

1. DATOS BÁSICOS

Asignatura	Process Improvement
Titulación	Máster en Dirección de Procesos Estratégicos
Escuela/ Facultad	Ciencias Sociales y de la Comunicación
Curso	Primero
ECTS	6 ECTS
Carácter	Básica
Idioma/s	Español
Modalidad	Online
Semestre	Primer semestre
Curso académico	2024/2025
Docente	Manuel Alberto Carbajales di Cosola

2. PRESENTACIÓN

En esta materia se abordará la mejora de procesos que demuestren resultados tangibles alineados a objetivos del negocio, aplicando metodologías y herramientas para definir claramente el problema que se busca resolver, alcance y objetivos de mejora; herramientas de evaluación del trabajo a través de diagramas de flujo e indicadores que miden la eficiencia y efectividad; métodos de análisis de causa raíz para cumplir con el nivel de desempeño esperado y de optimización para elevar el estándar de desempeño. Asimismo, se introducen prácticas para garantizar que las mejoras alcanzadas sean sostenibles y se mantiene el proceso bajo control.

El contenido se basa en los siguientes puntos:

- Entender el impacto de procesos eficientes en la gestión de la empresa
- Cultura Six Sigma – procesos lean
- Definir la arquitectura de un proceso de negocio
- Entender los modelos de referencia y mejores prácticas de la industria.
- Mapas de procesos vs modelos
- Como crear y mantener procesos de referencia.

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

CB7. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB10. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de

un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

CON1. Reconocer el impacto de los resultados en la organización con la mejora de gestión de procesos (BPM).

- Describir los KPI's más importantes para la toma de decisiones.
- Manejar conceptos y herramientas Lean, siendo capaz de extrapolar dichos conceptos a la casuística de cada negocio.

HAB1. Proponer practicas eficaces y eficientes en procesos estratégicos empresariales.

- Diseñar procesos industriales, realizando propuestas de planificación, gestión y supervisión.
- Diseñar procesos en empresas de servicios, realizando propuestas de planificación, gestión y supervisión.
- Proponer mejoras en procesos productivos y logísticos.

COMP1. Crear, analizar y evaluar modelos de los procesos de negocio transversales de una organización usando Business Process Model.

COMP7. Valorar las decisiones de diseño de productos y procesos, reconociendo la importancia estratégica de la dirección de operaciones y su relación con la estrategia general de la empresa

4. CONTENIDOS

Los contenidos de la asignatura, organizados en seis Unidades de Aprendizaje que, a su vez, agrupan varios temas, son los siguientes:

1. Definición del problema e impacto en la gestión de la empresa a mejorar con procesos eficientes
 - 1.1. Definición de la métrica para la cuantificación del problema
 - 1.2. Documentación del enunciado del problema e impacto en la empresa
 - 1.3. Establecimiento de objetivos de mejora
 - 1.4. Identificación de la metodología de mejora a seguir
2. Metodologías de solución de problemas – análisis de causas raíz
 - 2.1. Descomposición del problema en sus principales factores
 - 2.2. Identificación de las causas de raíz del problema
 - 2.3. Desarrollo y priorización de contramedidas / soluciones
 - 2.4. Creación del plan de implementación de contramedidas
3. Entendimiento de la situación actual del proceso
 - 3.1. Definición del alcance del proceso a través del modelo SIPOC
 - 3.2. Identificación de los requerimientos del cliente (VOC)
 - 3.3. Visualización del trabajo a través de mapas y modelos de procesos
 - 3.4. Medición del desempeño actual del proceso
 - 3.5. Uso de estadísticas y gráficas para el resumen de datos del proceso
4. Mejora del proceso aplicando principios de Lean Six Sigma
 - 4.1. Entendimiento de los principios de Lean Six Sigma para la mejora de procesos
 - 4.2. Análisis del proceso identificando trabajo de valor agregado y desperdicios
 - 4.3. Optimización del proceso eliminando desperdicios y fuentes de variación
5. Estandarización del proceso mejorado
 - 5.1. Aplicación de los conceptos de Trabajo Estandarizado de Lean
 - 5.2. Documentación del proceso mejorado considerando su arquitectura
 - 5.3. Entendimiento de marcos y modelos de referencia
6. Monitoreo y control del proceso para sostener las mejoras
 - 6.1. Evaluación del efecto de las contramedidas / mejoras al proceso
 - 6.2. Establecimiento de indicadores de desempeño del proceso
 - 6.3. Aplicación de prácticas de Gestión Visual para la gestión del proceso

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Clase magistral/ web conference
- Aprendizaje cooperativo
- Aprendizaje basado en problemas

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

Actividad formativa	Número de horas
Clases magistrales (modalidad a distancia)	12
Clases virtuales síncronas (modalidad a distancia)	18
Resolución de problemas (modalidad a distancia)	12
Exposiciones orales de trabajos síncronas (modalidad a distancia)	3
Elaboración de informes y escritos (modalidad a distancia)	12
Diseño de estrategias y planes de intervención (modalidad a distancia)	15
Estudios de contenidos y documentación complementaria (modalidad a distancia)	56
Foro virtual (modalidad a distancia)	8
Tutoría académica virtual síncrona (modalidad a distancia)	12
Pruebas de evaluación virtuales (modalidad a distancia)	2
TOTAL	150

7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

Sistema de evaluación	Peso
Pruebas de evaluación virtuales (modalidad a distancia)	60%
Exposiciones orales (modalidad a distancia)	5%
Informes y escritos (modalidad a distancia)	10%
Caso/problema (modalidad a distancia)	15%
Trabajos de diseño de estrategias y planes de intervención (modalidad a distancia)	10%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de actividades.

7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de actividades.

Se deben entregar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron entregadas.

8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Fecha
Unidad 2. Metodologías de solución de problemas – análisis de causas raíz	28/01/25
Unidad 4. Mejora del proceso aplicando principios de Lean Six Sigma	11/02/25
Unidad 5. Estandarización del proceso mejorado	25/02/25
Unidad 6. Monitoreo y control del proceso para sostener las mejoras	11/03/25

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

9. BIBLIOGRAFÍA

La obra de referencia para el seguimiento de la asignatura es:

- APQC. (2022, May 04). APQC Resource Library. Retrieved from APQC Process Classification Framework (PCF) - Cross Industry - Excel Version 7.3.0. <<https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-excel-10>>.
- Dennis, P. (2018). *Lean Production Simplified: A Plain-Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. (3era edición). Productivity Press.
- Dumas M., La Rosa M. y Mendling, J. y Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. (2ª edición). Springer.
- Evans J. y Lindsay W. (2004). *An Introduction to Six Sigma and Process Improvement*. (1ª edición). South-Western College Pub.
- Hoerl R. y Snee R. (2012). *Statistical Thinking: Improving Business Performance*. (2ª edición). Wiley.
- Shook J. (2008). *Managing to Learn*. (1ª edición). Lean Enterprises Inst Inc.
- Sobek D. y Smalley A. (2008). *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*. (1ª edición). Productivity Press.

A continuación, se indica bibliografía recomendada:

- ABPMP.(2019). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* - ABPMP BPM CBOK. Chicago: ABPMP.
- Kaplan R. S., y Anderson, S. R. (2004). *Time-Driven Activity-Based Costing*. *Harvard Business School: Accounting & Management Unit Working Paper Series*.
- Rother M. (2009). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. (1ª edición). McGraw Hill

10. UNIDAD DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y DIVERSIDAD

Desde la Unidad de Orientación Educativa y Diversidad (ODI) ofrecemos acompañamiento a nuestros estudiantes a lo largo de su vida universitaria para ayudarles a alcanzar sus logros académicos. Otros de los pilares de nuestra actuación son la inclusión del estudiante con necesidades específicas de apoyo educativo, la accesibilidad universal en los distintos campus de la universidad y la equiparación de oportunidades.

Desde esta Unidad se ofrece a los estudiantes:

1. Acompañamiento y seguimiento mediante la realización de asesorías y planes personalizados a estudiantes que necesitan mejorar su rendimiento académico.
2. En materia de atención a la diversidad, se realizan ajustes curriculares no significativos, es decir, a nivel de metodología y evaluación, en aquellos alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo persiguiendo con ello una equidad de oportunidades para todos los estudiantes.
3. Ofrecemos a los estudiantes diferentes recursos formativos extracurriculares para desarrollar diversas competencias que les enriquecerán en su desarrollo personal y profesional.
4. Orientación vocacional mediante la dotación de herramientas y asesorías a estudiantes con dudas vocacionales o que creen que se han equivocado en la elección de la titulación.

Los estudiantes que necesiten apoyo educativo pueden escribirnos a:

orientacioneducativa@universidadeuropea.es

11. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

¡Tu opinión importa!

La Universidad Europea te anima a participar en las encuestas de satisfacción para detectar puntos fuertes y áreas de mejora sobre el profesorado, la titulación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas estarán disponibles en el espacio de encuestas de tu campus virtual o a través de tu correo electrónico.

Tu valoración es necesaria para mejorar la calidad de la titulación.

Muchas gracias por tu participación.