

HACIA LA GESTIÓN POR PROCESOS

HACIA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Aunque MARISTAK consiguió la Q Oro en 2006 y gestiona procesos desde el año 2000, aún permanecen algunas inercias que imposibilitan la gestión total de la organización POR PROCESOS. De hecho, aún persiste una estructura de la organización donde se aprecian particularidades de una estructura por funciones. Ejemplo de ello es la existencia de Jefes de Departamento, que pretenden eliminar completamente para conseguir que el organigrama de la organización y el mapa de procesos sean uno.

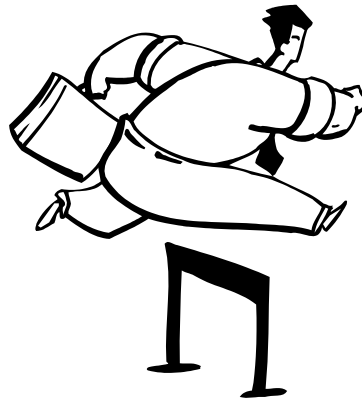


HACIA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Se trabajó en grupos esta propuesta de cambio analizando beneficios y cargas. Una vez aceptado el reto comenzaron con un cronograma de actividades que fue de Septiembre de 2008 hasta Junio de 2009: listar las actividades de los Jefes de Departamento, agruparlas en 4 paquetes equilibrados, asignar cada paquete de funciones a una persona de modo que los anteriores 4 departamentos dispusieran de personas que realicen las funciones que anteriormente realizaban los jefes de departamento, asignar las funciones (que se hacían pero que no pertenecían a ningún proceso) a procesos concretos, comunicar a las nuevas personas sobre las características de sus nuevas funciones, etc.

Gestión con 50 personas

- ISO 9000 en 2000
- Q Plata en 2004
- Q Oro en 2006

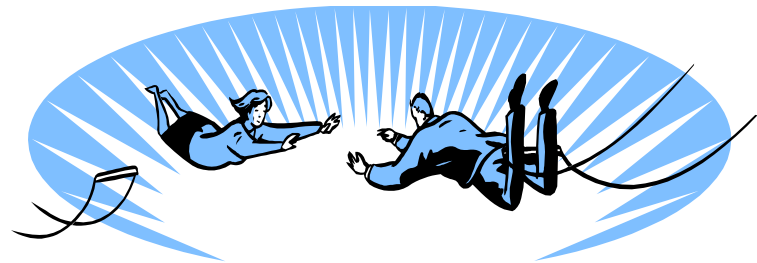
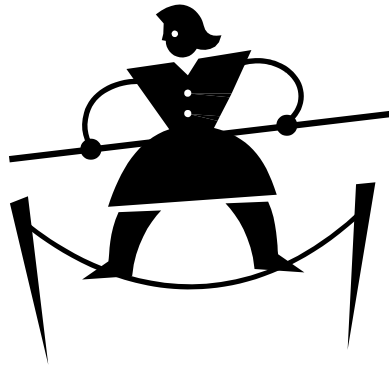


PERSONAS

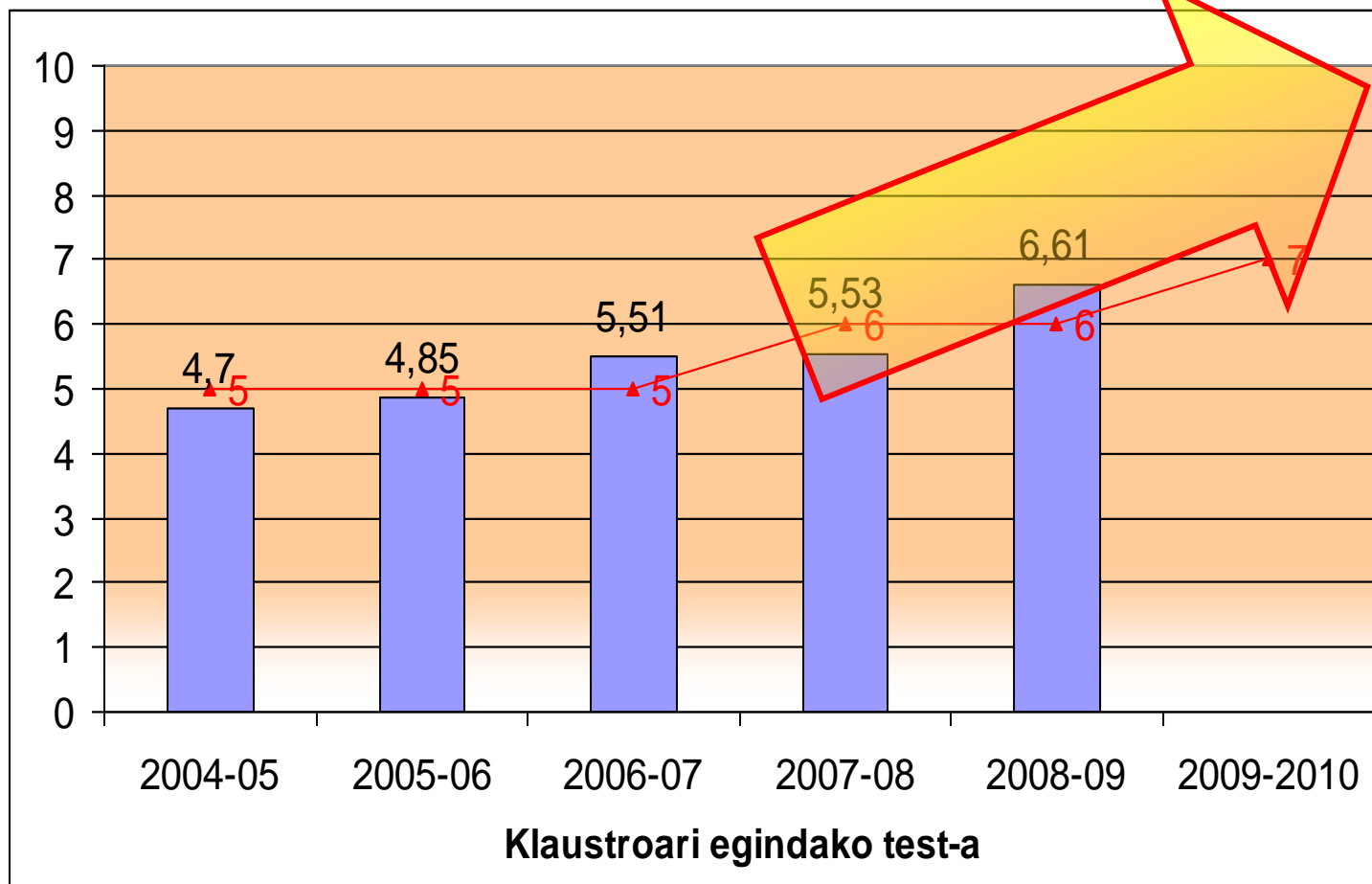
- Investors in People en 2007

Gestión con 50 personas

- Investors in People en 2007



Gestión con 50 personas



Para avanzar

CUADRO DE MANDO

Necesidad de gestión más eficaz

CUADRO DE MANDO DE PERSONAS

Mejorar el liderazgo del Equipo Directivo
Mejorar en la asignación de funciones a las personas
Mejorar la organización del tiempo

MODELO DE GESTION EFQM

Avanzar hacia una gestión POR procesos con el objetivo de mejorar los resultados del Centro.

VISION 2010

...Todo ello a partir de un equipo de personas unidas en un proyecto de calidad, **ilusionante** e **innovador**...

CUADRO DE MANDO

Fomentar la participación creativa de las personas.
Buscar el máximo valor añadido en la aportación de las personas.

CUADRO DE MANDO DE PERSONAS

Entender el trabajo y el esfuerzo de otras personas asumiendo nuevas funciones
Aumentar el sentimiento y la percepción de la contribución individual a los logros del Centro.

Tenemos que caminar hacia un modelo que fomenta:
LA GESTION DEL CENTRO POR PROCESOS y UNA PARTICIPACIÓN MÁS ACTIVA Y MÁS NECESARIA DE TODAS LAS PERSONAS

Adecuación de la estructura

SITUACION INICIAL

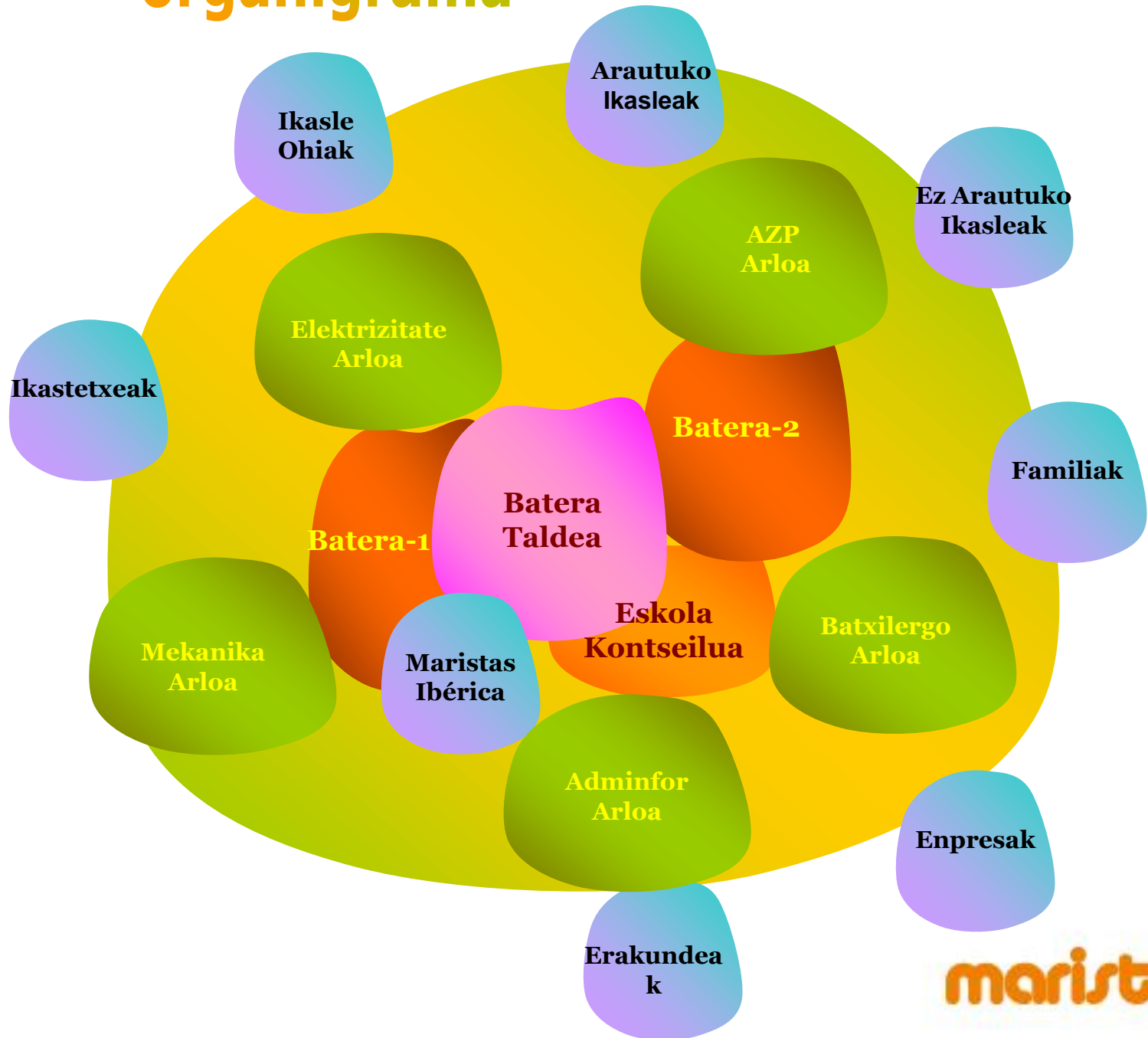
Estructura mixta: Gestión del Centro en base a 40 procesos de un modo horizontal junto con Departamentos gobernados por Jefes de Departamento (Mecánica Electricidad, Informática,...), es decir, de un modo vertical.

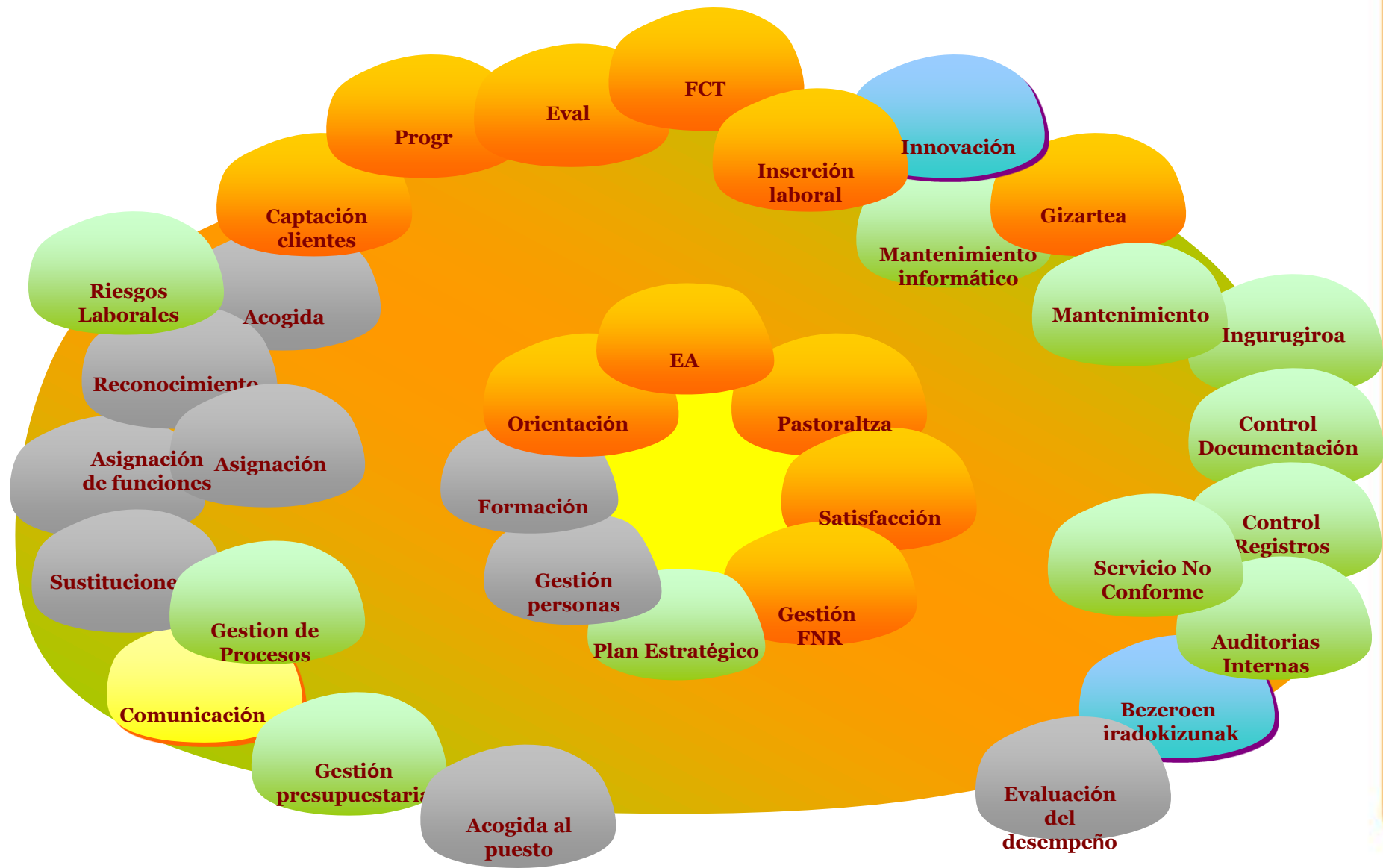
Adecuación de la estructura

SITUACION FINAL

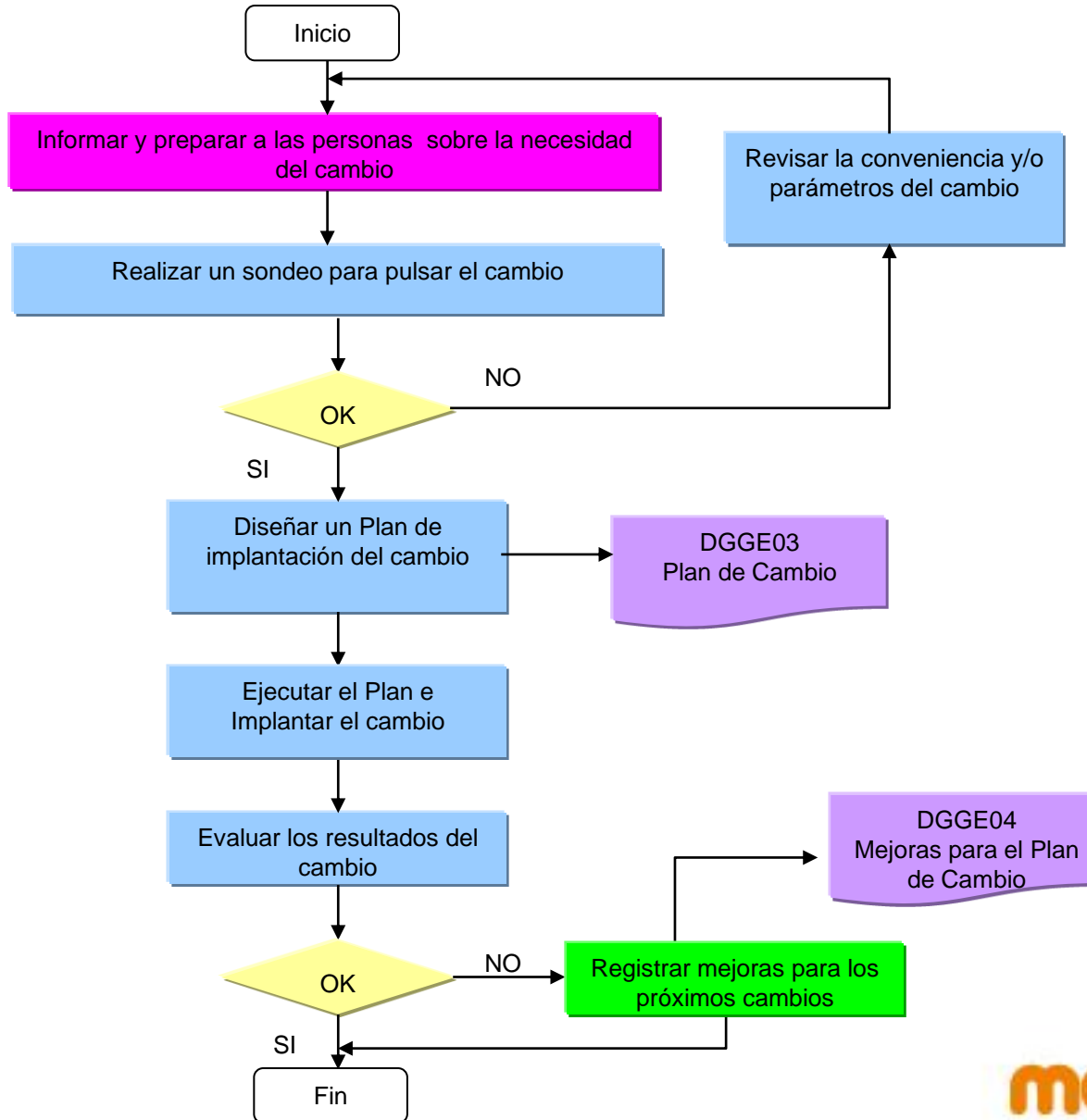
Estructura horizontal: Gestión del Centro en base a 30 procesos de un modo horizontal, únicamente mediante propietarios/as de proceso.

organigrama





Gestión del cambio



Arloa

CUADRO DE MANDO		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
O1		
O2		



PLAN ANUAL	
OE1	Acción 1
OE2	Acción 2
OE3	Acción 3



FUNCIONES ARLOBURU
Función 1
Función 2
Función 3
Función 4
Función 5
Función 6



Arloa



PLAN ANUAL		
OE1	Acción 1	Proceso 1
OE2	Acción 2	Proceso 2
OE3	Acción 3	Proceso 3



Desaparece el Plan Anual de Arlo



PLAN ANUAL PROCESO 1	
OE1	Acción 1



PLAN ANUAL PROCESO 2	
OE1	Acción 2



PLAN ANUAL PROCESO 3	
OE1	Acción 3

Arloa



CUADRO DE MANDO		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
O1		
O2		

PLAN ANUAL		
OE1	Acción 1	Proceso 1
OE2	Acción 2	Proceso 2
OE3	Acción 3	Proceso 3



FUNCIONES ARLOBURU
Función 1: FORMACION Identificar las necesidades en formación y desarrollo Fomentar el aprendizaje en sus personas
Función 2: SUSTITUCIONES Gestionar las sustituciones COLABORAR FNR Colaboración con FNR para la gestión
Función 3: REUNIONES Promover y participar en la realización sistemática de reuniones entre personas de distintas áreas
Función 4: INNOVACION Impulsar la implantación de metodologías que promueven el trabajo en equipo
Función 5: CUADRO DE MANDO Gestionar las acciones del PGA del Arlo en base a objetivos y resultados cuantificables. Gestión de indicadores (Cuadro de Mando)
Función 6: ASIGNACION Coordinar la asignación de asignaturas. INVERSIONES Gestionar las Inversiones
Función 7: VISITAS Gestionar las visitas externas PROYECTOS Generar Proyectos para instituciones (antena)





FUNCIONES ARLOBURU

Función 1: **FORMACION** Identificar las necesidades en formación y desarrollo. Fomentar el aprendizaje en sus personas

Función 2: **SUSTITUCIONES** Gestionar las sustituciones
COLABORAR FNR Colaboración con FNR para la gestión

Función 3: **REUNIONES** Promover y participar en la realización sistemática de reuniones entre personas de distintas áreas

Función 4: **INNOVACION** Impulsar la implantación de metodologías que promueven el trabajo en equipo

Función 5: **CUADRO DE MANDO** Gestionar las acciones del PGA del Arlo en base a objetivos y resultados cuantificables. Gestión de indicadores (Cuadro de Mando)

Función 6: **ASIGNACION** Coordinar la asignación de asignaturas. **INVERSIONES** Gestionar las Inversiones

Función 7: **VISITAS** Gestionar las visitas externas
PROYECTOS Generar Proyectos para instituciones (antena)



PERSONA 1

Función 1 **FORMACION** Identificar las necesidades en formación y desarrollo. Fomentar el aprendizaje en sus personas



PERSONA 2

Función 2 **SUSTITUCIONES** Gestionar las sustituciones. **COLABORAR FNR** Colaboración con FNR para la gestión



PERSONA 3

Función 3 **REUNIONES** Promover y participar en la realización sistemática de reuniones entre personas de distintas áreas



PERSONA 4

Función 4 **INNOVACION** Impulsar la implantación de metodologías que promueven el trabajo en equipo



PERSONA 5

Función 5 **CUADRO DE MANDO** Gestionar las acciones del PGA del Arlo en base a objetivos y resultados cuantificables. Gestión de indicadores (Cuadro de Mando)




PERSONA 6

Función 6 **ASIGNACION** Coordinar la asignación de asignaturas. **INVERSIONES** Gestionar las Inversiones

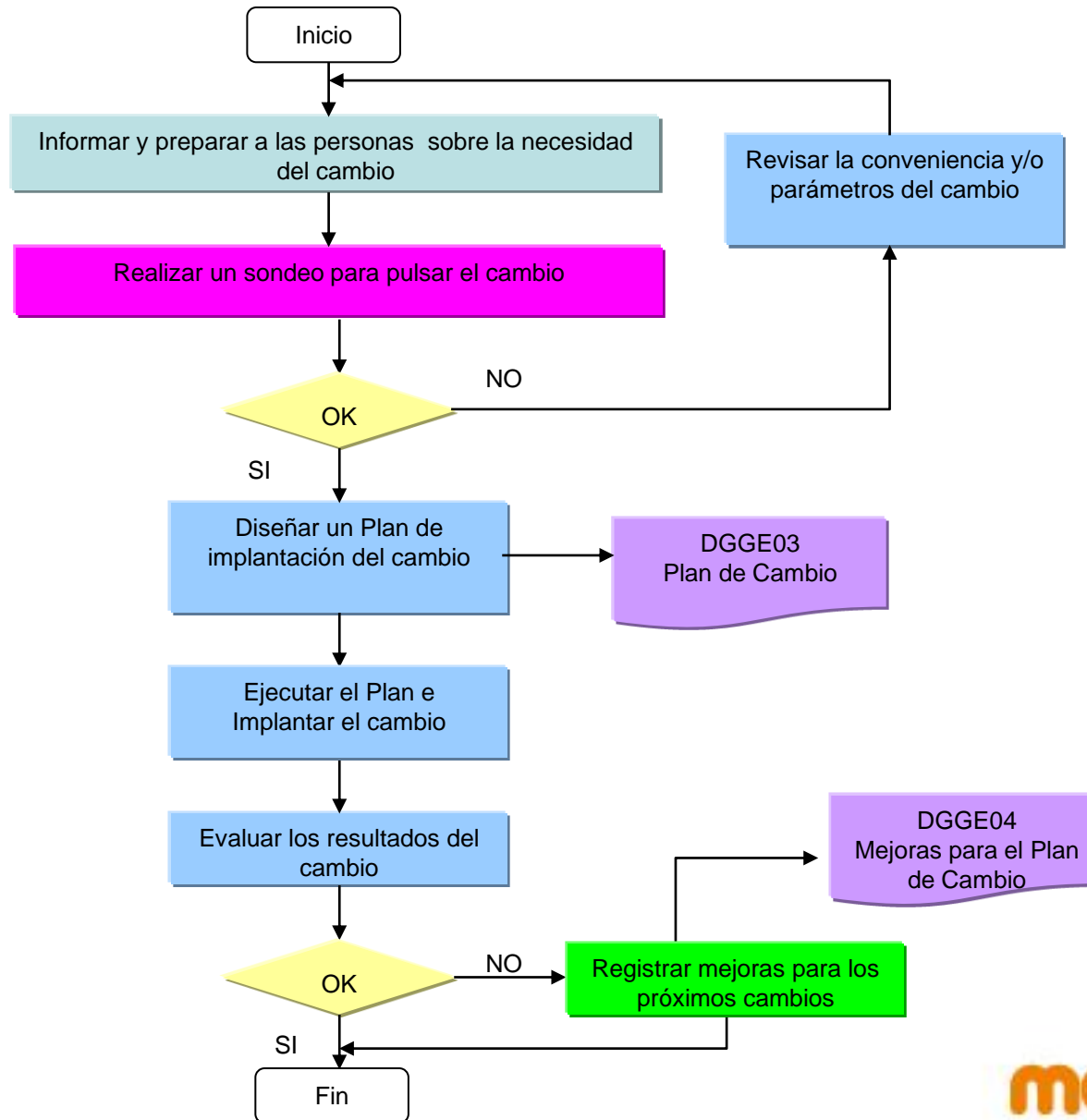


PERSONA 7

Función 7 **VISITAS** Gestionar las visitas externas
PROYECTOS Generar Proyectos para instituciones

PROPUESTA DE TRANSICIÓN PARA EL CURSO 2008-2009	BENEFICIOS	DEFICITS
<p>Las <u>reuniones</u> de equipos de proceso u de trabajo serán de 14 a 15 los martes y jueves en lugar de una hora matinal.</p> <p>Estos equipos tendrán un <u>Plan</u> Anual BÁSICO definido por BATERA</p>	<p>Las personas tendría una hora más para dedicar a sus funciones del Proceso EA.</p> 	<p>Se reducirá en un 50% la formación interna para dar el empujón necesario a la gestión de los procesos y a la progresiva consolidación de la figura del propietario/a de proceso.</p>
<p>Habrà nuevos equipos de proceso y equipos de mejora HOBE-1 y HOBE-2.</p> <p>Estos equipos tendrán un <u>Plan</u> Anual BÁSICO definido por BATERA</p>	<p>Esa persona tendría una hora más para dedicar a sus funciones del Proceso EA.</p>	
<p>Cambio de denominación de los Arlos hacia su conversión en txokos de relación profesional y personal.</p> <p>Propuesta:</p> <p>ELEKTRIZITATEA: SAIBIGAIN</p> <p>BATXILERGOA: OIZ</p> <p>ADMINFOR: ANBOTO</p> <p>MEKANIKA: MUGARRA</p> <p>AZP: UNTZILAITZ</p>	<p>El paisaje estructural del Centro tiene un tono más natural, amable y acogedor y puede ayudar a pensar de otro modo más innovador y mirando al futuro.</p> 	<p>Sobre todo al principio puede generar algún despiste en relación a personas externas.</p>
<p>Los Arloburus irán identificando sus funciones y junto con el propietario de Asignación de funciones y Acogida al puesto, se establecerá un Plan de transición</p>	<p>La transición se hará con mayor eficacia e ilusión.</p>	

Gestión del cambio



Todas las personas del Centro organizadas en grupos analizan y debaten en torno al Proyecto de cambio. Para ello se utiliza una plantilla donde se recogerán las aportaciones de las personas



PROYECTO DE CAMBIO: ADECUACION DE LA ESTRUCTURA DEL CENTRO A UNA GESTION POR PROCESOS

VENTAJAS IMPULSORAS DEL PROYECTO	Nº personas a favor	INCONVENIENTES QUE RETARDAN EL PROYECTO	Nº personas a favor
CONCLUSIONES			Nº personas a favor
SUGERENCIAS DE MEJORA			Nº personas a favor
¿SE ACEPTA EL RETO?			Nº personas a favor
SI			
NO			



VENTAJAS	Nº PERSONAS
PERSONAS	
La carga de trabajo está más repartida entre las personas	
Mayor implicación de todo el personal en la gestión	
Todo estará más sistematizado. Se reduce la improvisación (y los espacios de “no responsabilidad individual”).	
1 hora lectiva para los docentes propietarios de proceso	
GESTION	
Continuidad lógica EFQM Supone un avance significativo en el proceso de gestión del centro, puede ser útil y práctico	
Mayor conocimiento de los procesos y del Centro (docentes y no docentes)	
Proyecto integrador: todos los estamentos del centro están presentes	
RECONOCIMIENTOS	
Mayores reconocimientos externos: instituciones, etc.	



INCONVENIENTES	Nº PERSONAS
PERSONAS	
Aumento de la carga de trabajo. Tiempos.	
Aumento de la responsabilidad	
Objetivar e incentivar la valoración económica de tiempos y dedicaciones , atendiendo a criterios que afecten a propietarios de proceso y demás personas implicadas ('todos').	
LIDERAZGO	
Dificultad de coordinación ante la dispersión de funciones y personas	
Gente no competente en determinada materia con capacidad de decisión...	
Pérdida del dinamizador de la especialidad (proyectos). Falta de liderazgo	
Diferencias de intereses entre las distintas áreas, arloak...	
Genera intranquilidad, nerviosismo	
GESTION	
El periodo de adaptación puede ser largo y costoso	
La gestión "generalizada" nos puede hacer perder de vista el centro de la gestión (EA, Satisfacción...)	
Reducción de horas de preparación de asignaturas	
No hay mejora horaria para los propietarios de proceso no docentes.	



CONCLUSIONES	Nº PERSONAS
PERSONAS	
Delimitar lo mejor posible las funciones y los tiempos correspondientes a las personas que asuman nuevas responsabilidades	
GESTION	
Consideramos Que es un buen cambio para la gestión del Centro, aunque todo cambio supone incertidumbre de implicación, carga horaria ,...	
Planteamos nuestro desconocimiento global del modelo	
Supone cambio, avance	
SUGERENCIAS DE MEJORA	
PERSONAS	
Especificar o aclarar la implantación del modelo de gestión lo que va a suponer en tiempos (carga) de trabajo El ritmo de implantación no suponga excesivas cargas o esfuerzos personales y/o profesionales	
Pensar una solución para que no suponga una carga mayor a los propietarios de procesos que no sean personal docente.	
GESTION	
¿Cómo se canalizarán las desviaciones ante la falta de responsabilidad en sus funciones?	
Los procesos clave deben contar con más tiempos que el resto de procesos	

CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN LA PLANIFICACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.

Fijar el sistema para canalizar las desviaciones ante una posible falta de responsabilidad en sus funciones.

Controlar lo posibilidad de que haya personas no muy competentes en determinada materia con capacidad de decisión.

Los procesos clave deben contar con más tiempos que el resto de procesos.

Delimitar lo mejor posible las funciones y los tiempos correspondientes a las personas que asuman nuevas responsabilidades.

Concretar la manera para que suponga una mejora horaria para los propietarios de proceso no docentes.

Gestionar adecuadamente el aumento de la carga de trabajo mediante la dotación de tiempos.

Concretar un sistema para coordinar la posible dispersión de funciones y personas.

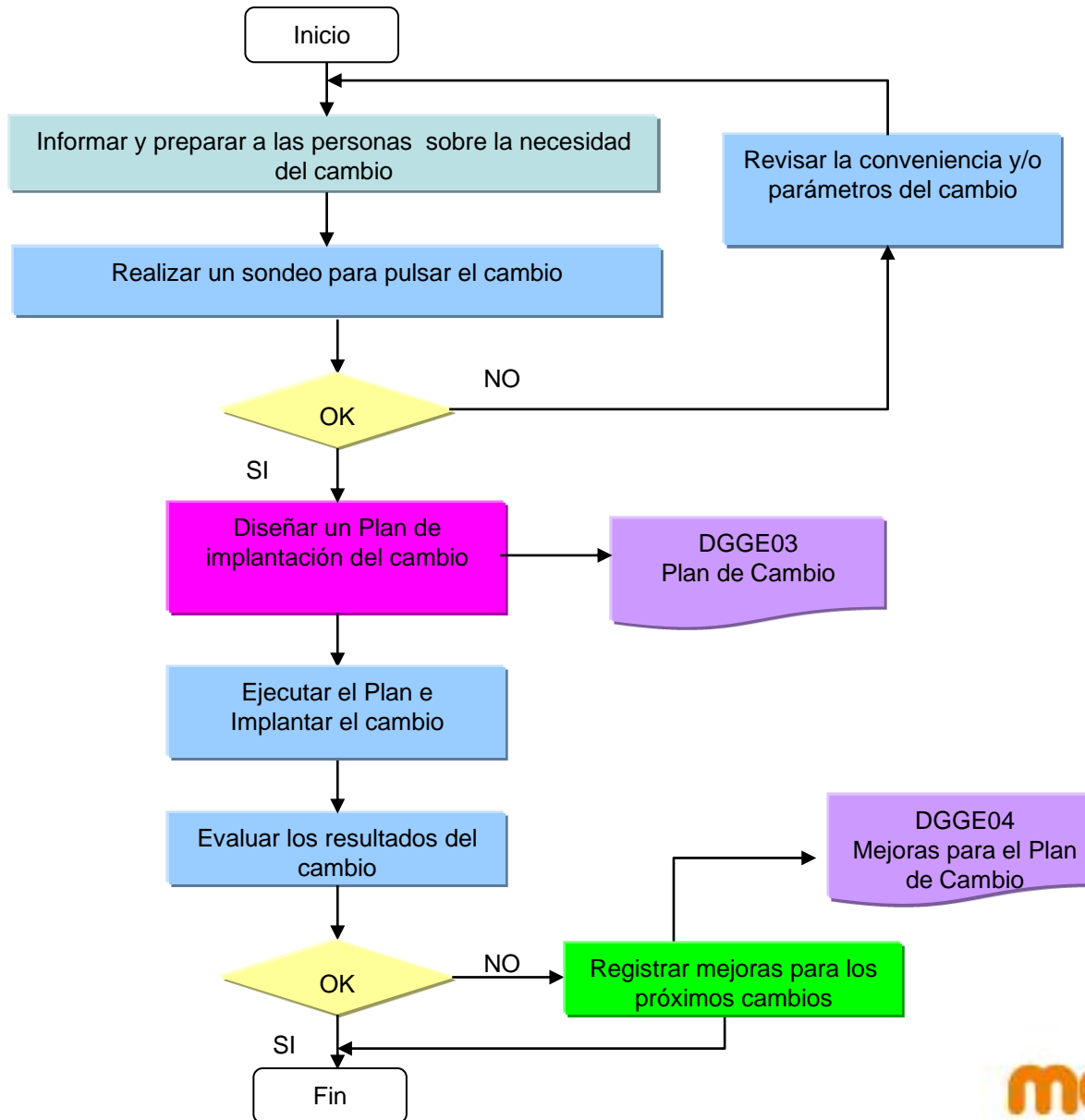
SI: 77%

NO: 0%

ABS: 23%



Gestión del cambio



DURANTE EL CURSO 2008-2009

EKINTZAK	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MA Y	JUN
<p>Potenciar los procesos y la figura del propietario/a mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dotando de tiempos a través de la nueva estructura de equipos de procesos •Nuevo enfoque en el Plan Anual de los procesos •Puesta en marcha de equipos de mejora de satisfacción con un Plan diferente 	<p>Explicación a los propietarios/as y puesta en marcha de los equipos de proceso y mejora</p>									
<p>Definir, a partir del Manual de Funciones y de la colaboración de los Arloburus, las funciones clave de los mismos.</p>		<p>Listado de actividades con el grado de la actividad</p>								

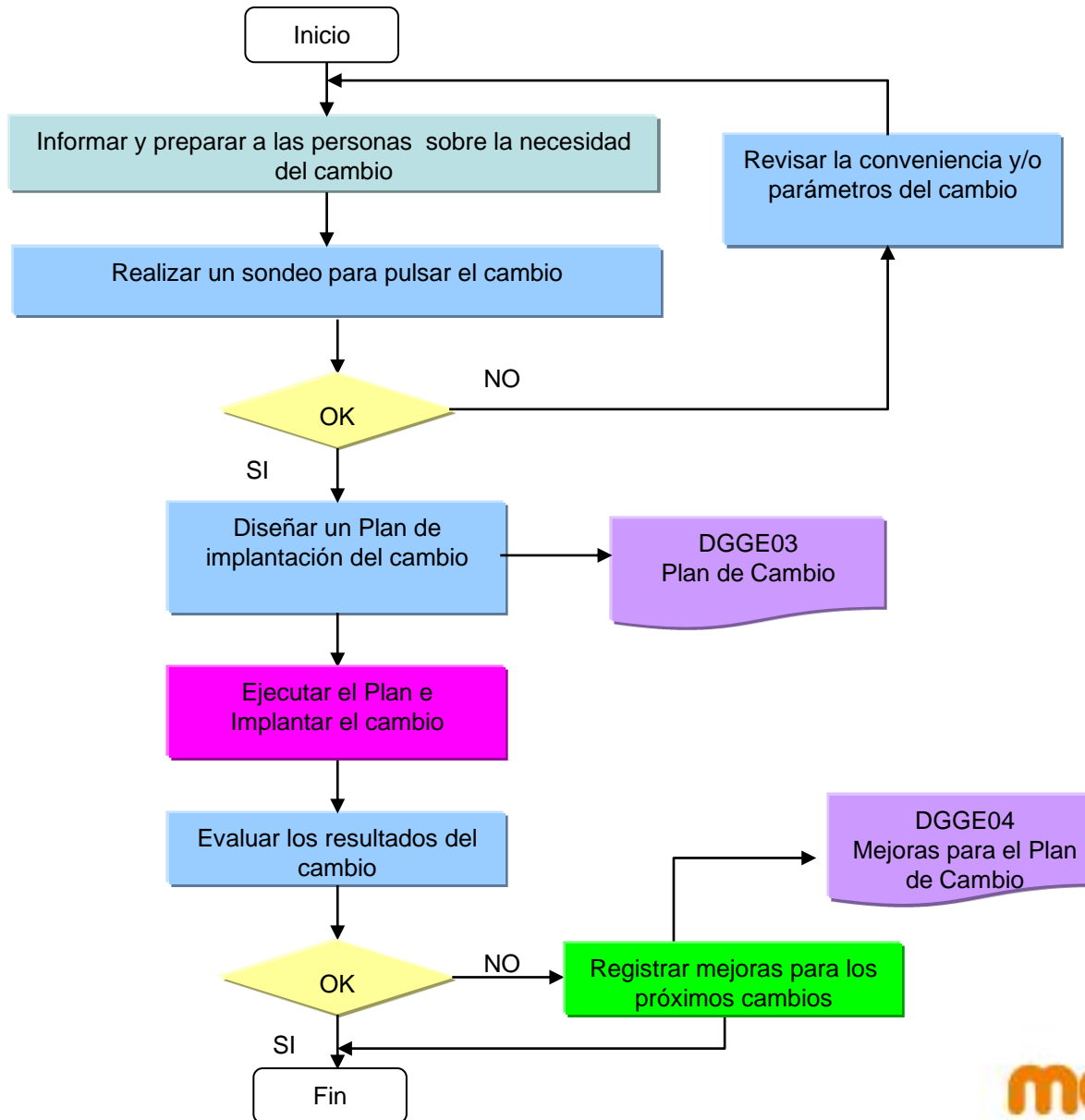
Asociar las funciones y actividades a los procesos correspondientes									
Equilibrar el reparto de funciones			Utilizar criterios objetivos						
Definir los criterios de asignación de funciones a personas				Solicitar opiniones al claustro (Arloburus)					
Definir el Plan de traspaso de funciones						6 planes (proceso acogida)			
Definir los tiempos y los recursos necesarios para asumir el nuevo modelo, de modo que se minimicen las cargas de trabajo							Se está organizando un nuevo sistema de reuniones		
Diseñar desde los procesos la coordinación de las funciones en el Plan Anual del proceso									
Hacer una prueba piloto con algunas personas y funciones									1. Necesidades de formación 2. Asignación
Evaluar la prueba piloto y reajustar el Plan de traspaso de funciones									



CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN LA PLANIFICACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.

Consideraciones realizadas por las personas	Acciones implementadas en el Proyecto
Fijar el sistema para canalizar las desviaciones ante una posible falta de responsabilidad en sus funciones. Controlar lo posibilidad de que haya personas no muy competentes en determinada materia con capacidad de decisión.	Fijar reuniones periódicas entre responsables de txokos. Utilizar el proceso de sugerencias para realizar propuestas con carácter corrector dirigidas al propietario del proceso de asignación de funciones.
Los procesos clave deben contar con más tiempos que el resto de procesos.	Se va a dotar de más horas lectivas al propietario del proceso de FORMACION INICIAL y al propietario del proceso FORMACION NO REGLADA.
Delimitar lo mejor posible las funciones y los tiempos correspondientes a las personas que asuman nuevas responsabilidades.	Las funciones se agrupan de tal modo que se generen kits de similares pesos de responsabilidad y/o dedicación. Las personas responsables de actividades tendrán una hora complementaria (igual que los propietarios/as de proceso). Se han eliminado al menos 5 funciones de los Arloburus. Los propietarios/as de proceso no asumirán nuevas funciones.
Concretar la manera para que suponga una mejora horaria para los propietarios de proceso no docentes.	El Txoko Untzillaitz continuará funcionando como hasta ahora hasta que se establezca su funcionamiento.
Concretar un sistema para coordinar la posible dispersión de funciones y personas.	Se va a organizar un sistema estructurado de reuniones cuya necesidad va a provenir desde los procesos para que no exista ningún síntoma de dispersión de funciones y personas.

Gestión del cambio



SISTEMA PARA EQUILIBRAR LOS PACKS

ACTIVIDAD A REALIZAR EN EL TXOKO	PROCESO EN EL QUE ESTA INMERSO	PROPIETARIO/A	GRADO DE LA ACTIVIDAD 1:bajo 2:medio 3:alto
Realizar el seguimiento de las actividades (enmarcadas en diferentes procesos) que el Txoko tiene que ir realizando a lo largo del curso. (Proponer temas al responsable de confeccionar el orden del día de las reuniones del Txoko)			1
Realizar la revisión de Enero y la revisión final de Junio de las actividades del Txoko			1
Diseñar en el Txoko, tras recibir el PGA del Centro, las actividades a realizar en el Txoko correspondientes a diferentes procesos			2
Elaborar el Cuadro de Mando a partir de la propuesta de BATERA			2
Gestionar el Cuadro de Mando realizando el seguimiento de los indicadores, proponiendo en caso de no cumplimiento de objetivos,(al responsable de confeccionar el orden del día de las reuniones del Txoko), la incorporación del tema propuestas de mejora para la mejora del indicador.			3

ACTIVIDAD A REALIZAR EN EL TXOKO (hasta ahora por el (Arloburu)	Explicación complementaria de la actividad	Proceso en el que está inmerso	Propietario del proceso	Persona que se propone por cada txoko
PACK 1				
<ul style="list-style-type: none"> •Diseñar y realizar el seguimiento de las actividades extraescolares del Txoko, 	<p>La persona responsable solicita a las personas del Txoko la propuesta de actividades extraescolares (visitas a empresas, a instituciones,...) las registra en formato normalizado y hace seguimiento de su cumplimiento y su eficacia (tambien según formato normalizad)</p>	EA		PERSONA1 PERSONA2 PERSONA3 PERSONA4
<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar el cuadro de dedicaciones del Txoko y gestionar las sustituciones a lo largo del curso. 	<p>Hay que tener en cuenta que puede haber tres cuadros diferentes de dedicaciones a lo largo del curso. Gestionar. Los criterios de asignación de sustituciones se podrían consensuar entre los responsables de los diferentes txokos.</p>	Sustituciones		

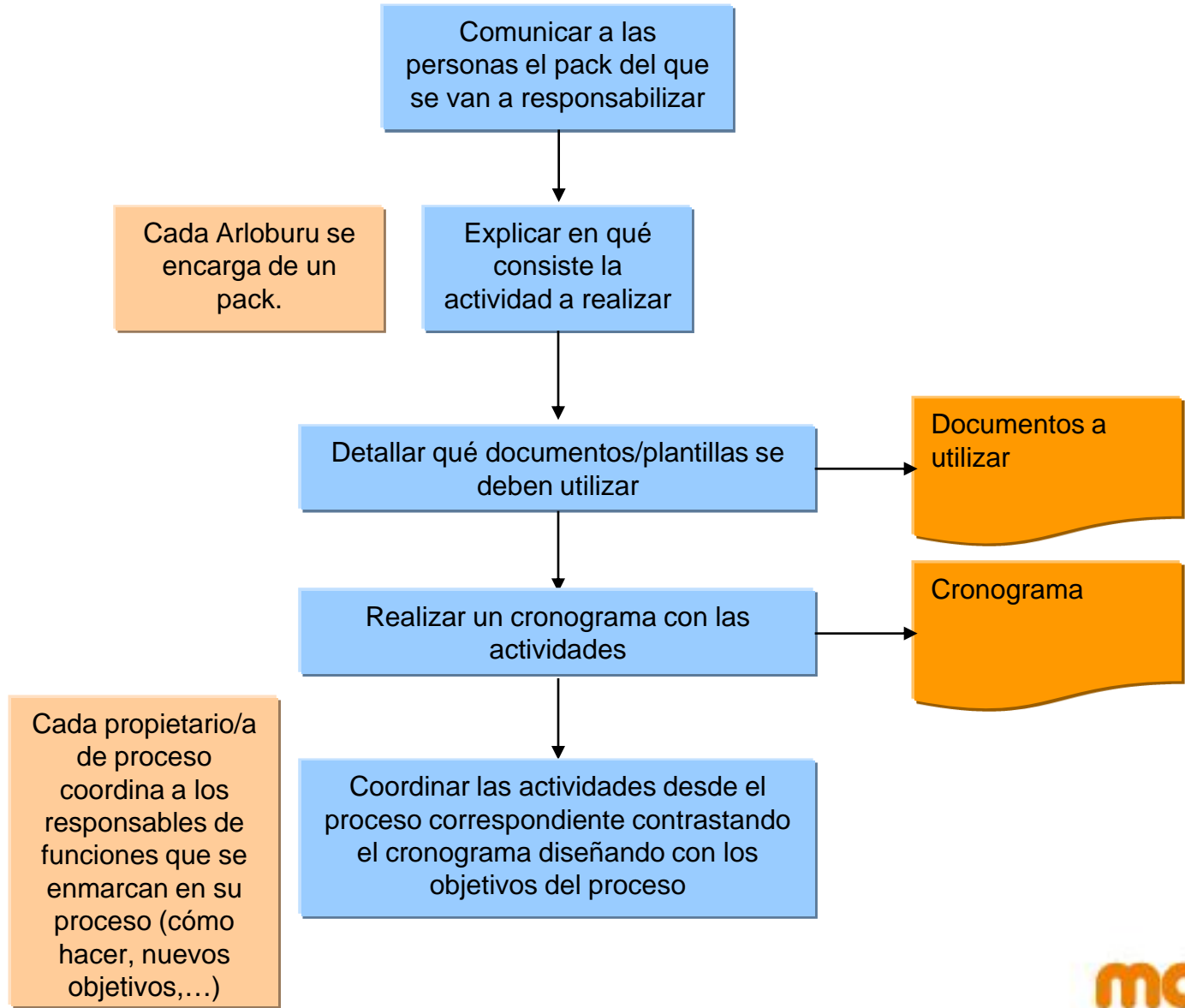


PARA AYUDAR EN LA ELECCIÓN

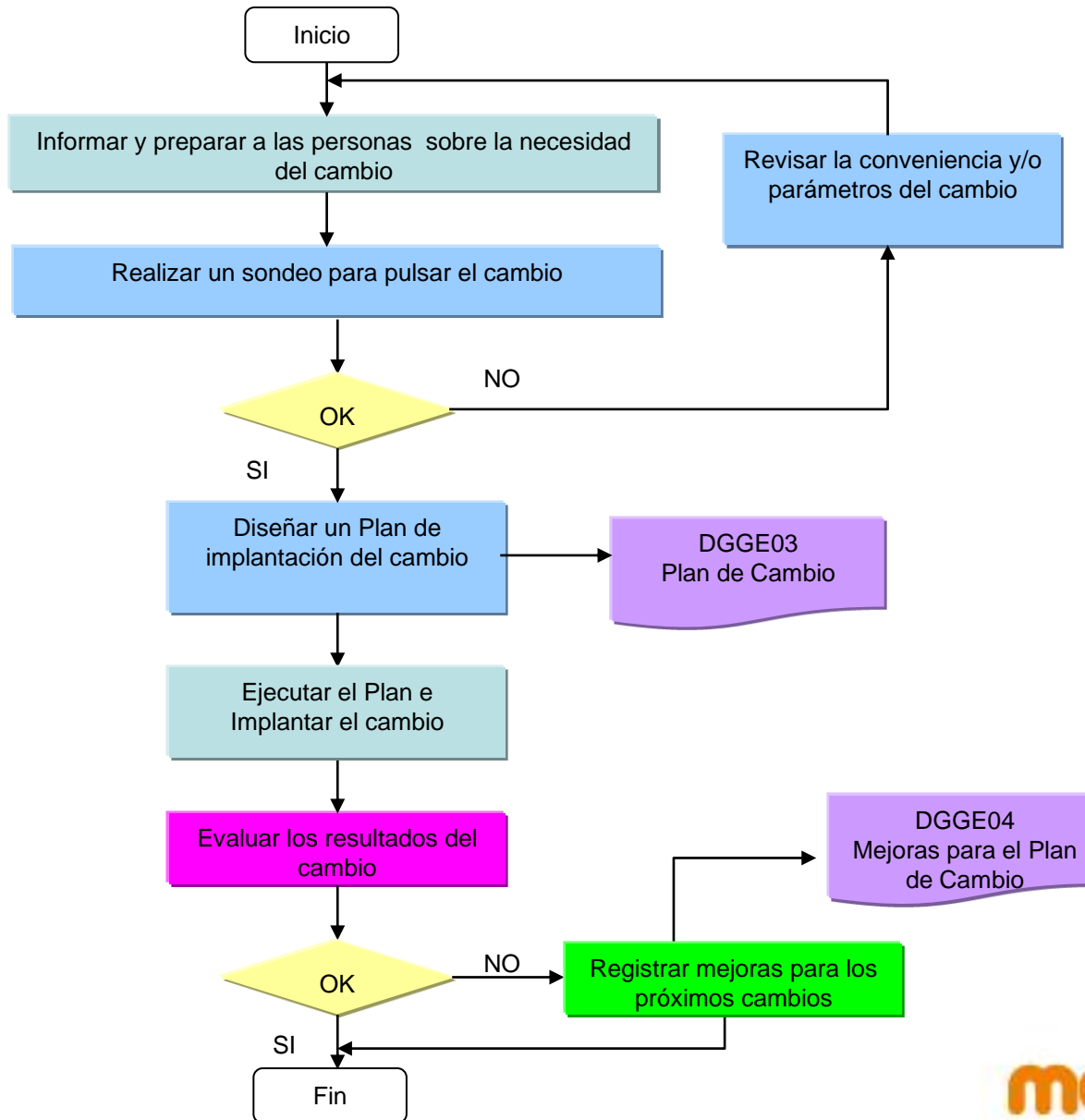
				Las 2 Competencias (Habilidades o Capacidades o Conocimientos. Ver en el Mapa de Competencias de la Intranet) más relevantes que sería interesante que tuviese la persona que asuma estas responsabilidades	Los 2 conocimientos específicos más relevantes que sería interesante que tuviese la persona que asuma estas responsabilidades	
				Ejemplo: Capacidad de comunicación Capacidad para trabajar en equipo	Ejemplo: Conocimientos informáticos . Conocimientos tecnológicos de la especialidad	



PLAN DE ACOGIDA



Gestión del cambio



INDICADORES DE ACCION

Indicador 1: % de actividades realizadas

	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Previstas	1	2	3	4	6	7	8	9	10	10
Realizadas	1	2	4	4	6	7	8	9	9	9
Indicador 1	100%	100%	133%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	90%

INDICADORES DE RESULTADOS

Indicador 2: GDS con cómo se ha realizado el proceso de cambio

1.- ¿Tienes claras tus nuevas funciones a realizar a partir del próximo curso?

SI A MEDIAS NO

2.- ¿Sabes con qué proceso está relacionado cada función que tienes asignada?

SI A MEDIAS NO

3.- ¿Afrontas con ilusión este nuevo reto?

SI A MEDIAS NO

Indicador 3: Mejora en los OE del Centro directamente influidos por el proyecto

Veremos su evolución durante 2010 y 2011

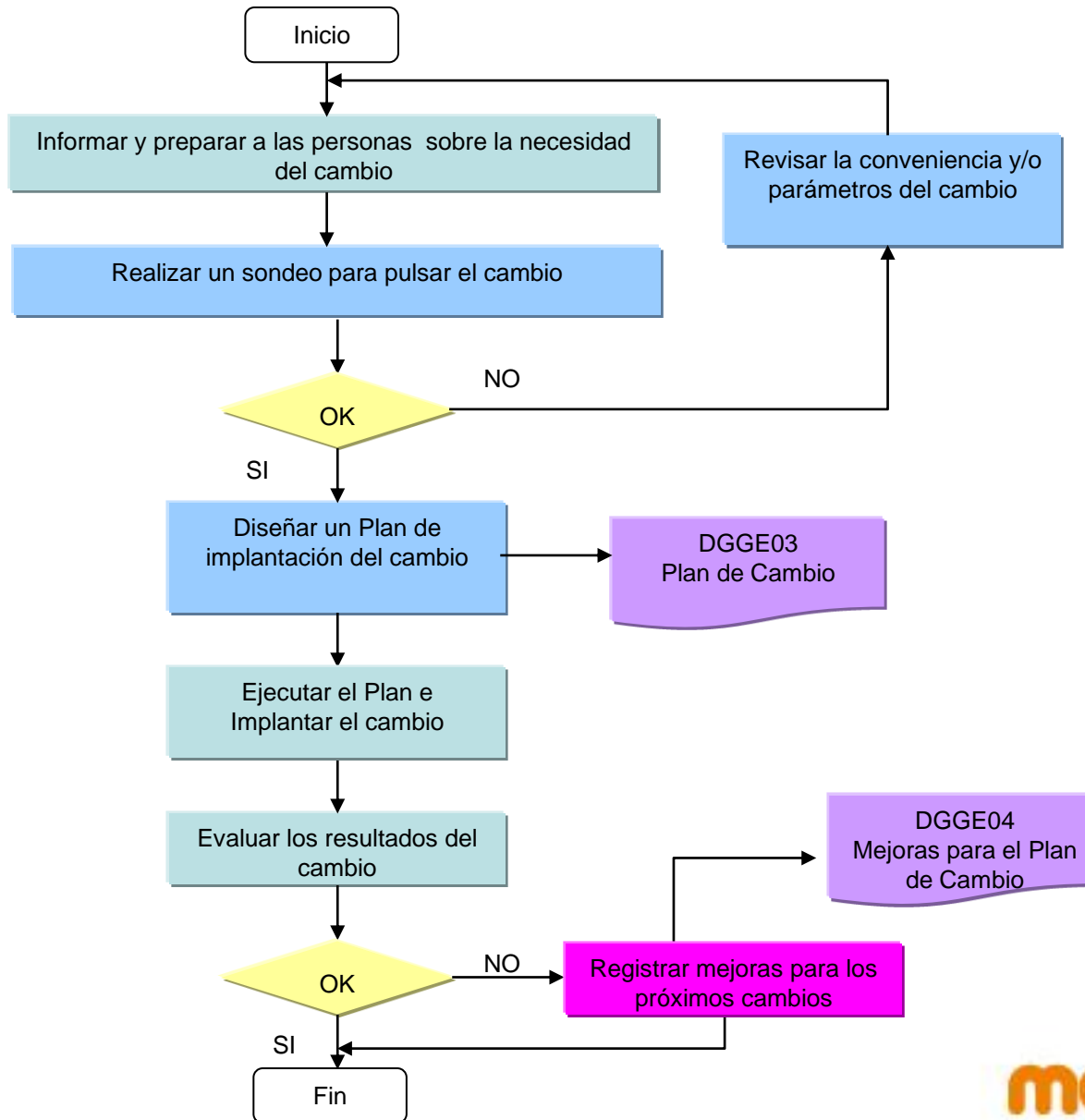
OE1: Cuota de mercado

OE7: GDS Alumnado Reglada

OE12: GDS Personas




OE14: Nº sellos innovación

Gestión del cambio



HOBKUNTZAK	
NONDIK DATORREN (emaitza txarra)	HOBKUNTZARAKO PROPOSAMENA
Porcentaje de abstención alto	Emplear más tiempo recabando información para que la comunicación a las personas a la hora del sondeo sea más completa y más eficaz. Estructurar mejora la fase de recogida de información.



Teniendo en cuenta que aunque es un Proyecto  en cierta forma y su aplicación supone un cierto  la respuesta de las personas también se entiende como una muestra de  en el Equipo Directivo.

Todo un

