

# Tema 36: La gestión por procesos

La gestión por procesos en la Administración Pública se define como una forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a través de las diferentes unidades de organización. Su propósito fundamental es contribuir al logro de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, superando la tradicional gestión funcional basada en estructuras jerárquicas y "silos" estancos.

## Concepto y Fundamentos en el Ámbito Público

A diferencia del sector privado, donde el enfoque suele ser la rentabilidad, en la Administración Pública el ciudadano es el eje fundamental de la intervención. Esto requiere diseñar los procesos de prestación de servicios desde la perspectiva del usuario y no desde la propia organización administrativa.

Un proceso se define como una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas que transforman una entrada (como una solicitud de servicio) en una salida o resultado (la entrega del bien o servicio), añadiendo valor en cada etapa. Es crucial distinguir entre:

- **Proceso:** Es dinámico y flexible, se orienta a resultados y a la satisfacción del ciudadano, y añade valor transformando entradas en salidas. Contiene actividades que pueden realizar personas de distintos departamentos con un objetivo común
- **Procedimiento:** Es la forma específica y estática de llevar a cabo una actividad, centrado en el cumplimiento de normas y pasos administrativos. Un proceso puede contener uno o varios procedimientos.

## Tipología de Procesos en la Administración

Las organizaciones públicas suelen clasificar sus procesos en tres categorías principales para cumplir su misión:

- **Procesos Estratégicos:** Son los responsables de definir el rumbo, las políticas y las estrategias de la entidad, asegurando la provisión de recursos y el seguimiento de metas.
- **Procesos Operativos o Misionales (Clave):** Constituyen la razón de ser de la organización y tienen una relación directa con el ciudadano. Son esenciales para el despliegue de la planificación y la misión institucional.
- **Procesos de Soporte o de Apoyo:** Proporcionan los recursos (humanos, tecnológicos, financieros) necesarios para que los procesos operativos puedan ejecutarse con eficacia.

## Fases para la Implementación de la Gestión por Procesos

La adopción de este enfoque sigue una ruta metodológica estructurada en varias etapas clave:

## A. Determinación y Mapa de Procesos

Consiste en identificar los productos o servicios que la entidad ofrece y reconocer los procesos necesarios para generarlos. El resultado es el mapa de procesos, una representación gráfica de la secuencia e interacción de todas las actividades de la entidad.

## B. Caracterización y Documentación

Para cada proceso se elabora una Ficha Técnica, donde se define su misión, el "dueño" o responsable del proceso, los indicadores de desempeño, las entradas, salidas y los recursos necesarios. En esta fase se resuelven las interfaces entre departamentos para gestionar el proceso de principio a fin.

## C. Seguimiento, Medición y Análisis

Se basa en el uso de indicadores (KPIs) para verificar el nivel de desempeño. Estos indicadores deben permitir medir la satisfacción del ciudadano, el cumplimiento de plazos y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

## D. Mejora de Procesos

La gestión por procesos es el motor de la mejora continua. Utiliza el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para optimizar el funcionamiento institucional. La mejora puede derivar en una simplificación administrativa, eliminando pasos innecesarios y reduciendo cargas para el ciudadano.

## Relación con el Modelo EFQM y la Excelencia

En el marco de la excelencia, la gestión por procesos es un pilar fundamental. El Modelo EFQM (especialmente en su criterio 5 de versiones previas y en el bloque de "Ejecución" de la versión 2020) impulsa a las organizaciones a gestionar sus actividades sistemáticamente para generar valor sostenible.

La aplicación de este enfoque en las administraciones españolas se apoya en normativas como el Real Decreto 951/2005, que establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

## Beneficios de la Gestión por Procesos para la Administración

Modernización y Transformación: Facilita la adaptación a entornos dinámicos y la incorporación de la administración electrónica.

- **Eficacia y Eficiencia:** Optimiza el uso de recursos públicos limitados y reduce tiempos de respuesta.
- **Transparencia:** Al documentar y medir las actividades, se facilita la rendición de cuentas y el control interno.
- **Satisfacción del Empleado:** Clarifica roles y responsabilidades, mejorando el clima laboral y la motivación de los funcionarios

## Tipología Detallada de Indicadores (KPIs)

**Eficiencia:** Mide la relación entre los resultados logrados y los recursos utilizados (insumos como medios humanos, materiales y financieros).

**Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas planificadas (cantidades, tiempos y cobertura).

**Economía:** Se centra en la capacidad de la institución para administrar, ahorrar y recuperar recursos financieros (costo de los insumos).

**Calidad:** Mide atributos, capacidades o características de los bienes/servicios y la satisfacción del usuario (oportunidad, accesibilidad, precisión).

**Efectividad (Impacto):** Mide el impacto final o los resultados alcanzados frente a las necesidades reales de la población (el "¿para qué se hizo?").

## La Figura del "Dueño del Proceso"

Es un concepto vital en la gestión moderna que aparece recurrentemente en las fuentes. Es la persona responsable de la gestión de principio a fin de un proceso, con la autoridad necesaria para introducir mejoras y asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos.

## Simplificación Administrativa vs. Reducción de Cargas

Simplificación administrativa: Incide en mejorar la eficacia y eficiencia interna de la gestión.

Reducción de cargas: Se enfoca exclusivamente en reducir los costes (tiempo o dinero) que la normativa impone a los ciudadanos o empresas. Se puede reducir cargas sin simplificar administrativamente.

## Ciclos de Mejora: PDCA y SDCA

Es fundamental conocer no solo el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para la mejora continua, sino también el ciclo SDCA (Standardize, Do, Check, Act):

El ciclo SDCA se utiliza para el control de un proceso ya estabilizado, asegurando que se ejecute conforme al estándar definido hasta que se inicie un nuevo ciclo de mejora (PDCA).