




BLOC VI. Gestió pública i millora

CONTINGUT DEL TEMARI SEGONS LA CONVOCATÒRIA


1



Contingut de temari

1. Gestió per processos. Conceptes bàsics. Sistemes i nivells de representació dels processos. Conceptes bàsics de reenginyeria de processos.
2. Gestió de projectes: concepte, classes i principis bàsics dels projectes. Fases. Organització d'un projecte. Planificació. Control i avaluació
3. L'anàlisi de problemes i la presa de decisions. Anàlisi de les causes. Tècniques de decisió. Anàlisi d'alternatives, prioritats, oportunitats i riscos. Anàlisi de solucions. Desenvolupament del pla d'acció.
4. Auditoria i inspecció. Les auditories organitzatives: determinació de paràmetres i activitats. Metodologia. Informe de resultats. Tipologia d'inspeccions a l'Administració pública. Normativa i responsabilitats. Fases. El resultat. Les actes


2




Tema 1

1. Gestió per processos.
2. Conceptes bàsics.
3. Sistemes i nivells de representació dels processos.
4. Conceptes bàsics de reenginyeria de processos.

3



I.-La gestió per processos



Una bona manera de resumir el que són les organitzacions és afirmant que “les organitzacions no són més que persones que fan coses per altres persones...” i les coses que és fan, són els processos.

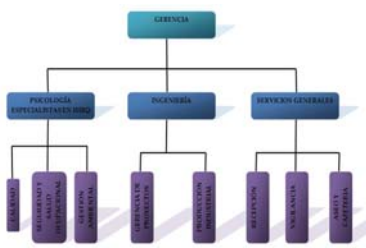
L'aplicació d'un sistema de processos dins de la organització, juntament amb la identificació i interaccions d'aquests processos, així com la seva gestió, pot denominar-se com “**enfocament basat en processos.**”

4


2. Conceptes bàsics (I)

Instruments de gestió

Organigrama vs Model de Processos



Organigrama de gestió amb nivells: GESTIÓ, PROCESSIONS ESPECIALITZADES, PLANIFICACIÓ, DISENY, REVISIÓ GENERAL, i sub-nivells de funcions.




Model de processos PDCA amb un personatge corrent dins un cicle: ANALISIS, MEJORA, RESULTADOS.

5


2. Conceptes bàsics (II)

Com fem per passar a un sistema de gestió de processos?

El cercle PDCA (*Deming*).



Cercle Deming amb etapes: ACT, PLAN, DO, CHECK.



Flussograma de processos: 1. Identificació, 2. Disseny (Procediments, Indicators), 3. Execució, 4. Revisió Mensual, 6. Millora.

El primer que cal fer és identificar els processos de l'organització. Després cal dissenyar cada procés, implantar-lo i procedir a la seva revisió i millora. Si fem tot això podem dir que disposem d'un "Sistema de gestió de processos."

6

2. Conceptes bàsics (III)

Procés: "Conjunt d'activitats mútuament relacionades o que interactuen, les quals transformen elements d'entrada en resultats."
ISO 9000:2000

El diagrama mostra un flux de treball: un triangle verd a l'esquerra etiquetat 'Entrades', una fletxa blava que apunta a un rectangle vermell al centre etiquetat 'Procés', i una altra fletxa blava que apunta a un hexàgon blau a la dreta etiquetat 'Sortides'.

El fet de considerar les activitats agrupades entre si constituint processos permet a una organització centrar la seva atenció sobre "àrees de resultats" -ja que els processos han d'obtenir resultats-, les quals és important conèixer i analitzar per dur a terme el control del conjunt d'activitats i conduir l'organització cap a l'assoliment dels resultats desitjats.

7

2. Conceptes bàsics (IV)

En resum:

Les organitzacions actuen de manera més **efectiva** quan totes les seves activitats interrelacionades es comprenen i es gestionen de manera **sistemàtica**, i les decisions relatives a les operacions en vigor i les **millores** planificades s'adopten a partir d'**informació** fiable

8

*Tipus de procés i els sistemes i nivell de representació dels processos:
El mapa de processos (I)*

La identificació i la seqüència dels processos.

El primer pas per adoptar un enfocament basat en processos en una organització és precisament reflexionar sobre quins són els processos que han de configurar el sistema, és a dir, quins processos han d'aparèixer a l'estructura de processos del sistema.

La norma ISO 9001:2015 no estableix de manera explícita quins processos o de quin tipus han d'estar identificats (ni tampoc en el model EFQM). La tipologia de processos pot ser de qualsevol tipus (és a dir, tant processos de planificació com de gestió de recursos, de realització dels productes o com a processos de seguiment i mesurament).

9

*Tipus de procés i els sistemes i nivell de representació dels processos:
El mapa de processos (II)*

Model de representació clàssic

10

*Tipus de procés i els sistemes i nivell de representació dels processos:
El mapa de processos (III)*

La descripció dels processos

El mapa de processos permet a una organització identificar els processos i conèixer-ne l'estructura, tot reflectint-ne les interaccions, si bé el mapa no permet saber com són "per dins" i com permeten la transformació d'entrades en sortides.

La descripció d'un procés té com a finalitat determinar els criteris i els mètodes per assegurar que les activitats que comprèn aquest procés es duguin a terme de manera eficaç.

ACTIVITATS

DIAGRAMA DE PROCÉS

Quines activitats es realitzen?
Com es realitzen les activitats?
Com es mesuren les activitats?

CARACTERÍSTIQUES

FITXA DE PROCÉS

Com és el procés?
Què és el seu propòsit?
Com es relaciona amb la resta?
Quines són les seves entrades i sortides?

11


Exemple de Mapa de processos a la UB

MAPA PROCESSOS UB V1.4

GOVERN DE LA GENERALITAT / GOVERN DE L'ESTAT SOCIETAT
 PLANIFICAR ADEQUAR I RECORRE
 ELABORAR DOCÈNCIA DONAR SUPORT ALS ALUMNES
 GESTIONAR LA RECERCA I EL COMENIAMENT ELABORAR SERVEIS CULTURALS
 SOCIETAT SOCIETAT
 PERSONES PROVEÏDORS

12

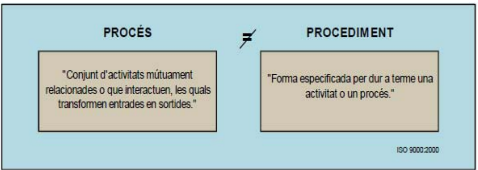
*Tipus de procés i els sistemes i nivell de representació dels processos:
Diagrames de flux*



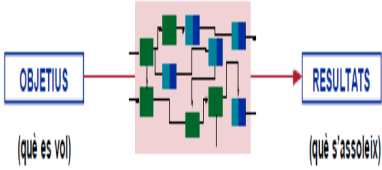
*Un procés és una abstracció pura. De fet podem dir **que és fa** un procés però no podem dir **com** es dur a terme l'activitat practica que el procés inclou per definició. Per descriure les activitats operatives hi ha una altre eina que no es pot confondre amb el procés: els procediments o diagrames de procés o de flux.*

Un diagrama de flux és una representació gràfica dels procediments o instruccions operatives necessàries per a portar a terme les activitats inherents a un procés. A més en els diagrames hi ha incorporades les decisions que cal prendre per a executar l'activitat (*un rombe*).

13




Els processos se centren, a obtenir resultats com a conseqüència de la transformació que produeixen les activitats que el componen.



Un **procediment** permet que es realitzi una activitat o un conjunt d'activitats (i si, a més a més, és un procediment documentat hi hauria un suport documental), mentre que un procés permet que s'assoleixi un resultat.

14



Introducció al model IDEF0 (Integration DEFINition for Function Modeling)

Un estadi més evolucionat dins de la Gestió de Processos, és la adopció d'una metodologia que permeti observar les interrelacions entre els processos.


Un model IDEF0 és quelcom més que un Mapa, ja que presenta un nivell de detall més alt.

IDEF0 proveeix un mitjà per a poder dissenyar d'una manera completa i consistent totes les funcions (activitats, accions, processos i operacions) requerides per un sistema o una empresa, les relacions funcionals i d'informació que assegurin la integració d'aquests funcions.

IDEF0 permet:

- Definir la integració (sistèmica)
- Treballar consistentment al marge del nivell (holística)
- Definir els requeriments (consens)
- Possibilitar l'aplicació al món dels serveis (conceptual i flexible)

15



II.-La reenginyeria de processos

Què cal fer quan un procés o més d'un té problemes greus d'eficiència i eficàcia?


Doncs que necessiti una medicina forta i això és la reenginyeria de processos.

Va ser l'any 1990 quan es va introduir aquest concepte. Repensar tots els aspectes de gestió. Aquest fet va marcar el final de l'organització taylorista (treball dividit i repetit en un temps i unes eines correctes) i el començament de la posttaylorista.

Definició → Redisseny radical de processos, cultura i tecnologia per aconseguir millores simultànies en quantitat, qualitat, costos, que assegurin, alhora, la satisfacció dels clients, la motivació de les persones, flexibilitat i rendibilitat.

L'element crític → La necessitat de canvi cultural.

16



FONTS D'INFORMACIÓ PER EL TEMA 1

El **Temari proporcionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya** (actualitzat a juliol de 2014).

Material en obert del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) del departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya


[Guia per a una Gestió basada en processos \(2003\).](#)

[Apunts](#) preparats per el Dr. Enric Brull Alabart, professor de la URV (2004)

Material a l'intranet de l'Agència de Polítiques i Qualitat de la UB, amb exemples de la gestió pe processos

Manual de gestió per processos de la Universidad de Cantabria.

17

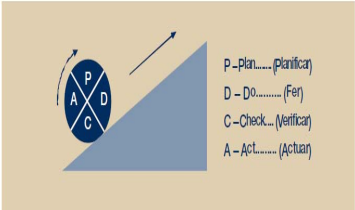


Tema 3

1. L'anàlisi de les causes dels problemes
2. Tècniques de representació en l'anàlisi de problemes.
3. Tècniques per trobar solucions als problemes
4. Anàlisi de solucions: el DAFO
5. Desenvolupament del pla d'acció.

18

L'anàlisi de les causes dels problemes (I)



Millora contínua...

Aquest cicle considera quatre grans passos per establir la millora contínua en els processos.

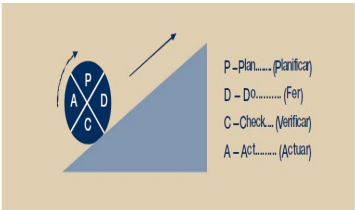
P. Planificar: Aquesta etapa implica establir què es vol assolir (objectius) i com es pretén assolir (planificació de les accions). Aquesta etapa es pot dividir, al seu torn, en les subetapes següents:

- Identificació i anàlisi de la situació
- Establiment de les millores que cal assolir (objectius)
- Identificació, selecció i programació de les accions

D. Fer: En aquesta etapa es duu a terme la implantació de les accions planificades segons l'etapa anterior.

19

L'anàlisi de les causes dels problemes (II)



C. Verificar: En aquesta etapa es comprova la implantació i l'efectivitat de les accions per assolir les millores planificades (objectius).

A. Actuar: Depenent dels resultats de la comprovació anterior, en aquesta etapa es fan les correccions necessàries (ajustament) o es converteixen les millores assolides en una "manera estabilitzada" d'executar el procés (actualització).

20

Tècniques de representació en l'anàlisi i solucions de problemes (I)

Per poder aplicar els passos o les etapes en la millora contínua, una organització pot disposar de diverses eines, conegudes com les eines de la qualitat, que permeten posar en funcionament aquest cicle de millora contínua.

	Estadificació	Foll de control (o d'incidències)	Gràfics de control estadístic (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecte (Ishikawa)	Diagrama de correlació	Diagrama d'arbre	Diagrama de relacions	Diagrama d'afinitats	Diagrama de Guirri	Diagrama PERT	Diagrama de decisions d'acció	Braiestorming	AMREC	QFD	Disseny d'experiments (DOE)	Simplificació de diagrames de flux	Anàlisi del valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Fer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				

Les 7 eines clàssiques

En la taula següent es mostra una relació d'algunes de les eines de la qualitat utilitzades amb més freqüència, i s'associen aquestes eines amb la fase del cicle PDCA en què encaixa més el seu ús.

Tècniques de representació en l'anàlisi i solucions de problemes (II)

Tal com es pot observar en la taula anterior, moltes de les eines de la qualitat es fan servir preferentment a la fase de planificació (P).

El motiu és que, en aquesta fase, cal tenir molta informació per poder **identificar** el problema que es vol resoldre o millorar, **analitzar** les causes, **proposar** les accions i **planificar-les**.





	Estadificació	Foll de control (o d'incidències)	Gràfics de control estadístic (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecte (Ishikawa)	Diagrama de correlació	Diagrama d'arbre	Diagrama de relacions	Diagrama d'afinitats	Diagrama de Guirri	Diagrama PERT	Diagrama de decisions d'acció	Braiestorming	AMREC	QFD	Disseny d'experiments (DOE)	Simplificació de diagrames de flux	Anàlisi del valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Fer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				

Les 7 eines clàssiques

Tècniques de representació en l'anàlisi i solucions de problemes (III)

EI DAFO

Anàlisi intern

 Fortalezas	 Debilidades
 Oportunidades	 Amenazas

Anàlisi extern

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES -Aumento poder adquisitivo -Los QR están en alza -Aumento de personas con Alzheimer -Ayudas a familias con personas dependientes -Elevado número de usuarios de Android -Elevada disponibilidad de la demanda para comprar nuestros productos	AMENAZAS -Competencia con productos similares -Constante evolución (linkinage) -Cada uno puede hacerse su QR
FORTALEZAS -Gran variedad de productos, lo que nos permite diferenciarnos a la competencia -Gran capital humano -Aplazamiento de impuestos por SLNE -Precio bajo respecto a los competidores	DEBILIDADES -Falta de experiencia -Somos poco conocidos -Pocos recursos financieros

ANÁLISIS INTERNO

23

FONTS D'INFORMACIÓ PER EL TEMA 3




El Temari proporcionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (actualitzat a juliol de 2014).

[Material d'autoformació](#) de la Diputació de Barcelona. 

Per veure explicacions i exemples sobre les **diverses tècniques de representació** hi ha molta informació que es pot trobar en els cercadors de web, wikipedia...

Article sobre les [Técnicas básicas para la Gestión de la Calidad](#) a la revista **inQualitas**

24




Tema 2


La gestió de projectes

- a) Concepte i característiques d'un projecte
- b) Classes de projectes
- c) El cicle de vida del projecte i les seves fases:
 - a) definició,
 - b) organització,
 - c) planificació,
 - d) execució,
 - e) implantació,
 - f) control i avaluació

25



La gestió de projectes



Mòdul 1. Gestió de projectes

Gestió de projectes En el primer mòdul es fa una descripció dels aspectes bàsics que s'han de tenir en compte per a la gestió de projectes de millora i simplificació de processos, però des d'un punt de vista molt pràctic.

Pautes per a la millora i simplificació dels processos de l'Administració de la Generalitat de Catalunya

2

Col·lecció "Eines de Gestió Pública"

26




La gestió de projectes


Sumari

0	Introducció	8
1	Definir el projecte	10
	1.1 Definir els objectius	10
	1.2 Determinar el tipus de projecte	11
	1.3 Definir l'abast	13
	1.4 Descripció del/la producte/s	16
2	Organitzar el projecte	20
	2.1 Funcions i responsabilitats	20
	2.2 Àmbits de coneixement	22
	2.3 Persones clau de l'organització	23
	2.4 Dotació de recursos	24
3	Planificar (en quin termini)	26
	3.1 El Diagrama de Gantt	26
	3.2 La viabilitat del projecte	28
4	Executar el projecte (vegeu el Mòdul II)	30
5	Implantar	32
6	Avaluar (postprojecte)	34
7	Gestionar el projecte	36
	7.1 Seguiment i control	36
	7.2 Gestió dels riscos	37
	7.3 Gestió del canvi	40

27



FONTS D'INFORMACIÓ PER EL TEMA 2




El Temari proporcionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (actualitzat a juliol de 2014).

Material en obert del departament de Governació de la Generalitat de Catalunya

[Pautes per a la millora i simplificació dels processos de l'Administració de la Generalitat de Catalunya \(2012\)](#)

28



Tema 4


I.- L' auditoria de gestió aplicada a l'Administració pública

1. Concepte i objectius de les auditories de gestió
2. Fases i metodologia
3. L'elaboració de l'informe de resultats

II.- La funció inspectora a l'Administració pública

1. Concepte i finalitat de la inspecció a l'Administració pública
2. Tipologia d'inspeccions
3. Normativa i responsabilitats.
4. Fases.
5. El resultat i les actes d'inspecció


29



I.- L' auditoria de gestió aplicada a l'Administració pública (I)

Una auditoria de gestió consisteix en un examen **independent**, objectiu i fiable per saber si les iniciatives, sistemes, operacions, programes, activitats o organitzacions funcionen d'acord amb els principis d'economia, eficiència i eficàcia, i si hi ha marge de **millora**.

30


 **L' auditoria de gestió aplicada a l'Administració pública (II)**



Fases i metodologia:

- ❖ Planificació
- ❖ Execució
- ❖ Elaboració informe de resultats

Per garantir al màxim la correcta realització de l'auditoria de gestió, totes les fases han de reunir determinades qualitats

31

 **L' auditoria de gestió aplicada a l'Administració pública (III)**


 

ES

Manual de auditoria de gestió 2015

*Us recomanem especialment **el capítol 2** “El enfoque de l'auditoria de gestió y los principios de economía, eficiencia y eficacia” y **el capítol 5** “Elaboración de informes” excepte aquells apartat que són d'aplicació exclusiva al Tribunal de Comptes Europeu (apartats 5.5, 5.6, 5.7 i 5.8)*

32



L' auditoria de gestió aplicada a l'Administració pública (IV)


L'informe de resultats:

Estructura: *generalment tenen una estructura similar a*


1. Resum,
2. Introducció,
3. Abast,
4. Enfocament i metodologia,
5. Observacions,
6. Conclusions i recomanacions

Contingut: els informes han de ser objectius, complets, clars, convincents, pertinents, exactes, constructius i concisos.

33



FONTS D'INFORMACIÓ PER EL TEMA 4
La part d'auditoria




El **Temari proporcionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya** (actualitzat a juliol de 2014).

Material en obert:

[El Manual de fiscalización de la Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.](#) (2012)

[El Manual de auditoría de gestión \(2015\)](#) del Tribunal de Comptes Europeu. (2015)


34




II.- La funció inspectora a l'Administració pública

1. Concepte i finalitat de la inspecció a l'Administració pública
2. Tipologia d'inspeccions
3. Normativa i responsabilitats.
4. Fases.
5. El resultat i les actes d'inspecció

35



II.- La funció inspectora a l'Administració pública



Observatori de la Transició de Catalonha - Núm. 466 - 14 de 2016

1.11.11
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.12
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.13
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.14
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.15
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.16
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.17
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.18
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

1.11.19
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya


1.11.20
2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

La Llei 26/2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

En especial a l'articulat que tracta la inspecció i control.

36

*FONTS D'INFORMACIÓ PER EL TEMA 4
La part d'inspecció*



El **Temari proporcionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya** (actualitzat a juliol de 2014).

La Llei 26/2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya

37

I per acabar...



La comunicació a través del Fòrum del Campus Virtual

BLOC VI

Gestió pública i millora

MATERIALS D'ESTUDI

Recursos per al desenvolupament del temari

Fòrum VI

Fòrum de consultes Bloc VI. Gestió pública i millora

Obert del 31 de març al 27 d'abril

38