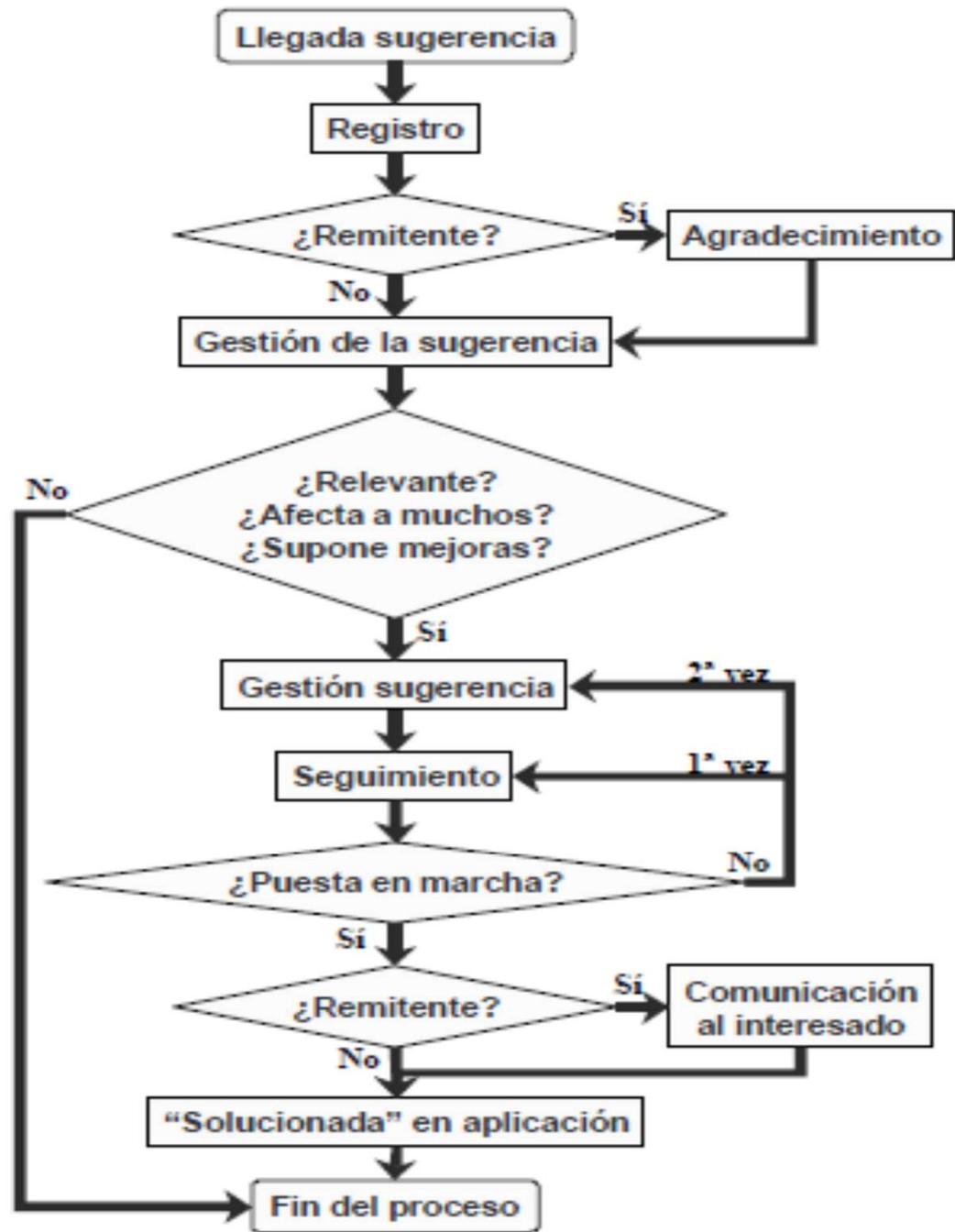


6.1. PROCESOS: CONCEPTO, CLASES Y ELEMENTOS.

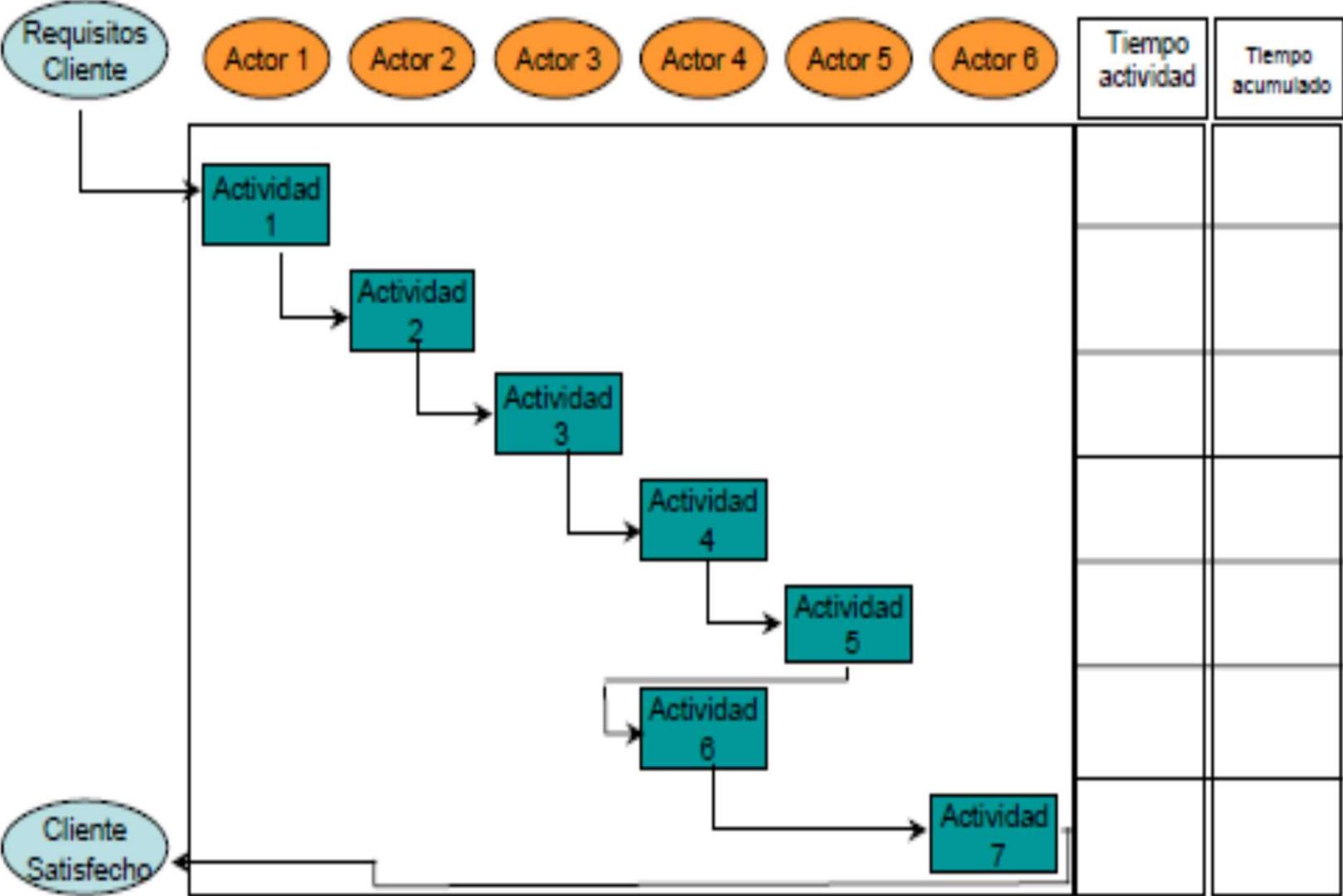
Representación de procesos

- *facilita la comunicación, ejecución y análisis de los mismos, así como la detección de mejoras.*
- **Diagrama de Flujos**
- **Diagrama de flujos de doble entrada**
- **IDEFO (Integration DEFINition language 0)**
- **OSSAD (Office Support System Analysis and Design)**

Ejemplo de Diagrama de Flujos



Ejemplo de DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL: DOBLE ENTRADA





T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

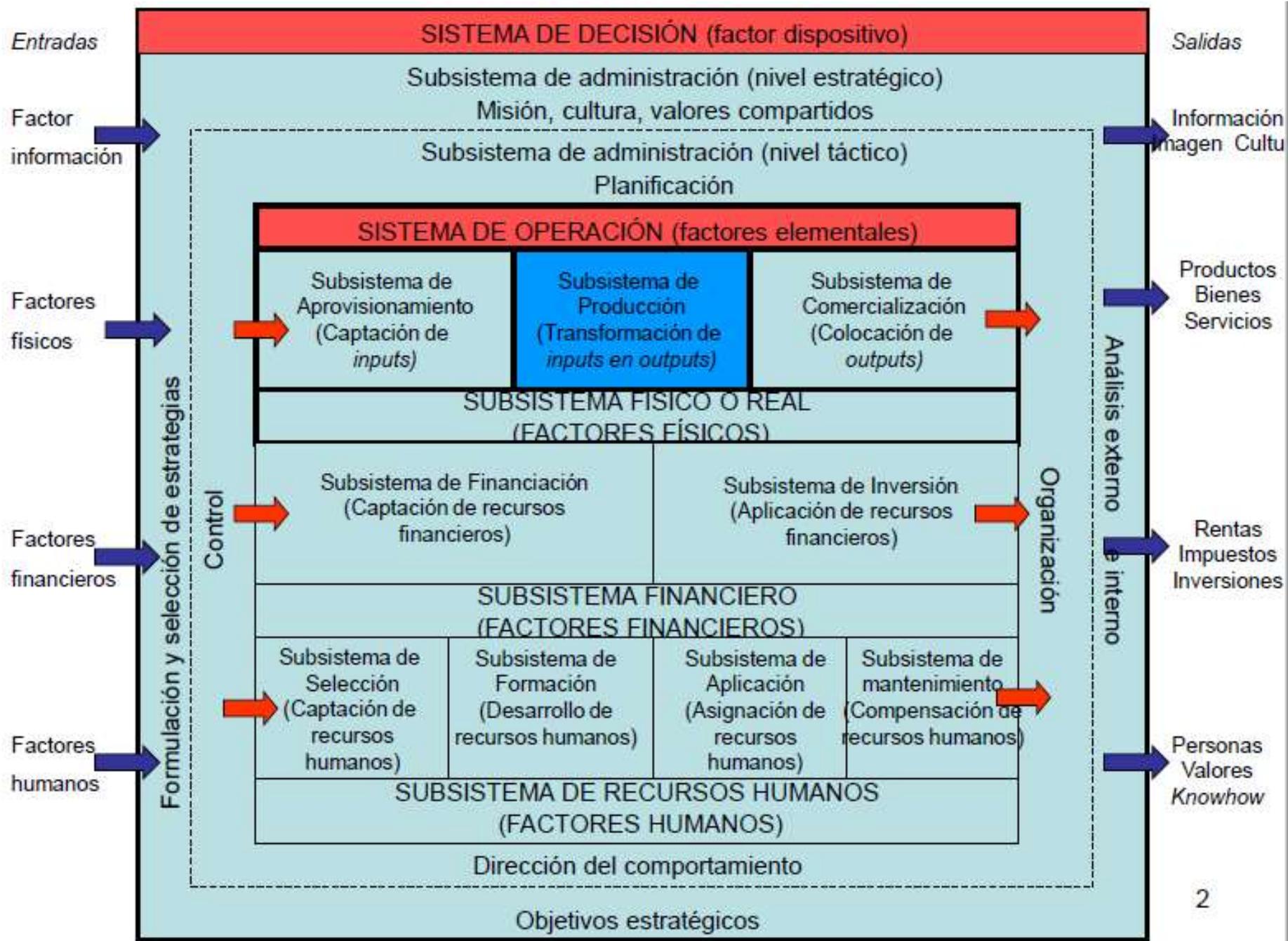
6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

- **Relación con las perspectivas del C.M.I.**

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

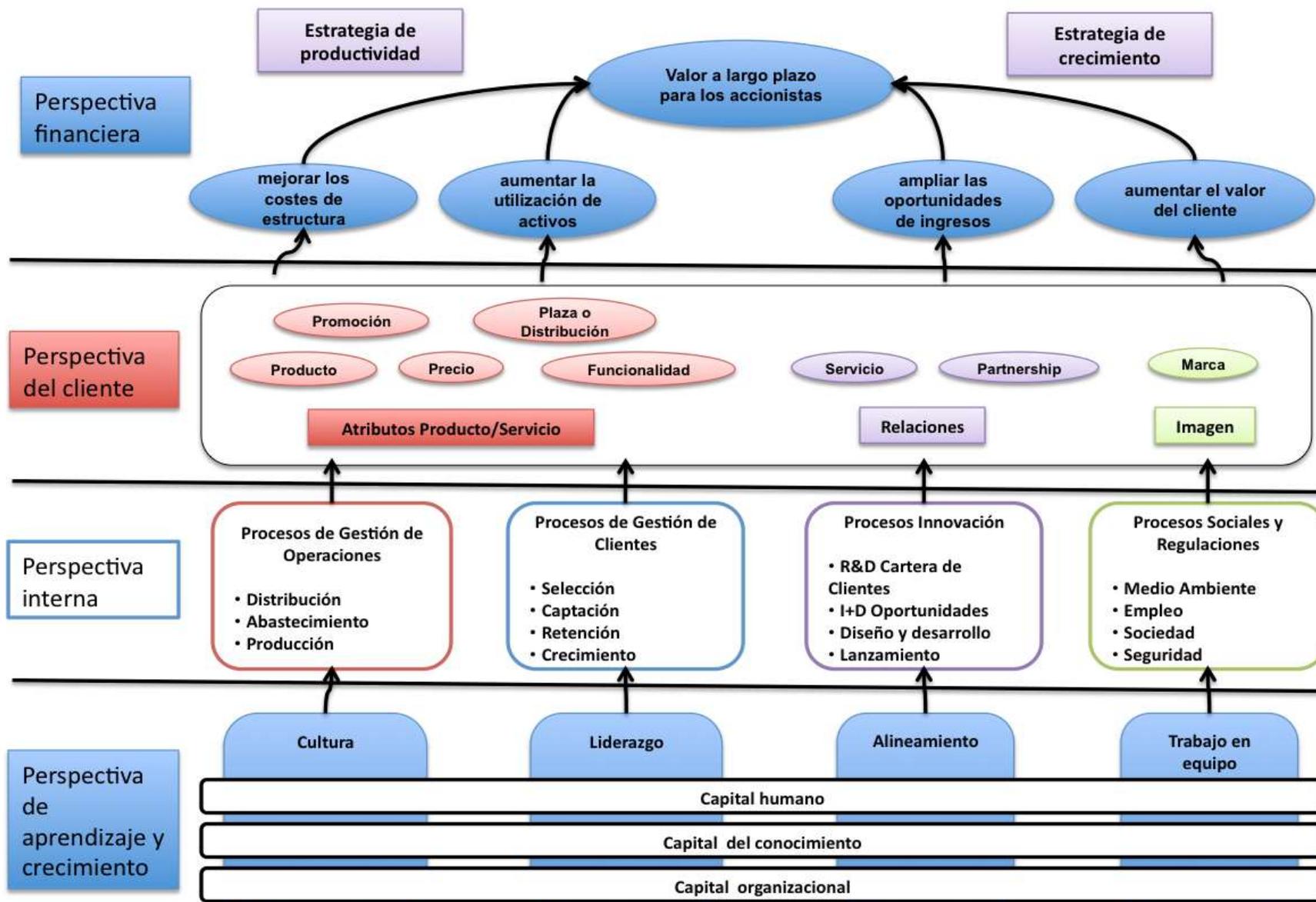
6.3. Calidad total y Control de calidad

6.4. El control de gestión de proyectos.



Conversión de los activos intangibles en resultados tangibles

CREACIÓN DE VALOR →





PROCESOS DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Dos grandes grupos de objetivos de los procesos de operaciones

1. Maximizar eficacia y eficiencia
 - Costes de los procesos
 - Duración de los proceso
2. Maximizar calidad

PROCESOS DE GESTIÓN DE OPERACIONES

La gestión de operaciones engloba varios grupos de procesos:

1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores
(abastecimiento)
2. Producir bienes y servicios (producción)
3. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes
(distribución)
4. Gestionar el riesgo
5. Innovación
6. Servicio Post Venta

PROCESOS OPERATIVOS: DESARROLLAR Y SOSTENER RELACIONES CON PROVEEDORES.

objetivos

Rebajar coste de propiedad

Servicio de proveedores justo a tiempo.

Proveedores de alta calidad

indicadores

Coste basado en la actividad.

Tiempo desde pedido a recepción

% entregas puntuales

% defectos en pedidos

% pedidos perfectos

- *Aumento de subcontratación y externalización de funciones no CORE: Outsourcing como alianza estratégica.*

PROCESOS OPERATIVOS: PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS

Objetivos

Rebajar coste

Mejorar procesos

Mejorar capacidad de respuesta
del proceso

Mejora Calidad

indicadores

Coste basado en la actividad

Nº procesos con mejoras

Nº procesos eliminados

% desechos

Coste de inspección

ECF (Eficacia Ciclo Producción):
Tiempo proceso/ Tiempo efectivo

PROCESOS OPERATIVOS: DISTRIBUCIÓN

objetivos

Rebajar coste de distribución.
Entrega responsable a clientes
Mejorar calidad

indicadores

Coste basado en la actividad
Tiempo desde pedido a entrega
%entregas a tiempo
% artículos entregados sin defectos
Nº de quejas de clientes

T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

- Mapa de procesos
- Control de procesos
- Mejora de procesos

6.3. Calidad total y Control de calidad

6.4. El control de gestión de proyectos.

Gestión por procesos: Características, objetivos

La observación, identificación y gestión de los procesos , es una

- **Herramienta de dirección de las organizaciones.**

De la que emerge

- **La Gestión por Procesos, o en inglés BPM** (*Business Process Management*)
- **íntimamente ligada a los Sistemas de Gestión de la Calidad** → “Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso”.
- **Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la Gestión de los Procesos.**

GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS

La Gestión por Procesos consiste en:

- *Diseñar la organización de manera que las funciones y estructura jerárquica den soporte a los procesos, y no al contrario,*
- *asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada,*
- *mejorando la eficiencia de la organización*
- *y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).*

GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS

Objetivos de la Gestión por procesos

- *Reducir los costes internos innecesarios*
- *Eliminar tareas que no aporten valor final*
- *Acortar plazos de entrega, reduciendo tiempos del ciclo*
- *Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso coste pero con valor para el cliente*
- *Mejora continua de las actividades desarrolladas*
- *Acción orientada hacia el cliente, interno o externo*

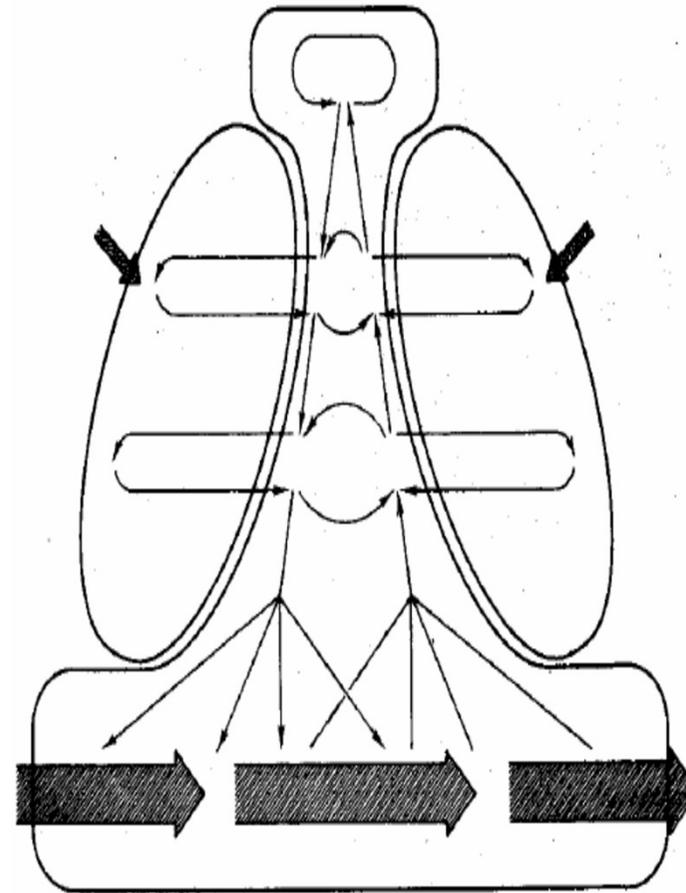
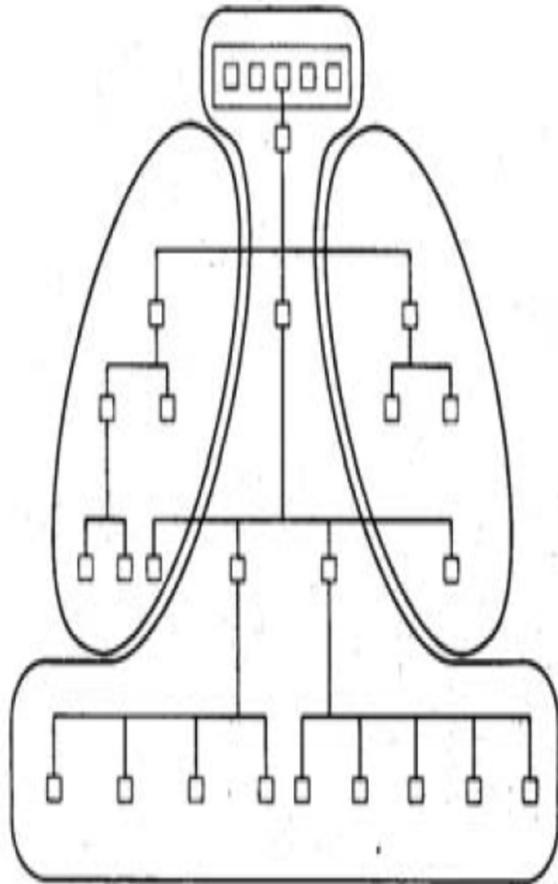


GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS

Gestión tradicional ó departamentalizada

- ***objetivos locales o individuales***
- ***actividades departamentales que no aportan valor***
- ***fallos en el intercambio entre los diferentes departamentos***
- ***falta de implicación y motivación***
- ***estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.***

VISIÓN DEPARTAMENTALIZADA O POR PROCESOS



Fuente: Mintzberg (1984)

GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS.

Gestión funcional

- **Compartimentación, visión vertical**
- **Enfoque a la Línea Jerárquica**
- **La Línea Jerárquica ejerce su poder personal sobre recursos humanos y técnicos**
- **El organigrama es visible**
- **No hay responsabilidad de todo el proceso**
- **El cliente ve la estructura**
- **Las actividades se encuadran en el departamento**



JEFE

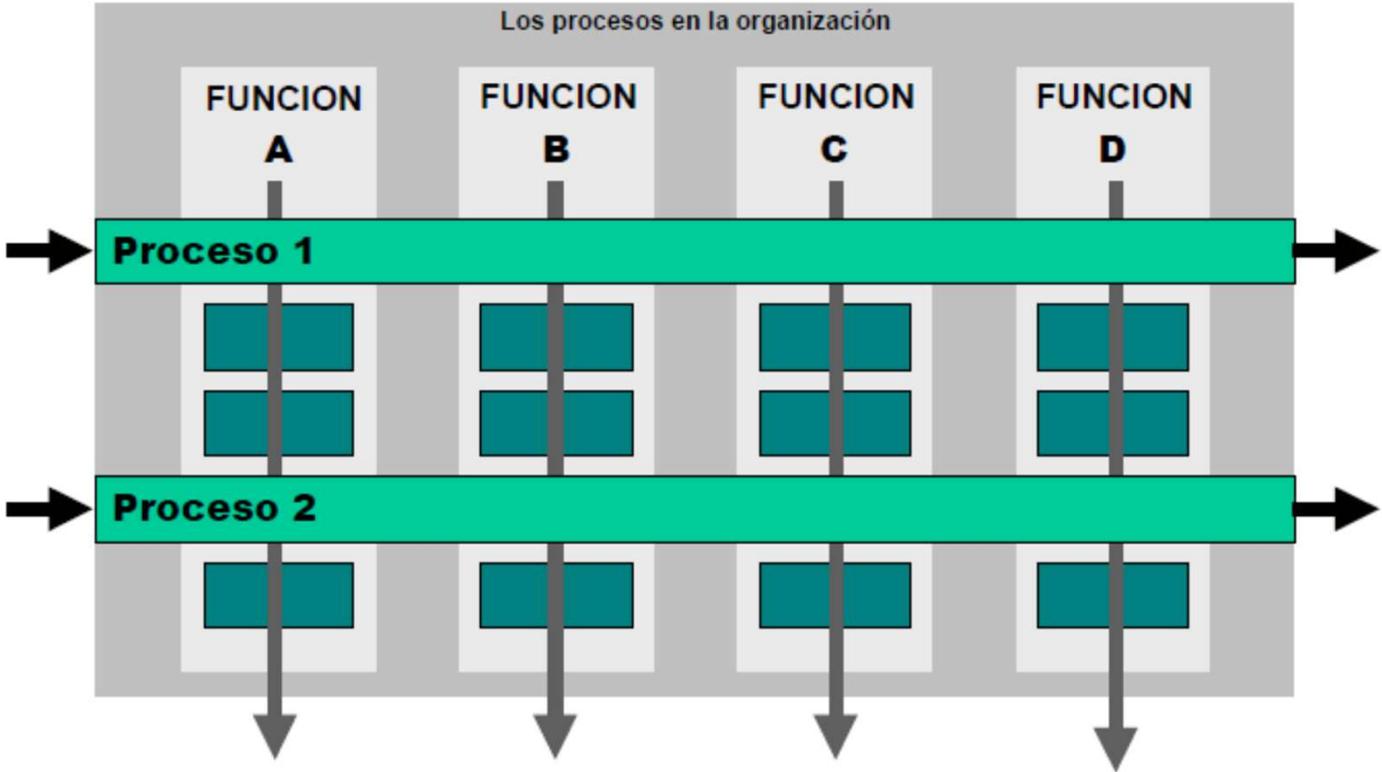
Gestión por procesos

- **Eliminación de barreras, visión transversal**
- **Enfoque al cliente externo**
- **Los recursos humanos y técnicos se utilizan para aportar valor a los clientes**
- **Los procesos son más valiosos**
- **Existe responsabilidad sobre el conjunto de las actividades del proceso**
- **El cliente ve el proceso horizontalmente**
- **Las actividades se estructuran en procesos**



CLIENTE

GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS



6.1. PROCESOS: CONCEPTO, CLASES Y ELEMENTOS

PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

- **Determinar objetivos de la organización**
 - *Identificar clientes y sus necesidades*
 - *Definir servicios/productos*

- **Diseño e identificación de procesos**
 - **Ficha del proceso**
 - *Describir procesos*
 - *Diagramar procesos*
 - **Inventario y Clasificación**
 - **Construir mapa de procesos**
 - **Diseñar estructura de soporte**

- **Establecer mecanismos de control y mejora.**



T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

- **Mapa de procesos**
- Control de procesos
- Mejora de procesos

6.3. Calidad total y Control de calidad

- Normalización y certificación
- Gestión de calidad y su integración en los mapas estratégicos.

6.4. El control de gestión de proyectos.

GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS.

Inventario y Clasificación

- **Procesos Clave:**
 - tienen relación directa con el cliente.
- **Procesos Estratégicos:**
 - analizar entorno y empresa para efectuar análisis estratégico
- **Procesos de Soporte:**
 - proveer de los recursos necesarios para lo anterior. Pasos para gestionar los procesos

Mapa de procesos



GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS.

Un proceso estará bajo control, cuando:

- Se conozca su propósito (Misión)
- Se conozcan sus objetivos
- Estén descritos sus pasos (Subprocesos)
- Estén identificadas sus entradas y salidas
- Estén identificados sus clientes y proveedores.
- Exista un responsable (propietario de proceso)
- Se mida y mejore su eficacia y eficiencia.

SUS OUTPUTS ESTAN EN LOS ENTORNOS OBJETIVO
FICHA DE PROCESO CON INDICADORES

CONTROL DE PROCESOS

Cada elemento o función organizativa debe de llevar incorporado su sistema de control

En los procesos se ha de controlar:

1. Características objetivas del producto/servicio del proceso → **eficacia**
2. Funcionamiento del proceso → **eficiencia**
3. **Satisfacción del cliente** → (medida subjetiva)

Herramientas de control de procesos:

- Auditoria de procesos (un proceso en si)
- Autoevaluación (examen sistemático y periódico de los procesos y sus resultados)



GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS.

SELECCIÓN DE PROCESOS CRITICOS

Pueden ser **procesos críticos** aquellos que:

- Significativa correlación con alguno de los objetivos o directrices definidas en la Visión de la organización (FCE)
- Se encuentran en una **situación desordenada** o desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación
- Los resultados de su evaluación se encuentran por **debajo de los límites de control** previamente definidos



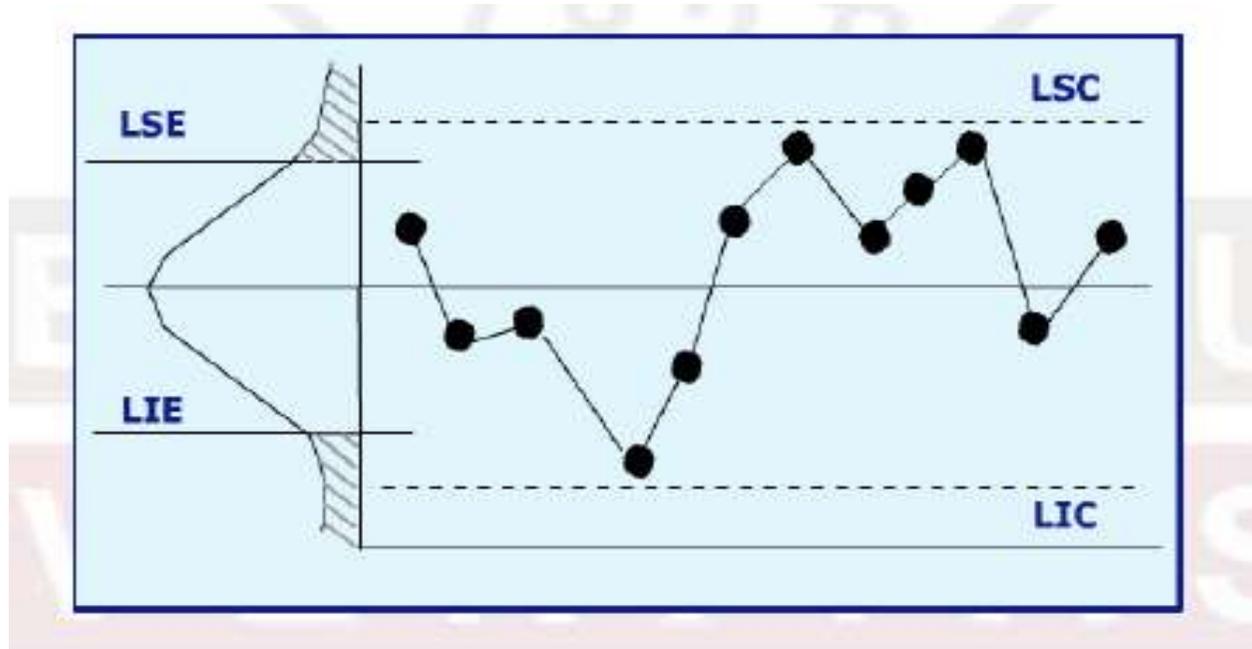
GESTIÓN POR PROCESOS: CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS

PROCESOS	FCE								
	Precio alto	Imagen especialización	Adaptación a variaciones	Plazo de entrega	Servicios no conformes	Costes servicios	Disponibilidad rec. financieros	Dimensiones instalaciones	
Comercial	■	■	■	■	□	■	■	■	
Gestión tráfico	■	□	■	■	■	□	□	□	
Gestión almacén	□	□	■	■	■	□	□	■	
Facturación	□	□	□	□	□	□	□	□	
Gestión recursos humanos	□	□	■	□	□	□	□	□	
Mantenimiento flota	□	□	□	□	□	□	□	□	
Compras y contrataciones	□	□	■	■	□	□	□	□	
Mejora continua	□	□	□	■	■	□	□	□	
Seguimiento calidad	□	□	□	□	■	□	□	□	
Gestión sist. informáticos	□	□	□	□	□	□	□	□	
Gestión incidencias	□	□	□	□	■	□	□	□	
administración	□	□	□	□	□	□	■	□	
Vigilancia	□	□	□	□	□	□	□	□	
Imagen corporativa	□	■	□	□	□	□	□	□	
Planificación estratégica	■	■	■	■	□	■	■	■	

Leyenda:

- Relación alta
- Relación media
- Relación baja o nula

CONTROL PROCESOS: GRÁFICOS DE CONTROL



- LSC = límite de control superior.
- LIC = límite de control inferior.

Y también figuran los límites de especificaciones, establecidos por el cliente o la organización:

- LSE = límite superior de especificación
- LIE = límite inferior de especificación.

Los **gráficos de control** se pueden clasificar en dos tipos generales:

- De **variables**, en donde la característica de calidad es una variable continua (longitud, resistencia, etc), que se compara con un estándar y se supone distribuida normalmente.
 - Utilizamos los gráficos de control para la tendencia central (**Grafico \bar{X}**) y para la variabilidad: desviación típica o rango (**Grafico R**)
- De **atributos**, corresponden a aquellas situaciones en que la característica de calidad no puede ser medida en una escala continua o tan siquiera cuantitativamente. Podemos decidir si la unidad observada:
 - Es conforme o no (correcto o defectuoso) sobre la base de verificar ciertos atributos. **Gráficas P y NP**. Las características de suponen distribuida según una Binomial
 - O bien, podemos contar el numero de defectos que aparecen en una unidad de producto. (**Grafica U y C**). La característica se supone distribuida según una Poisson.

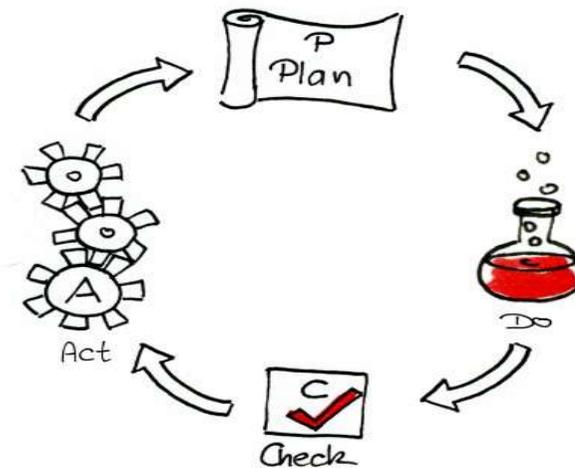
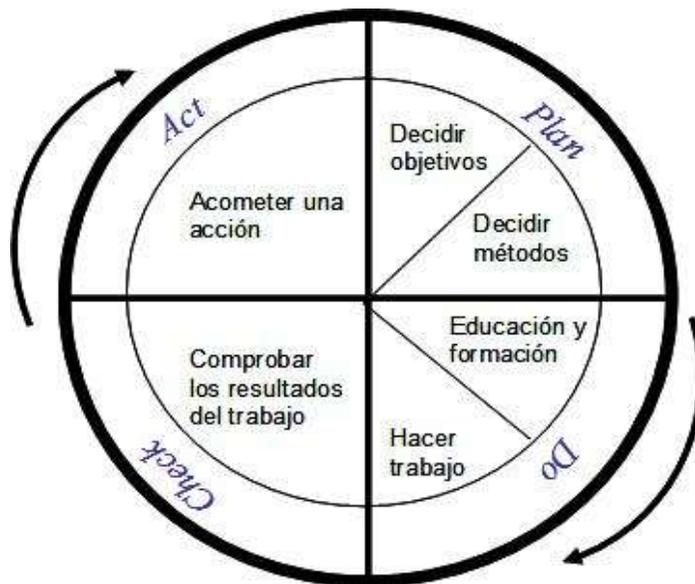
MEJORA DE PROCESOS

METODOS GENERALES

- **Mejora continua**
 - Lean Manufacturing
- **Reingeniería**
- **Benchmarking**

La mejora continua se basa en el ciclo APDC

(Conocido también como de E. Deming, basado en las ideas de W. Shewhart)



MEJORA PROCESOS

Ciclo APDC (*Deming ó de Shewhart*)

- **1. Planificar (*Plan*)**
 - Definir EL PROBLEMA y los objetivos
 - Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo

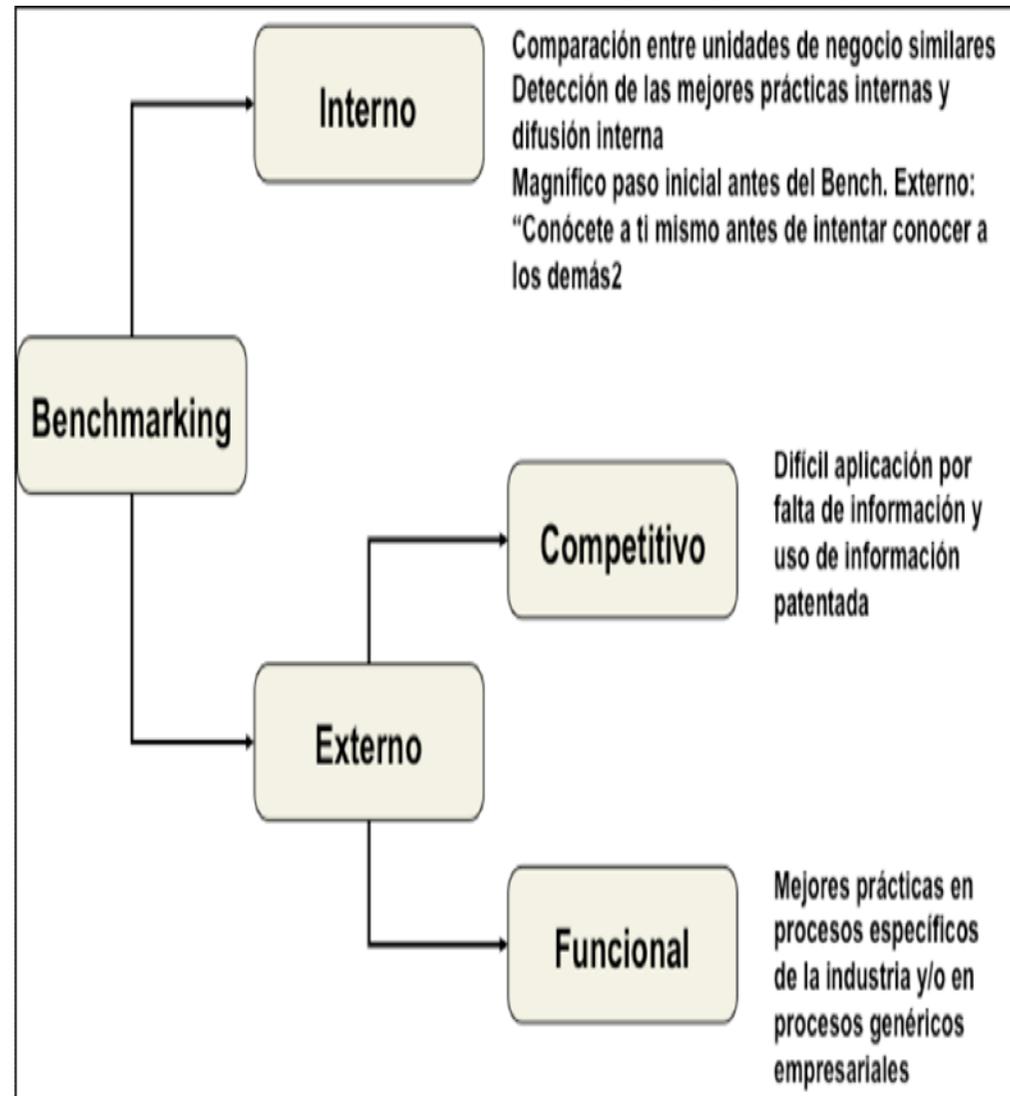
- **2. Hacer (*Do*)**
 - Llevar a cabo la educación y la formación
 - Hacer el trabajo / **Implantación piloto**

- **3. Comprobar (*Check*)**
 - Comprobar los resultados

- **4. Actuar (*Act*)**
 - Actuar para mejorar. Tomar iniciativas.
 - Estandarizar mejoras → Implantación masiva

BENCHMARKING

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria - David T. Kearns (DG de Rank Xerox)



MEJORA DE PROCESOS: REINGENIERÍA

La Reingeniería de Procesos o BPR (*Business Process Reengineering*)

“Replanteamiento fundamental

y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.

Hammer, 1994.

Objetivos de la Reingeniería

- el rediseño substancial de los procesos,
- mediante innovaciones radicales
- que permiten avances significativos en los estándares de calidad
- y la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor,
- e incorporación de nuevas oportunidades de negocio

T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

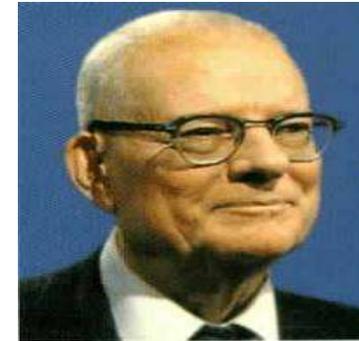
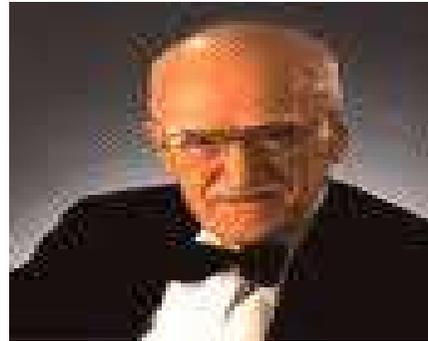
6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

6.3. Calidad total y Control de calidad

- Normalización y certificación
- Gestión de calidad y su integración en los mapas estratégicos.

6.4. El control de gestión de proyectos.

CALIDAD



1900-1940 → Juran y Deming trabajan sobre estadísticas y mejora técnicas de los procesos (filosofía Taylor)

1940-1980 → Deming a Japón → implicación de las personas en los Círculos de Calidad. Ishikawa → cero defectos

1980-2000 → vuelta a occidente

- 1987 USA → premio Malcom Baldrige
- 1988 Europa → EFQM
- 1986 España → AENOR

2000 → ISO 9001, Gestión por Procesos y Calidad Total.

CALIDAD, EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO.

1. Oferta de un producto que cumpla especificaciones
2. Adecuación a un uso. Satisfacción de necesidades (Juran)
3. Es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Deming)



ETAPAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. **Control de calidad** → las características del producto/servicio cumple unas especificaciones. Inspecciones y controles estadísticos.
2. **Aseguramiento de la calidad** → realizar buenas prácticas (Norma ISO 9000) para garantizarnos la calidad pretendida. Toda la organización, incluso proveedores, involucrada en la calidad.
3. **Calidad Total** → la calidad está integrada en la estrategia como ventaja competitiva. La calidad se gestiona no se produce.

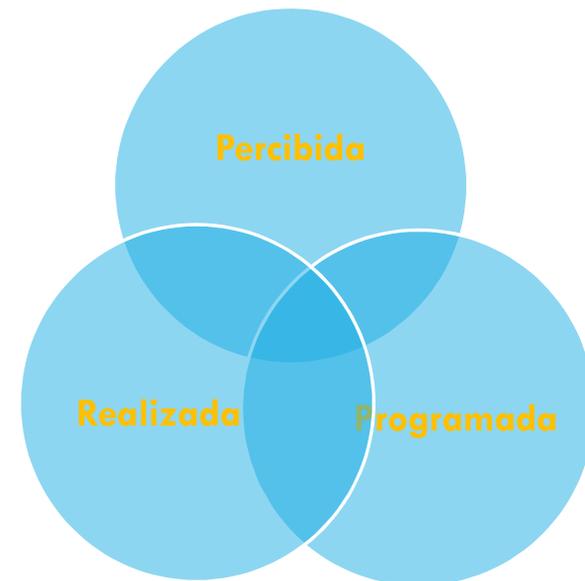
**DE
UNA CARACTERÍSTICA TÉCNICA
A
UN ESTILO DE GESTIÓN:
UNA FILOSOFÍA**

CALIDAD TOTAL

Sistema eficaz para integrar los esfuerzos del conjunto de la organización para proporcionar productos y servicios que satisfagan necesidades del cliente. A.V. Feigenbaum.

Diferencias en Calidad

- Percibida
- Realizada
- Programada



GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. PROPOSICIONES

1. Las actividades de la organización deben enfocarse a la **satisfacción de necesidades** del cliente (interno o externo)
2. Todas las organizaciones son **mejorables**
3. Las actividades se pueden organizar vertical u **horizontalmente –procesos-(dirección de la excelencia)**.
4. El instrumento principal son **las personas**.
5. Las relaciones con clientes y proveedores deben basarse en la **colaboración**.
6. Los cambios no deben dañar la organización. Graduación de esfuerzos → **mejora continua**

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. PROPOSICIONES Y MEJORA DE PROCESOS ISO 900

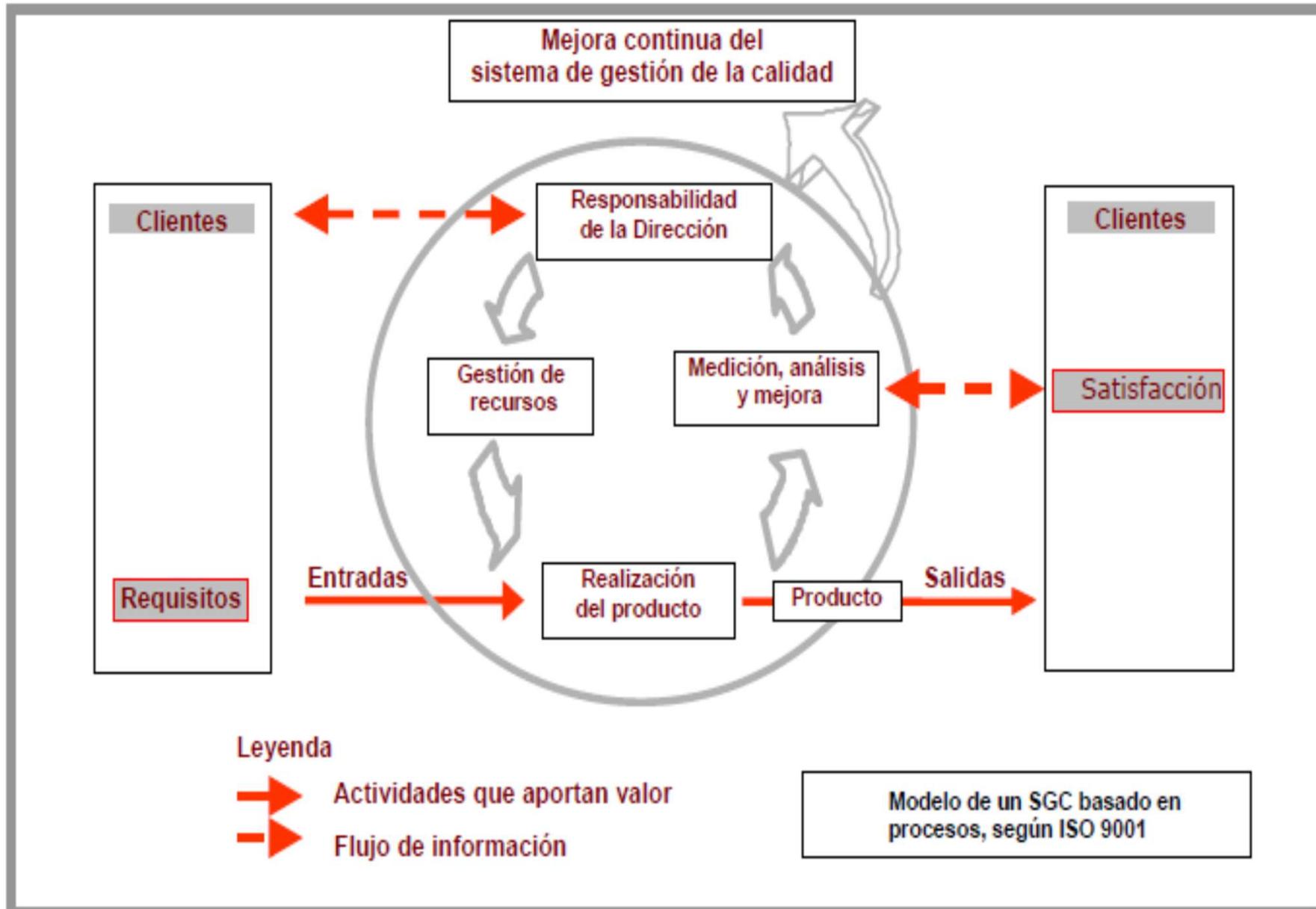
Los Sistemas de Gestión de la Calidad. Dos “bucles” en la mejora de procesos (Modelo ISO 9001:2000-EFQM)

Bucle vertical. Interior de la organización.

- Dirección define los requisitos
- Asignación y gestión de los Recursos
- Prestación de Servicio
- Medición

Bucle horizontal. Incorporación de

- Cliente
- Otras partes interesadas



Sistema de Garantía de Calidad basado en procesos según ISO 900

GESTIÓN DE CALIDAD. MODELOS DE EXCELENCIA



EFQM



PREMIO EUROPEO
European Foundation for Quality Management,



Otros: Premio Deming (Japón), Malcolm Baldrige (USA), etc.

T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

6.3. Calidad total y Control de calidad

- **Normalización y certificación**
- Gestión de calidad y su integración en los mapas estratégicos.

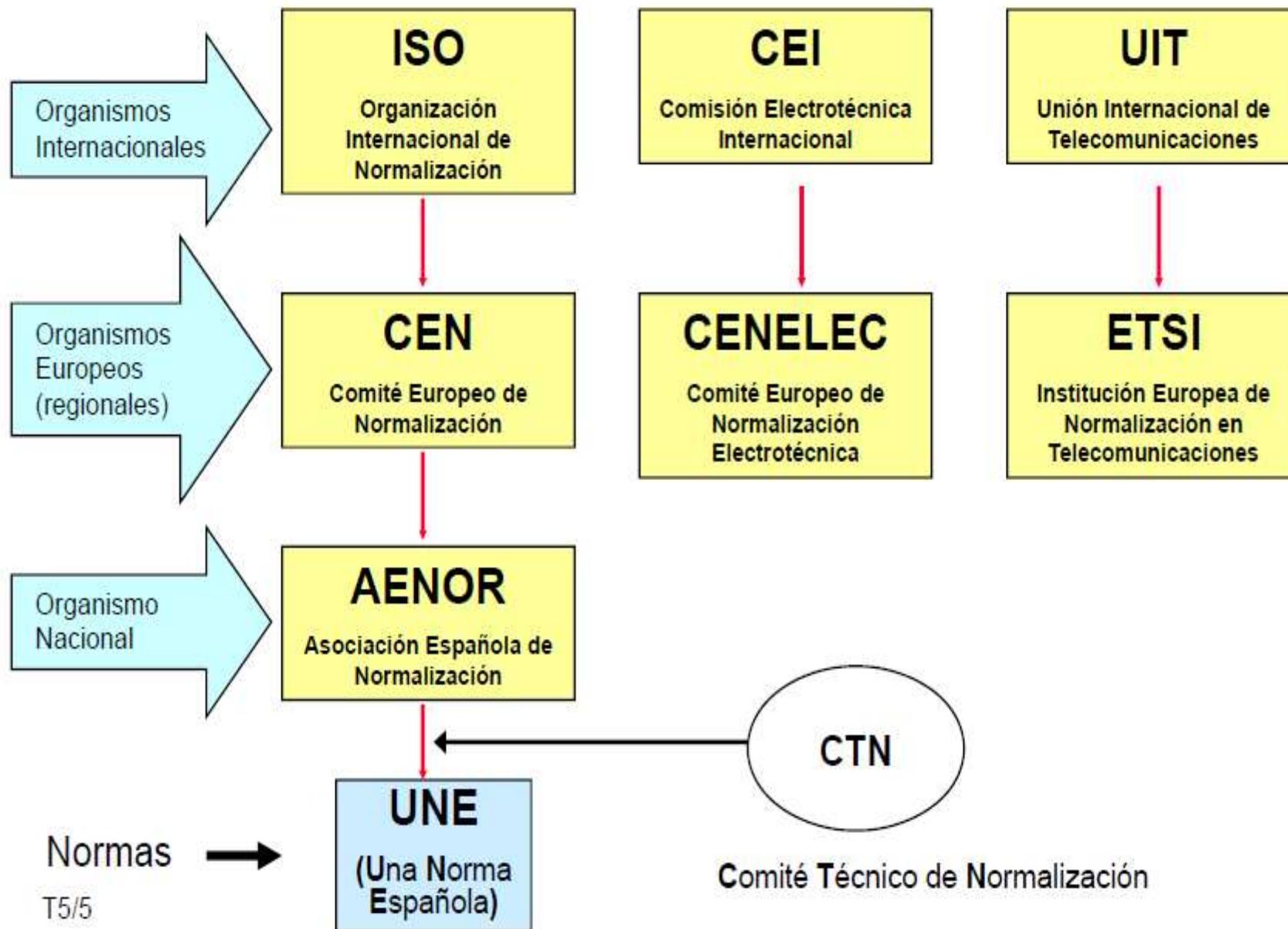
6.4. El control de gestión de proyectos.

NORMALIZACIÓN

Documento accesible al público, establecido por consenso de todas las partes interesadas, aprobado por un organismo cualificado, bien sea nacional o internacional, y cuyo cumplimiento no es obligatorio.

**Normalización
Vs
Normas
Administrativas**

Organismos de Normalización:





Normalización



**Empresas ú Organismos
Certificadores**

**ENTIDAD
NACIONAL DE
ACREDITACION
Acreditación de
Empresas u
Organismos
Certificadores**





T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

6.3. Calidad total y Control de calidad

- Normalización y certificación
- **Gestión de calidad y su integración en los mapas estratégicos.**

6.4. El control de gestión de proyectos.

Dos herramientas/ modelos generalmente aceptados y usados

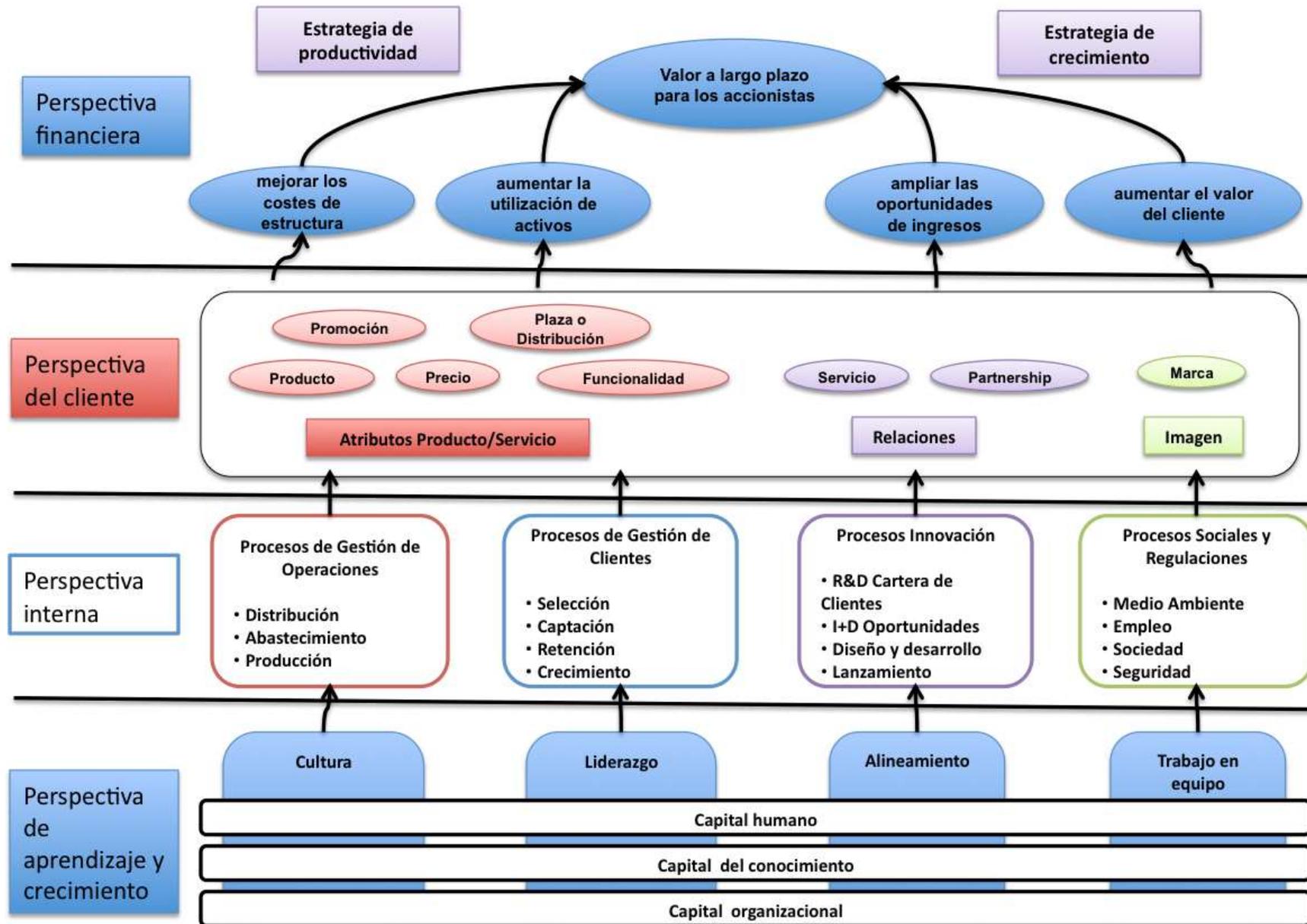
EFQM (European Foundation for Quality Management)

BSC (Balance Scorecard)

PUNTOS EN COMÚN BSC&EFQM

- @Orientación a resultados (satisfacción de los GI)
- @Orientación al cliente (arbitro final)
- @Constancia en los objetivos (coherencia)
- @Gestión por procesos
- @Énfasis en RRHH (know how y valores)
- @Aprendizaje y Mejora continua

Conversión de los activos intangibles en resultados tangibles



Los criterios y su ponderación en el EFQM



APORTACIONES DEL BSC Y DEL EFQM

@Del EFQM (reflexión y mejora)

- @Gestión Excelente

- @Responsabilidad social

@Del BSC (implementación práctica)

- @Despliegue de la estrategia

- @Orientación a la estrategia

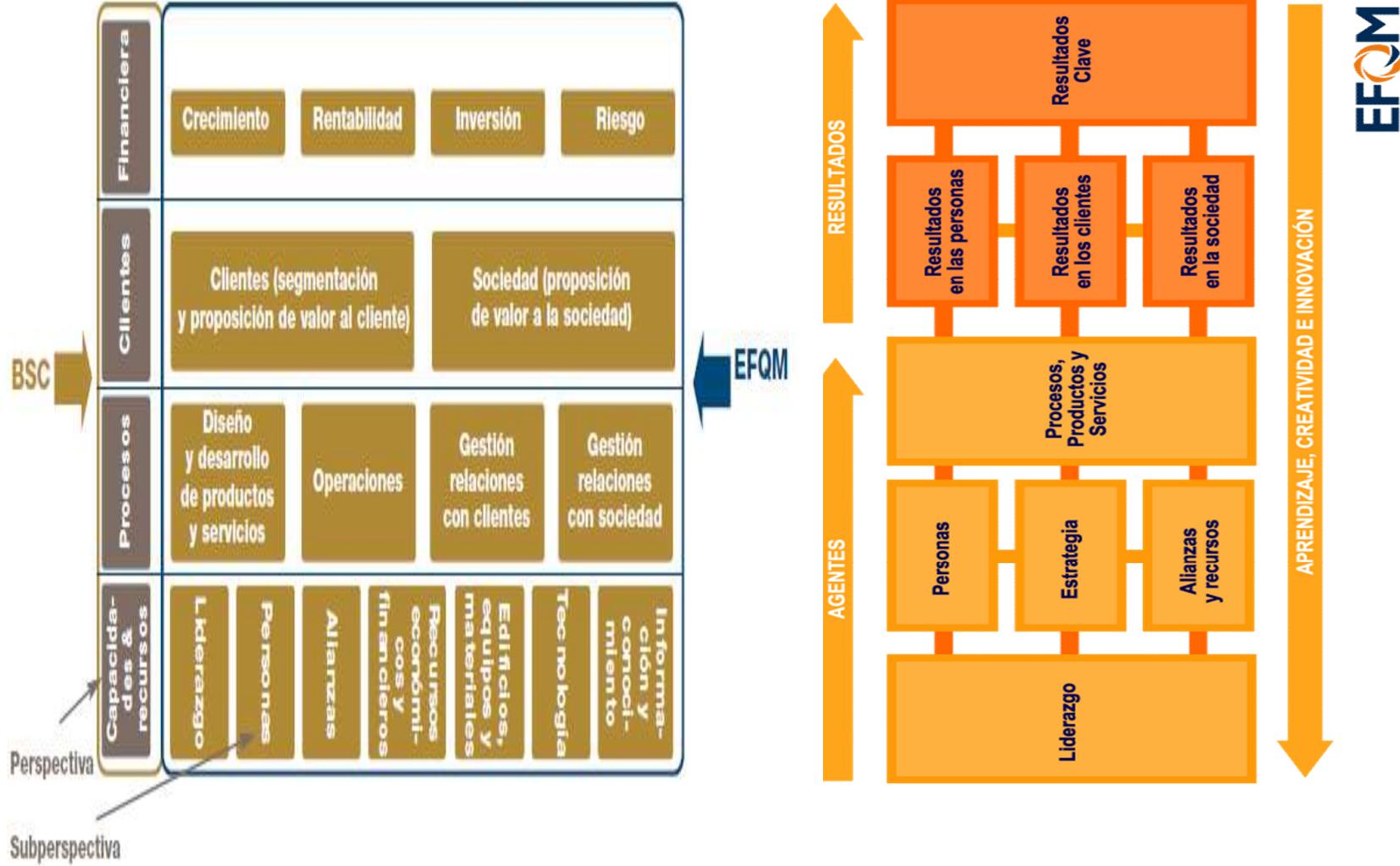
@EFQM & BSC

- @*“Transformar la estrategia en acción Excelente” (Trullenque y Liquete)*

Elementos básicos del Modelo Integrado EFQM & BSC



Integración de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM en el Mapa Estratégico





T6. CEG. CONTROL DE GESTIÓN DE OPERACIONES

6.1. Procesos: Concepto, clases y elementos

6.2. Gestión por procesos: Características y objetivos.

6.3. Calidad total y Control de calidad

6.4. El control de gestión de proyectos.

PROYECTO

Conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada.

Carácter singular (único, irrepetible).

Diferencias con las operaciones

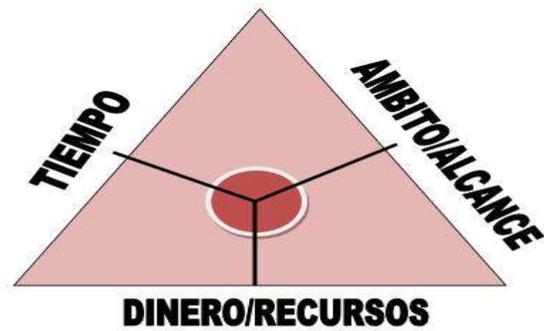
- Objetivo único
- Calendario determinado
- Complejidad
- Consume recursos específicos
- Elaboración gradual
- Requiere de una organización y control ad hoc
- Tiene un Responsable ó Gestor específico.

Se aconseja cuando

- Acometer un objetivo no rutinario

Tres Restricciones del proyecto

- Plazo - Tiempo
- Coste - Dinero
- Resultado, alcance, ó calidad



FASES DEL PROYECTO

1. Planificación
 - A. Identificación y desagregación de actividades
 - B. Ciclos de vida: cascada, hitos, prototipos, programación extrema
 - C. Diagramas de desarrollo: Gantt, Pert
2. Asignación de recursos
3. Seguimiento
4. Cierre del proyecto
5. Evaluación de la eficacia /eficiencia

ENTORNO DE CONTROL DEL PROYECTO

- ⌘ Estructura organizativa
 - Organizaciones matriciales
- ⌘ Relaciones contractuales
 - Contratos a precios fijos,
 - Contratos a reembolso de costes
 - Clausulas de penalización

FIN TEMA 6