

**APRUEBA METODOLOGIA DE LEVANTAMIENTO Y
GESTION DE PROCESOS.**

RESOLUCION EXENTA VRD N° 0.006/2022.

Arica, 29 de junio de 2022.

Con esta fecha la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico ha expedido la siguiente Resolución:

VISTO:

Lo dispuesto en el D.F.L. N°150, de 11 de diciembre de 1981, del ex Ministerio de Educación Pública; Resolución N° 6, de marzo 26 de 2019, de la Contraloría General de la República; Resolución Exenta Contral N° 0.01/2002, de enero 14 de 2002; Resolución Exenta Contral. N° 0.01/2018, de abril 23 de 2018; Decreto Exento 00.270/2022, de marzo 05 de 2022; Decreto Exento 00.190/2022, de marzo 24 de 2022; Decreto Exento 00.361/2021, de mayo 17 de 2021; Ley 21.269, de septiembre 15 de 2021; Acuerdo N° 2095 de la Honorable Junta Directiva; Decreto TRA N°335/125/2019, de julio 02 de 2019; Decreto RA N° 335/203/2018, de diciembre 06 de 2018; y las facultades que me confiere el Decreto Exento N° 00.624/2020, de 19 de octubre de 2020, complementa el Decreto Exento N°00.194/2020, que complementa, modifica, rectifica y fija refundido del Decreto Exento 00.1140/2016 sobre delegación de facultades del Rector.

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad de Tarapacá, como institución pública se encuentra sujeta a obligaciones y regulación estatal, lo cual se suma a requerimientos permanentes de la comunidad universitaria. Esto implica, estar sujeto a un funcionamiento en un entorno dinámico de cambios constantes, que exige acciones de ajuste y mejora en su operación y gestión en torno al quehacer y cumplimiento de su propósito

Que, desde el último proceso de acreditación institucional en el año 2017, se ha experimentado cambios que han afectado de manera importante al sector de educación superior, y que implican atender nuevas y mayores exigencias, incidiendo directamente en procesos estratégicos vinculado a la acreditación institucional, así como de sus carreras y programas. Estos cambios obligan a perfeccionar y mejorar constantemente los procesos vinculados con la orientación misional y propósito institucional

RESOLUCION EXENTA VRA N° 0.005/2022.

Arica, 29 de junio de 2022.

Que, la necesidad de la definición pertinente, actualización y seguimiento permanente de los procesos de creación de valor y procesos críticos, considerando con esto la necesidad de identificar, reevaluar, documentar e incorporar mejoras en razón de crecer de manera eficiente, ser sustentables, fomentar el cumplimiento de la calidad y lograr los resultados demandados por todos los miembros de la comunidad universitaria, organismos públicos y gubernamentales, así como otras organizaciones vinculadas al quehacer institucional en un contexto de excelencia

Que, la existencia de elementos de gestión de procesos que ayudan a definir un mapa de procesos orientado a implementar un modelo integral de gestión y aseguramiento de la calidad, se considera un objetivo importante para la construcción de mecanismos que buscan hacer más transparente y oportuna la información de los procesos en apoyo a la toma de decisiones y a la autorregulación como mecanismo de ajuste a desviaciones y consideración de cambios externos

RESUELVO:

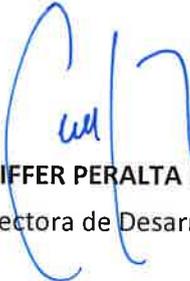
1. Apruébese, Metodología de Levantamiento y Gestión de Procesos, contenido en documento compuesto por 42 (cuarenta y dos) hojas rubricadas por la Secretaria de la Universidad.
2. Publíquese, en el sistema de información de la Universidad, conforme lo establece el art. 7 de la Ley N°20.285 de 2008, del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, sobre Acceso a la información pública.

Regístrese, comuníquese, archívese.

Por orden del Rector.


PAULA LEPE CAICONTE
Secretaria de la Universidad

PLC/JPM/arm.


JENNIFFER PERALTA MONTECINOS
Vicerrectora de Desarrollo Estratégico




13 JUL 2022

MAYO DE 2022



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

**METODOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO
Y GESTIÓN DE PROCESOS**

Coordinación de Gestión Digital
Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico



TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	ANTECEDENTES GENERALES	5
2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	6
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
3.	CONCEPTUALIZACIÓN INICIAL Y MARCO TEÓRICO.....	6
3.1.	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS	11
3.2.	METODOLOGÍA DE SUSAN PAGE.....	13
3.3.	METODOLOGÍA DE DAN MADISON	14
3.4.	MÉTODO DE GESTIÓN SISTEMA POR PROCESOS - GSP.....	15
3.5.	MÉTODO DEL DOCUMENTO TÉCNICO N°89 - MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	16
3.6.	AUTOLEVANTAMIENTO DE PROCESOS	17
4.	METODOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE PROCESOS	19
4.1.	Etapa 1: Planificación o Plan de Trabajo	21
4.2.	Etapa 2: Contextualización general del proceso	22
4.3.	Etapa 3: Recopilación de información.....	25
4.4.	Etapa 4: Análisis del proceso seleccionado.....	25
4.5.	Etapa 5: Documentación del proceso	28
4.6.	Etapa 6: Implementación y socialización	29
4.7.	Etapa 7: Seguimiento, monitoreo y control.....	30
4.8.	Etapa 8: Mejora continua.....	31
5.	ALCANCES Y RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN.	33
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	36
	ANEXOS	37
	ANEXO N° 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES	37
	ANEXO N° 2: FICHAS DE PROCESOS	41
	ANEXO N° 3: FICHA DE PROCEDIMIENTOS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1: Representación esquemática de los elementos de un proceso (evaluación del proceso de eficacia educativa).</i>	7
<i>Figura N° 2: Elementos que integran un proceso.</i>	8
<i>Figura N° 3: Procesos internos que integran elementos internos y externos.</i>	11
<i>Figura N° 4: Etapas del ciclo de la construcción de un proceso</i>	19
<i>Figura N° 5: Esquema de un mapa de procesos</i>	24

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N°1: Metodología para la gestión de Procesos Villa y Pons Murguía</i>	12
<i>Tabla N°2: Metodología de Susan Page.</i>	13
<i>Tabla N°3: Metodología de Dan Madison</i>	14
<i>Tabla N°4: Elementos de Metodología de método GSP</i>	15
<i>Tabla N°5: Elementos de Metodología de documento técnico N°89.</i>	17
<i>Tabla N°6: Elementos de metodología de auto levantamiento de procesos.</i>	18



1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Tarapacá, como institución pública se encuentra sujeta a obligaciones y regulación estatal, lo cual se suma a requerimientos permanentes de la comunidad universitaria. Esto implica, estar sujeto a un funcionamiento en un entorno dinámico de cambios constantes, que exige acciones de ajuste y mejora en su operación y gestión en torno al quehacer y cumplimiento de su propósito.

Desde el último proceso de acreditación institucional en el año 2017, se ha experimentado cambios importantes en áreas de educación, salud, desarrollo social local y nacional, económico y financiero, además del legal, que han afectado de manera importante al sector de educación superior, y que implican atender nuevas y mayores exigencias, incidiendo directamente en procesos estratégicos vinculado a la acreditación institucional, así como de sus carreras y programas. Estos cambios obligan a perfeccionar y mejorar constantemente acciones estratégicas, actividades clave y procesos vinculados, a fin de cumplir con la orientación misional y propósito institucional.

Toma especial relevancia la definición pertinente, actualización y seguimiento permanente de los procesos de creación de valor y procesos críticos, considerando con esto la necesidad de identificar, reevaluar, documentar e incorporar mejoras en razón de crecer de manera eficiente, ser sustentables, fomentar el cumplimiento de la calidad y lograr los resultados demandados por todos los miembros de la comunidad universitaria, organismos públicos y gubernamentales, así como otras organizaciones vinculadas al quehacer institucional en un contexto de excelencia.

El presente documento da cuenta de una metodología adaptada a la institución para el levantamiento de macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que incorporan medios de evidencia. Así también, considera elementos de gestión de procesos asociados a implementación, socialización, seguimiento, monitoreo, control y mecanismos de mejora continua. Se hace una mención especial a elementos de gestión de procesos que ayudan a definir un mapa de procesos orientado a implementar un modelo integral de gestión y aseguramiento de la calidad. Se considera también la construcción de mecanismos que buscan hacer más transparente y oportuna la información de los procesos en apoyo a la toma de decisiones y a la autorregulación como mecanismo de ajuste a desviaciones y consideración de cambios externos.



Dentro de las mejoras que se proponen, se encuentra un refuerzo metodológico en el levantamiento de procesos con revisión de distintos modelos vigentes, la vinculación del levantamiento y gestión de procesos al sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad (SIGAC), la construcción de procesos vinculados a temas estratégicos y de gestión (mapa de procesos), la vinculación a manuales de calidad desde los procesos, el refuerzo de la mejora continua como parte del desarrollo de los procesos y el incremento natural en la complejidad de estos enfocados al propósito institucional. Finalmente, se considera la vinculación de los procesos a la construcción y ajuste de datos clave de operación y sistemas de información integrados, entre otros.

Se considera además la recopilación de información, análisis, diagramación y levantamiento de procesos con posibles opciones de mejora continua. Favorece la construcción de reportería con KPIs y estándares de calidad desde los procesos, con el objeto de aportar a la gestión e implementación de sus acciones estratégicas y resultados esperados.

Por lo anterior, se busca que la aplicación de la metodología incida positivamente no sólo en relevar aspectos de conocimiento y aplicación de los procesos claves institucionales, sino apoyar también con esto las necesidades de actualización de los sistemas de información de la institución en cuanto a gestión de la información y apoyo a la toma de decisiones estratégicas con información clave, mejora de la gestión institucional, atención a nuevas orientaciones nacionales en el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES), mejora de la comunicación entre unidades, aprendizaje continuo basado en evidencia, gestión del cambio institucional y la profesionalización interna de equipos de trabajo.

2. ANTECEDENTES GENERALES

La mejora de la metodología e incorporación de elementos de calidad en los procesos surge en el marco de ejecución de los proyectos UTA1999 y UTA20992, que buscan la integración de los sistemas de gestión de información y la implementación de un sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad.



El presente documento toma en consideración la metodología de levantamiento de procesos originada en el año 2019 por la Dirección de Planificación y Proyectos con apoyo de diversas unidades, y algunos ajustes complementarios de literatura relacionada, especialmente en el tema de gestión de calidad, ya mencionados en la introducción. Lo anterior, con el objeto de apoyar el levantamiento de macroprocesos en torno a la creación de valor misional y la identificación de procesos críticos.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Disponer a nivel institucional de una metodología de levantamiento y gestión de procesos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar metodologías vigentes de levantamiento de procesos con mejora continua, a fin de conformar una metodología aplicada para la universidad.
- Definir y especificar las etapas de la propuesta metodológica.
- Identificar los elementos relevantes a considerar para el levantamiento y gestión de los procesos, considerando su vinculación al mapa de procesos y al propósito institucional.

3. CONCEPTUALIZACIÓN INICIAL Y MARCO TEÓRICO

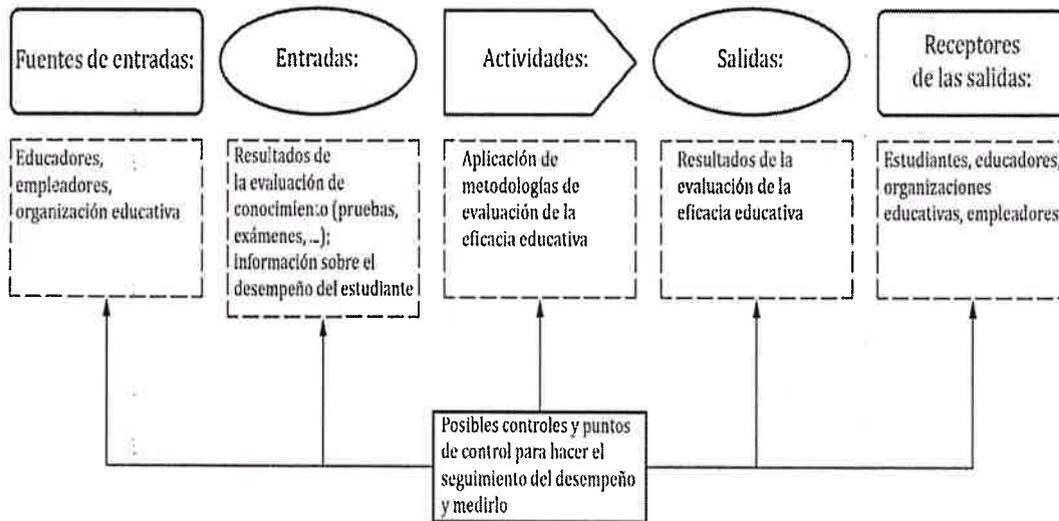
Hoy en día existen diversas metodologías para el levantamiento de procesos, las cuales permiten representar la realidad de la situación organizacional de una manera más detallada a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado servicio o producto. Otra idea que se deriva es el concepto de gestión por procesos, en el cual se busca desarrollar adecuadamente las etapas del proceso con mejoramiento continuo.

Es importante considerar en el estudio y comprensión de los procesos las definiciones de los conceptos y planes de trabajo, dado que la terminología puede malinterpretarse fácilmente. Por lo tanto, se entiende como concepto de proceso lo que define la norma ISO 21001 (*ISO 21001:2018(es), Organizaciones educativas — Sistemas de gestión para organizaciones educativas — Requisitos con orientación para su uso, s. f.*) para Organizaciones Educativas y Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas, y que dice mención a: “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma las entradas en salidas”. Entre



los elementos que identifican al proceso para un sistema de gestión para organizaciones educativas en cualquier nivel se considera fuentes de entrada, entradas, actividades, salidas, receptores de salidas y posibles controles de desempeño y medición. Esto se muestra en la Figura N° 1:

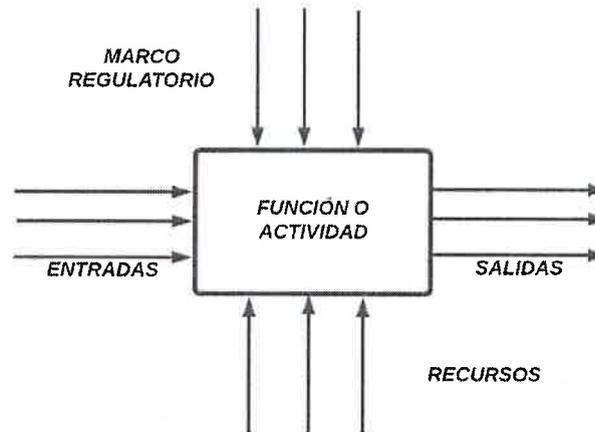
Figura N° 1: Representación esquemática de los elementos de un proceso (evaluación del proceso de eficacia educativa).



Fuente: Norma Internacional ISO 21001 (ISO 21001:2018(es), Organizaciones educativas — Sistemas de gestión para organizaciones educativas — Requisitos con orientación para su uso, s. f.)

Sin embargo, para una identificación más genérica y uso en el presente documento, en la definición de un proceso educativo y de gestión, se considerará lo que se muestra en la Figura N° 2. En esta es posible observar la composición básica de los elementos de un proceso.

Figura N° 2: Elementos que integran un proceso.



Fuente: National Institute of Standards and Technology, *Integration Definition for Function Modeling (IDEFO)*, 1993 (National Institute of Standards and Technology, 1993).

Para el caso, se define cada elemento a continuación:

- **Marco regulatorio (Controles):** Elementos que regulan o definen el marco en el cual se desarrolla el proceso.
- **Entradas:** Pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como talentos humanos (personal) o elementos técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso, sin los cuales no podría llevarse a cabo el proceso.
Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.
- **Salidas:** Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Los outputs, con la calidad exigida por el estándar del proceso, pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o el propósito para el cual existe el sistema.
- **Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso.

Asimismo, debe considerarse que los procesos presentan distintos niveles, los cuales independientemente que puedan definirse según niveles numéricos para una más sencilla comprensión, se clasificaran en tres niveles:

- **Macroproceso:** Con carácter general, son conjuntos de procesos interrelacionados que comparten un objetivo general común y se denotan al más alto nivel de procesos de generación de valor para la institución. Estos se derivan del mapa de procesos, y en general pueden ser clasificados en macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo/soporte, siempre de acuerdo al impacto que tiene en la función, misión y visión institucional. Debe considerarse utilizar verbos en infinitivo que promuevan la acción y la responsabilidad. Cada macroproceso debe señalar objetivo y responsable.
- **Proceso:** Con carácter más específico, son aquellos que pueden ser subprocesos de macroprocesos. En estos se incluyen procesos críticos que inciden notablemente en la gestión del macroproceso o proceso superior. Para identificarlos se debe analizar el objetivo del macroproceso, y establecer productos/servicios esperados, esto implica que debe definir sus propios objetivos, siempre alineados al objetivo del macroproceso. Por lo tanto, la suma de los objetivos de los procesos que componen al macroproceso deben permitir que se cumpla adecuadamente el objetivo del macroproceso.
- **Subproceso:** define un conjunto de procesos menores o actividades que tienen un orden razonable para cumplir un objetivo ligado a un proceso específico. Al igual que en macroproceso y proceso, debe definir un objetivo que para el caso debe estar alineado al objetivo del proceso.

Sin perjuicio de la terminología descrita con la subdivisión anterior, para la construcción de procesos, se manejará también la notación de niveles.

Existen 3 o más niveles de procesos que se definen según necesidad y que se describen a continuación:

- **Procesos de nivel 0:** enuncia las categorías de procesos y su composición esencial, de tal forma que ayudan a visualizar de manera global a toda la organización en términos de macroprocesos.
- **Procesos de nivel 1:** genera una primera apertura de los macroprocesos, describiéndolos e identificando los principales procesos que lo componen.



Con esto, los dueños de los procesos ayudan a comprender la lógica de ejecución describiéndolos en términos generales. Para el caso de los macroprocesos misionales se considera una ficha de procesos.

- **Procesos de nivel 2 en adelante:** Corresponde a una descripción detallada de la ejecución de Procesos, considerando su diagramación (generalmente en BPMN) y la identificación más detallada de funcionamiento, dependencia, ubicación, entre otros, dando pie a la inclusión de procedimientos y medidas más detalladas según nivel de la calidad, las cuales se consideran también dentro de fichas de proceso respectivas.

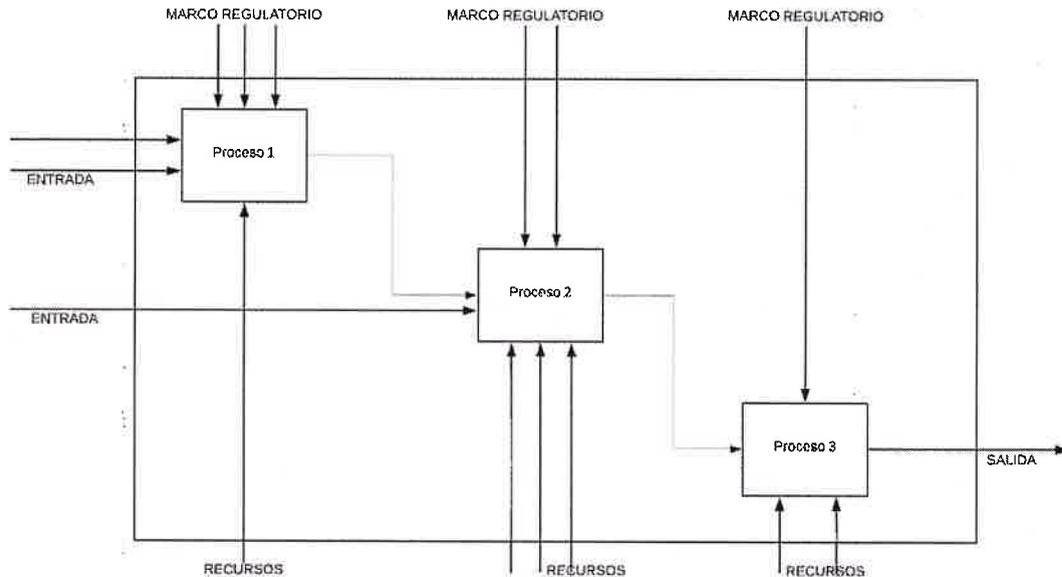
Con los procedimientos se definirá una codificación acorde a lo anterior. Sobre este último término, se destacan los procedimientos, comúnmente ligados a los subprocesos como pasos puntuales que se deben seguir para completar una tarea. Sin embargo, para una definición más general, se considera lo siguiente:

- **Procedimiento:** Forma concreta de realizar una actividad o un proceso. De esta manera, cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir de una forma en específico y se detalla cómo sucede, se obtiene un procedimiento.

Es posible distinguir estos elementos dentro de un proceso independiente de su nivel, lo cual se expone en la Figura N° 3. Se destaca que un proceso puede albergar subprocesos que interactúan entre ellos, y los subprocesos pueden a su vez tener elementos internos, tales como subprocesos más específico o procedimientos.



Figura N° 3: Diagrama ampliado de un proceso.



Fuente: Elaboración Propia, basado en metodología ideo.

Como puede observarse, el diagrama anterior muestra lo que sucede dentro de un proceso al que ingresan diversas entradas y se obtiene una salida. En la medida que se inicia un proceso, se conocen los elementos principales que lo afectan, sin embargo, estos deben considerarse al momento de abrir los procesos contenidos en el proceso superior. En esto, podrían aparecer otros elementos del proceso según el nivel de detalle que se busque.

Dicho lo anterior, de modo general y teórico se describe a continuación una serie de metodologías que facilitan la documentación y/o rediseño de los procesos orientados a la mejora continua, con el objeto de luego definir una metodología interna para esta propuesta.

3.1. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS

Esta metodología fue propuesta en el año 2006 por Eulalia Villa y Ramón Pons Murguía, la cual plantea la gestión de procesos con un enfoque de mejora continua. Se conforma por cuatro etapas interrelacionadas entre sí, las cuales se refieren a la identificación, la caracterización, la evaluación y el mejoramiento de los procesos.

Esta metodología presenta dos fortalezas relevantes para su aplicación, la primera considera elaborar un inventario de todos los procesos dentro la organización y la segunda hace mención a la disposición de reuniones periódicas para organizar el trabajo con las mejoras que se están realizando.

En la Tabla N°1 es posible observar la respectiva descripción de fases y métodos a utilizar en cuanto a su implementación. Cabe destacar que el empleo de esta metodología es con base al uso del ciclo de Deming.

Tabla N°1: Metodología para la gestión de Procesos Villa y Pons Murguía¹

ETAPA	PASOS	MÉTODOS
Identificar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los procesos de la organización Selección de los procesos claves 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de grupo, consulta a expertos. Reuniones participativas, documentación descriptiva del proceso.
Caracterizar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Descripción del contexto del proceso Definición de alcance Determinación de los requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones participativas, documentación de proceso, mapeos de procesos (SIPOC)
Evaluación del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual Identificación de problemáticas Levantamiento de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo de procesos, hojas de verificación, histogramas, documentación del proceso, encuestas Diagramas de Pareto, diagramas y matrices causa-efecto, estratificación, gráficos de control, 5W y 1H, documentación de procesos, encuestas
Mejoramiento del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del proyecto Implantación del cambio Monitoreo de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo PHVA, matriz causa-efecto, GUT, FMEA, reuniones participativas, metodología de solución de problemas, documentación de proceso.

Fuente: Elaboración propia, utilizando lo expuesto por Villa (Villa González Del Pino et al., 2013).

¹ La método se aplica, para definir el año 2013 a la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior por Pons, R., Bermúdez, Y., Villa, E. & Martínez, J.

3.2. METODOLOGÍA DE SUSAN PAGE

Metodología propuesta en el año 2010, la cual se compone por diez pasos para elaborar el rediseño de un proceso. En la Tabla N°2 es posible observar la respectiva descripción de fases, métodos a utilizar, y fortalezas en cuanto a implementación. Se destaca que esta metodología está diseñada para seguir de forma secuencial el orden de los pasos.

Tabla N°2: Metodología de Susan Page.

PASOS	MÉTODOS	FORTALEZA
1. Realizar inventario de procesos.	Preguntas Planteadas: <ul style="list-style-type: none"> • Impacto • Implementación • Estado actual • Valor Rueda de técnicas de mejora de procesos. Ciclo de mejora continua presenta cuatro fases que son evaluar, probar, valorar y ejecuta.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza de antemano un inventario de los procesos que dispone el organismo. • Se propone o aplican herramientas de automatización. • Se realizan pruebas de pilotaje.
2. Establecer las bases (Identificar el proceso).		
3. Dibujar mapa de procesos.		
4. Estimar tiempo y costo.		
5. Revisión mapa de proceso (línea base para sus objetivos de mejora).		
6. Aplicar técnicas de mejora.		
7. Crear control interno de herramientas y métricas.		
8. Pruebas y retrabajos.		
9. Implementar cambios.		
10. Dirigir a mejora continua.		

Fuente: Elaboración propia, basado en el libro "The power of business process improvement" de Susan Page (Page, 2010).



3.3. METODOLOGÍA DE DAN MADISON

Esta fue propuesta en el año 2005, y plantea un rediseño en cuatro etapas divididas en: inicio, análisis de proceso, diseño del proceso y mejora continua.

Esta metodología presenta tres fortalezas muy importantes para su aplicación, la primera consiste en la aplicación de benchmarking, la segunda enfatiza la generación de reuniones con los distintos niveles organizacionales y por último la realización de pruebas de pilotaje.

En la Tabla N°3 es posible observar la respectiva descripción de fases, pasos y métodos a utilizar en cuanto a la implementación. Se destaca que esta metodología está diseñada para seguir de forma secuencial el orden de los pasos.

Tabla N°3: Metodología de Dan Madison

ETAPA	PASOS	MÉTODOS
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al proceso de rediseño (elección del proceso y su documentación). • Formación de Equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones y actividades para elegir el proceso que será rediseñado.
Análisis del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama AS-IS. • Entrevista con los clientes. • Benchmarking y mejores prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de instrumentos.
Diseño del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Primer corte del rediseño. • Revisión por parte de la alta gerencia y las pruebas. • Compartir el rediseño con el personal y clientes. • Implementación del rediseño (pruebas y retrabajos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al proceso de rediseño (elección del proceso y su documentación) • Formación de equipos 	

Fuente: Elaboración propia, basado en el libro "Process mapping, process improvement, and process management" de Dan Madison (Madison, 2008).

3.4. MÉTODO DE GESTIÓN SISTEMA POR PROCESOS - GSP

El método GSP, basado en el libro de gestión de procesos², define 3 etapas generales para la documentación del proceso.

En la Tabla N°4 es posible observar la respectiva descripción de las etapas, pasos y métodos en cuanto a implementación. Se destaca de esta metodología la definición de niveles de jerarquía de procesos, foco con base a la visión de satisfacción del cliente, y la propuesta del autor sobre intervenir procesos en su descripción para mejorar y rediseñarlos.

Se destaca que esta metodología está diseñada para seguir de forma secuencial el orden de los pasos, definiendo elementos desde aspectos macro descendiendo a aspectos micro.

Tabla N°4: Elementos de Metodología de método GSP

ETAPA	PASOS	MÉTODOS
Mapa de procesos global	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de un mapa de procesos general considerando procesos estratégicos, de negocio y de apoyo, con base a la visión del cliente como fin principal. 	<ul style="list-style-type: none"> Define segmentación y jerarquización de procesos, detallando los macroprocesos como un nivel general, a un nivel más detallado de un proceso.
Flujograma de información	<ul style="list-style-type: none"> Determina el modelado y diagramación de proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinado los procesos, procede con la conformación del modelamiento y diagramado de los procesos, teniendo presente como foco el cliente.
Descripción de proceso	<ul style="list-style-type: none"> Determina los elementos de composición y conformación del proceso, identificando responsables, documentos anexos, entradas, salidas, relaciones con otros procesos, descripción de actividades objetivos y otros elementos asociados al proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Con el flujograma de los procesos, se realiza la descripción de los procesos, considerando los elementos que conforman e inciden directamente en el proceso.

Fuente: Elaboración propia, basado en el libro "Gestión de Procesos", Juan Bravo (Juan Bravo Carrasco, 2009)

² Autor: Juan Bravo C., Año 2008.

3.5. MÉTODO DEL DOCUMENTO TÉCNICO N°89 - MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA

Propuesta metodológica del año 2016, por el consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile, proveniente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. En el documento se dispone de cuatro fases para el levantamiento y modelado de procesos, cada una cuenta con el detalle de las actividades a realizar y sus etapas en particular, enumerando entre las cuatro fases un total de dieciséis etapas.

La metodología se considera solo a modo referencial, por cuanto tiene como limitante que su objetivo principal es el auditar procesos y no directamente levantarlo, por ejemplo, desde una visión de generación de valor integrado para la institución: (lo cual es parte principal de generar procesos con lógica de desarrollo en la organización). Entre las fortalezas que se destaca de esta metodología se puede identificar que la redacción de las etapas se realiza con un alto nivel de términos técnicos, propios de una metodología de una auditoría, lo cual le entrega una adecuada simplicidad y secuencia muy clara y concisa. Asimismo, la metodología propone herramientas técnicas detalladas para la elaboración de las etapas, que probablemente otras metodologías dejan a la interpretación o búsqueda de los equipos de trabajo. En la

Tabla N°5 es posible observar la respectiva descripción de las etapas, pasos y métodos a utilizar en cuanto a su implementación.

Es relevante considerar que esta metodología está diseñada para seguir de forma secuencial la evaluación de la implementación de procesos con una preparación y planificación importante del trabajo (propio de una auditoría), pero no reemplaza a cabalidad un levantamiento más allá que el control.

Tabla N°5: Elementos de Metodología de documento técnico N°89.

ETAPA	PASOS	MÉTODOS
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de tiempo y costo de los procesos, identificando los procesos para realizar un inventario de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de los procesos, comenzando con la clasificación de los procesos que posee la organización segmentando en los 3 niveles de macroproceso.
Recopilación de información	<ul style="list-style-type: none"> Define el alcance, objetivo, responsables de llevar a cabo las labores, y programar las revisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir el campo de estudio, si se realizará a la organización completa o unidad en particular. Con ello se define quien realizará el levantamiento y los plazos, para luego programar reuniones para levantamiento.
Comprensión del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Describe el proceso identificando participantes, responsables y elementos del proceso. Con la descripción se procede al modelamiento y diagramación del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo a la información obtenida de las reuniones, se define elementos del proceso, asignando responsables y actividades que se realizan. De forma clara y secuencial con los elementos levantados, se procede a diagramar.
Documentación de la información	<ul style="list-style-type: none"> Con los procesos identificados, se procede a la documentación de los procesos para registro. 	<ul style="list-style-type: none"> Con los procesos definidos se procede a elaborar un documento que defina los procesos de la organización, considerando controles e indicadores.

Fuente: Elaboración propia, basado en doc. Téc. N°89 de Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2016).

3.6. AUTOLEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Planteada en el año 2013 por el Ministerio de Salud Pública de Ecuador, se enfatiza la realización de reuniones de trabajo con los ejecutores de los procesos con el fin de definir la información para la documentación de los mismos, de acuerdo a seis pasos.

Esta metodología destaca entre sus fortalezas la realización de levantamiento de procesos en fases, que a la vez posee sub-fases que concentran la actividad de desarrollo de definición y documentación. Asimismo, propone en la documentación de los procesos anexar elementos que estén asociados a los procesos.

En la Tabla N°6 es posible observar la respectiva descripción de etapas, pasos y métodos en cuanto a implementación.

Se destaca que esta metodología está diseñada para seguir de forma secuencial el orden de los pasos.

Tabla N°6: Elementos de metodología de auto levantamiento de procesos.

ETAPA	PASOS	MÉTODOS
Alineación	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los elementos principales de la organización, y su relación con procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar elementos de la organización como responsabilidades, ejes u otros de altos niveles, para asociarlos a procesos.
Definición de proceso	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos, con los elementos asociados al proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la secuencia de proceso con inicio, ejecución y fin, con responsables asociados.
Identificación de elementos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Definir la conformación de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir entrada y salida de proceso, con elementos de control y recursos que alimentan al proceso.
Desarrollo del auto levantamiento del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Mediante 7 pasos se realiza la obtención de información, elementos del proceso y modelamiento y diagramado de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican las actividades del proceso mediante una ficha, para luego ser diagramada. Se verifican elementos asociados al proceso como procedimientos, documentos y otros.
Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> Oficialización de los procesos levantados. 	<ul style="list-style-type: none"> Se somete a validación los procesos con autoridades. Al ser aprobado por las autoridades se realiza la oficialización.
Socialización e implementación	<ul style="list-style-type: none"> Difusión y ejecución de procesos oficializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Al tener los procesos oficializados se realiza la difusión de los procesos, llevando a cabo la implementación y ejecución.

Fuente: Elaboración propia, basado en la Guía de Auto-levantamiento de Procesos del Ministerio de Salud Pública de Ecuador (Dirección Nacional de Gestión de Procesos, 2016).

De las metodologías anteriores, es posible considerar ciertos elementos de cada una de ellas que permiten adaptar una propia, teniendo en cuenta con ello la situación interna de la institución. Al respecto, la propuesta que se presenta a continuación se genera para considerarse como una metodología a ser mejorada con el trabajo a desarrollar en el marco del marco del proyecto UTA20992 y siempre bajo la concepción de incorporar la mejora continua en los procesos, mediante el uso de diversas técnicas y herramientas.

4. METODOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE PROCESOS

Dada las características, fortalezas y limitaciones de las metodologías revisadas, se generó una propuesta de procedimiento que engloba las etapas y mecanismos más relevantes para la documentación y diseño (rediseño) de un proceso, así como su gestión en la implementación con mejora continua. Su composición se estructura en etapas que permiten llevar a cabo las actividades con un orden lógico destacando la mejora continua de la calidad. En la Figura N° 4, es posible identificar las etapas que componen el ciclo de construcción para un proceso. Estas etapas tienen mayor o menor profundidad, dependiendo del nivel del proceso que se busque levantar.

Figura N° 4: Etapas del ciclo de la construcción de un proceso



Fuente: Elaboración propia, basado en las metodologías descritas anteriormente.

La propuesta se estructura en siete pasos o etapas en un orden secuencial con un paso adicional denominado mejora continua. Este último se puede manifestar en el

desarrollo de una de las etapas o como es tradicional al final de la etapa seguimiento, monitoreo y control, siendo posteriormente cíclico en su desarrollo según necesidad. Esta visión de la mejora continua, se considera desde el SIGAC como norma en todo el proceso, destacando el liderazgo como elemento clave para la consecución de los objetivos, misión y propósito institucional.

La primera etapa de la metodología se refiere a la planificación del trabajo, mientras que las siguientes cuatro etapas están vinculadas a definir la situación actual, identificar los procesos, recopilar información con documentación completa de la alternativa definitiva para la posterior implementación. La sexta etapa se refiere al hacer, que incluye la implementación y con ello la gestión en el proceso. Esta abarca además la respectiva difusión y realización de ajustes menores en la ejecución del proceso según las etapas previas. La séptima etapa verifica los resultados. Su última etapa, se refiere al actuar desde el punto de vista de mejorar la solución implementada, evaluando si el proceso, bajo la óptica de mejora permanente, reingresa para rediseño, se posterga su implementación o simplemente se desecha y se busca otra alternativa. Esto último quiere decir que un proceso nuevo o en rediseño, podría considerar un periodo de evaluación de su aporte antes de ser definitivo. Esto en ningún caso debe ser analizado de manera particular, sino que siempre desde el contexto del proceso superior al que pertenece y a la generación de valor en la organización.

Se destaca que el vínculo y alineamiento central al sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad (SIGAC) con la propuesta, es en razón como eje que asegura el cumplimiento de la calidad desde un espectro viable y en atención a los objetivos misionales y de propósito de la institución. Cabe mencionar que el SIGAC influye en cada etapa en el funcionamiento y ejecución de la propuesta en forma paralela en el levantamiento de proceso.

En los siguientes puntos se detallan las etapas y pasos de la propuesta metodológica desarrollada, destacando previamente su aplicación en tres escenarios:

- **Creación:** Se refiere a un levantamiento enfocado a la creación de un nuevo proceso, según diagnósticos y detección de necesidades.
- **Rediseño:** Considera el levantamiento en un proceso ya existente, al cual se busca mejorar.



- **Formalización:** Involucra el documentar un proceso existente con miras a disponer de información vigente de los elementos que lo componen.

Según estos escenarios, se describe cada etapa.

4.1. Etapa 1: Planificación o Plan de Trabajo

Para iniciar, esta etapa considera la planificación del equipo de trabajo responsable de la recolección de información y documentación del levantamiento, y de acuerdo al nivel del proceso (mapa de procesos, macroproceso, proceso, subproceso, procedimiento), así como también en primera instancia las labores que se deben realizar según los escenarios anteriormente establecidos, y el reconocimiento de la institución.

Asimismo, se debe tener en cuenta que se representa el modelo bajo una premisa de continuidad, por lo que esta etapa puede ser el inicio de un nuevo ciclo, encontrándose bajo un escenario de rediseño o formalización.

Considerando lo anterior, se identifican las siguientes acciones:

- **Establecer el objetivo y alcance (escenario):** se determina la meta u objetivo que se espera alcanzar con la ejecución de las actividades.
- **Definición de actividades:** Se definen las actividades, lo que implicará mesas de trabajos, entrevistas y plazos para entrega de producto de acuerdo al periodo estimado.
- **Definir recursos:** Se establecen y se asignan los recursos según las características y magnitud de la labor.
- **Definición de responsable(s):** Se define el personal responsable para la ejecución de las actividades programadas.
- **Asignación de equipos de trabajo:** Se dispone de uno o varios equipos de trabajo de acuerdo a la magnitud de la labor.
- **Documentación inicial:** Solicitud de información estratégica y documentación de la organización, con el fin de interiorizar al equipo de trabajo con el funcionamiento de la institución.
- **Realizar un diagnóstico de base:** Recabar y tratar información relevante para identificar los procesos de la institución, así como también las debilidades y fortalezas de las mismas. Esto, con el fin de conocer la situación del proceso, nivel de avance, limitaciones, alcances y recomendaciones, entre otros.



- **Notificación:** Informar a las unidades vinculadas al proceso, sobre las actividades definidas en la planificación, a fin de vincular de manera temprana con la labor. Con esto, además se incluye a los responsables en el caso de no haber participado en las fases previas de la planificación.

4.2. Etapa 2: Contextualización general del proceso

Esta etapa se considera la identificación de la naturaleza del proceso, según el escenario seleccionado para el levantamiento, contemplando el desplegar los procesos y reconocer cómo funcionan dentro de la institución, lo que es clave para determinar desde una visión general la manera en que los procesos aportan a orientaciones estratégicas, misión, propósito institucional, y principales procesos de generación de valor. Para ello se deben tener presentes los siguientes elementos:

- **Clasificar el proceso según complejidad:** Se clasifica el proceso nuevo o existente según su nivel de complejidad, tal como se describió anteriormente, en Macroprocesos, Procesos y Subprocesos. En este punto debe estar claramente definido el proceso, señalar el porqué de su complejidad y ser validado en este nivel.
- **Clasificación del proceso según nivel:** Se identifica cada proceso según las necesidades de la organización y se clasifican dentro de los siguientes niveles (Jerarquía) (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008):
 - **Nivel Estratégico:** Procesos destinados a definir y controlar en forma directa las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
 - **Nivel Misional:** Procesos que inciden en el desarrollo y cumplimiento de la razón de ser de la institución, y que constituyen las actividades primarias de la cadena de valor. Permiten desarrollar las políticas y estrategias y dar servicio a los usuarios. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
 - **Nivel de Apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, que según su desempeño, influye directamente en el nivel de los procesos operativos ligados a la misión. Los procesos de Evaluación y Control Interno se incluyen dentro de los procesos de apoyo, sin embargo, es también una opción generar una segmentación particular luego de los

procesos de apoyo, siempre y cuando colabore con la visión y comprensión de construcción de los procesos.

En este punto, la identificación a nivel de macroproceso, proceso o subproceso debe ser ordenada, indicando claramente a qué macroproceso pertenece y así sucesivamente dentro de los subniveles de procesos³.

Se destacan dentro de los macroprocesos algunos procesos críticos que inciden directamente en la generación de valor o que cumplen una formalidad, los cuales se pueden identificar de acuerdo a su estrecha vinculación con la misión, visión y objetivos de la institución, así como el aporte que generan en los mismos macroprocesos a los que pertenecen en un contexto de universidad pública.

En la medida que un proceso se complejiza y crezca debido a cambios internos o del medio, vinculándose mayormente con los procesos misionales, podría transformarse en un nuevo macroproceso. Cabe destacar que los macroprocesos también pueden ser representados por mapas de procesos, con sus respectivos procesos estratégicos, centrales⁴ y de apoyo. La definición detallada para construir estos mapas de macroprocesos se encuentra en el documento de Propuesta de Mejoramiento Mapa de Procesos Institucional.

El desarrollo de diagramas de mapa de procesos ordenados desde el nivel estratégico, con su debida segmentación y jerarquización, se encuentra representado con sus elementos básicos en la Figura N° 5. La interacción de estos mapas con sus respectivos macroprocesos, procesos y subprocesos, permite disponer de una red compleja de procesos relevantes para el desarrollo institucional⁵. Se destaca que el levantamiento de procesos, según la metodología, está orientado desde un nivel macro a otros de menor alcance, pero siempre contruidos bajo un orden lógico de elementos vinculados, lo cual se observa en la *Tabla N° 7*.

³ La definición de mapas de proceso, facilita la identificación de procesos existentes para la formalización con miras a disponer de información vigente de los elementos que lo componen. Esto es relevante al momento de priorizar qué procesos deben formalizarse.

⁴ La notación de procesos centrales (como elementos principales del proceso) en nuevos mapas de procesos, es utilizada para no confundir con los procesos misionales señalados en el mapa institucional. Se destaca que los procesos misionales son únicos en cuanto a su vinculación a nivel macro con la misión y el propósito institucional.

⁵ Cada proceso dentro de un mapa puede ser definido a nivel de elementos más complejos e intervinculados mediante diagramas de procesos en BPMN.

Figura N° 5: Esquema general de un mapa de procesos según nivel



Fuente: Elaboración propia, basado en el Mapa de Procesos Institucional.

Si bien algunos autores definen dos niveles de jerarquía en el mapa de procesos, situándolos en un nivel de procesos operativos (misionales), y procesos de gestión o apoyo (lo cual se asemeja a una cadena de valor tradicional), la estructura propuesta incorpora la estrategia como un elemento esencial en los procesos, por cuanto permite entregar un mayor detalle en las cadenas de valor misionales necesarias para la definición y operación de una institución compleja (*Process Classification - an overview | ScienceDirect Topics, s. f.*).

Tabla N° 7: Elementos derivados según nivel para un mapa de proceso.

Niveles	Macroproceso	Proceso	Subproceso
Estratégico	Macro 1...n	Proceso 1.1	Subproceso 1.1.1
		Proceso n.n	Subproceso n.n.n
Misional	Macro 2...n	Proceso 2.1	Subproceso 2.1.1
		Proceso n.n	Subproceso 2.n.n
Apoyo/Soporte	Macro 3...n	Proceso 3.1	Subproceso 3.1.1
		Proceso n.n	Subproceso 3.n.n

Fuente: Elaboración propia, basado en el Mapa de Procesos institucional, y en metodología idefo.

Una de las ventajas importantes de contar con mapas de procesos, tiene relación con disponer de una estructura actualizada de soporte para la construcción o rediseño de mecanismos vinculados a la gobernanza de datos y sistemas de información. Lo

anterior, con el fin de fortalecer la disponibilidad de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad desde los procesos⁶, de acuerdo a la necesidad, nivel de importancia y complejidad.

4.3. Etapa 3: Recopilación de información

La etapa de recopilación de información define y dispone de técnicas y/o instrumentos para describir las características del proceso a documentar, identificando procedimientos y actividades por medio de los siguientes mecanismos:

- Diseño de instrumentos de recolección de información cuantitativa o cualitativa según características y tamaño de la población, entre otros.
- Desarrollo de entrevistas, encuestas, reuniones u otras técnicas pertinentes para obtener de información primaria o conocer referencias de información secundaria relativa a cómo se desarrollan los procesos, cómo se podrían mejorar o cómo deben construirse en el caso de escenarios de creación de nuevos procesos. Lo anterior, es especialmente importante en el escenario de formalización de procesos existentes.
- Aplicación de instrumentos adicionales si es pertinente, para corroborar información obtenida.
- Revisión documental de distintas fuentes como: legislación, normativa, reglamento, procedimiento u otros que puedan incidir u organizar el proceso.
- En caso de rediseño se solicitarán los diagramas de procesos u otra documentación complementaria disponibles para un posterior análisis.

Por consiguiente, toda la información reunida del proceso deberá ser almacenada en el repositorio de procesos que actualmente se encuentra en un sistema de información.

4.4. Etapa 4: Análisis del proceso seleccionado

En esta etapa de análisis, se describen características del proceso seleccionado según su nivel, por lo que se considera una instancia para dar forma al proceso con todos los elementos que están asociados a este. Se considera lo siguiente:

⁶ El mapa de procesos propone una estructura que facilita el orden de aplicación del SIGAC y de los sistemas de información internos, permitiendo lograr un mejor seguimiento de resultados y mayor aporte desde la oportuna gestión de la información de los procesos, en directa colaboración a la toma de decisiones en distintos niveles, al cumplimiento de la misión y al propósito institucional.

- **Fundamentación del proceso desde su creación de valor:** Se identifica cual es la importancia u objetivo del proceso, fundamentando el por qué se selecciona y documenta. Esto con miras a la generación de una ficha de procesos que posteriormente se detallará.
- **Elaboración de una propuesta de la situación actual** (diagramación de situación actual): Para los escenarios de formalización y rediseño, se representa el proceso a través de diagramas con información acorde las actividades y del flujo de datos, de tal manera que permita el análisis para la generación de alternativas de mejora. Se propone como notación gráfica el modelamiento por BPMN (**B**usiness **P**rocess **M**odel and **N**otation). Para el caso de un escenario donde se proponga un proceso nuevo, la diagramación se enfocará a la generación de alternativas de proceso para selección posterior de una opción.
- **Validación del proceso actual:** Se requerirá revisión y posterior validación para los tres escenarios definidos en la primera etapa. Esto se realizará por medio de mesas de trabajo con el equipo profesional, los involucrados en el proceso (personal y/o usuarios) y la alta dirección.
- **Elaboración de alternativas:** Durante la definición de la situación actual, es posible descubrir alternativas de mejoras del proceso, siendo esto especialmente relevante en la fase de rediseño. Sin embargo, para cualquier escenario, esto se debe diagramar para una siguiente evaluación y validación. Independiente del escenario, se debe considerar la recopilación de documentación esencial del proceso en análisis, pero no se debe olvidar cualquier otra documentación adicional que sea requerida, una vez se defina una alternativa.

En general para la creación, rediseño o formalización de procesos se aplicarán, entre otras, las técnicas de mejora sugeridas por Susan Page:

- *Eliminar la burocracia:* Implica considerar roles o actores que participan en las actividades. Se aplica a los procesos que son complejos, ya que revisa aspectos como exceso de control por miedo a cometer errores, desconocimiento de alguna actividad y resistencia al cambio. Para lo anterior, se selecciona el subproceso de cada proceso que puedan implicar burocracia y se determinan hallazgos basado en preguntas.
- *Valor agregado:* Al utilizar la técnica de análisis del valor agregado para un proceso se espera determinar cuáles actividades son innecesarias y no

contribuyan al producto o servicio esperado, ya que implican el consumo de recursos económicos, tiempo y materiales, por lo que las actividades que no agregan valor al proceso deben ser eliminadas para disminuir costos asociados y hacerlo más eficiente.

- *Duplicidad*: En las organizaciones, con frecuencia se encuentra la duplicidad de información que no tienen un enfoque a procesos y el problema se presenta cuando cada grupo mantiene de forma separada sus datos. Para lo anterior se debe verificar que se mantenga una única fuente de datos, conserve roles con únicos datos, minimice almacenamiento de documentos y elimine la doble entrada de información.
- *Simplificar*: Consiste en analizar y reducir, o eliminar, la complejidad en las actividades de manera que el proceso sea comprendido con facilidad y se convierta en un conjunto de tareas más eficientes. Las ventajas de tener los procesos lo más simplificados posible se traducen en el logro del objetivo.
- *Tiempo del ciclo*: El objetivo de esta técnica es analizar la duración de un ciclo del proceso, para reducirlo y alcanzar una mayor eficacia y eficiencia, además de mejorar el uso de los recursos.
- *Automatización*: Se concentra en la utilización de tecnologías para automatizar los procesos. Con un enfoque de “Los procesos dirigen la tecnología” para asegurar que se maximicen las inversiones realizadas.

Como se expuso, esta técnica inicia en la parte superior con la etapa de eliminación de la burocracia y se mueve en el sentido del reloj hasta llegar a la automatización, esto debido a que la técnica se centra en la automatización del proceso de forma eficiente, mientras que las anteriores eliminarían las ineficiencias antes de pasar a ser automatizadas.

Al finalizar esta fase, se debe identificar los elementos de mejora en la calidad del proceso (mejora continua).

- **Validación de la alternativa seleccionada**: Se requerirá una revisión y validación final de la alternativa de procesos mejorada o propuesta, según sea el escenario. Esto si bien puede ser más acotado en quién finalmente validará la propuesta, también puede realizarse por medio de mesas de trabajo con el equipo



profesional, involucrados en el proceso (personal y/o usuarios) y la alta dirección. Probablemente, esto dependerá del nivel de prioridad del proceso.

- **Identificación de riesgos asociada a la implementación del proceso:** Para esta etapa se debe además identificar los riesgos que se pudieran presentar en la implementación del proceso, los cuales incluso, en algunos escenarios podría significar someterlo a nueva revisión.

Según el nivel de riesgos y complejidad en la implementación del proceso, podría definirse la necesidad de diseñar y ejecutar previamente un plan de gestión del cambio. Para ello, se debe visualizar el impacto que se tendrá en la organización y el momento oportuno de implementar las estrategias del cambio. Si fuera necesario, se debe requerir la validación de un experto en el tema.

Se debe señalar la importancia de la participación de las partes interesadas y quienes finalmente se harán cargo del proceso. Con esto se generan mejores instancias para que el proceso sea luego exitosamente implementado.

4.5. Etapa 5: Documentación del proceso

Una vez identificado el proceso, sus elementos, y validación, se procede a elaborar un documento que contenga toda la información recabada del proceso. Entre los puntos a considerar se encuentran:

- **Ficha de procesos:** Documento que identifica y describe el proceso. Incluye la diagramación en sus distintos niveles. Se dispondrá de una ficha de procesos, a su vez viene con una manual de uso resumido que identifica sus elementos y los define. En la descripción del proceso se debe indicar si es un proceso nuevo, rediseñado o formalizado, sin perjuicio que en la ficha se incluye control de cambio de versiones. En el anexo 2 se dispone el formato de la Ficha.
- **Revisión de validadores:** En este punto se considera validar los documentos normativos y otros de respaldo relevantes que se relacionan al proceso, como manuales de procedimientos, reglamentos, diagramas y planes de calidad, entre otros.
- **Definición de estándares:** Se definen en los procesos la generación de estándares de calidad en coherencia con las orientaciones estratégicas de la institución y organismos de acreditación que permitan medir y evaluar la situación de calidad del proceso o alguna de sus partes relevantes. Estos estándares, según el nivel del proceso pueden ser de tipo estratégico, táctico u operativo, así también

cuantitativos o cualitativos según el proceso en el cual se busca definir la calidad. Esta definición es coherente con la construcción de KPIs.

- **Indicadores o métricas (KPI):** Se definen indicadores ligados al proceso para monitorear su desempeño y eficiencia mediante criterios cuantitativos y cualitativos. Dichos parámetros deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la institución, por lo tanto, en general se sugiere que señale la línea de base y metas según periodo. Para el caso de procesos de nivel estratégico superior, esto debe ser considerado como obligatorio.
- **Definición de diccionarios de Estándares y KPIs:** Este diccionario, basado en cédulas, permite hacer seguimiento al nivel de avance en cuanto a la gestión institucional en sus distintos niveles. Esto es muy relevante desde el punto de contar con elementos de actualización correspondientes al sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad.

Actualmente, se dispone de un diccionario con cédulas de indicadores (KPIs) asociados al SDE. Además, se encuentran en proceso de construcción y validación, cédulas con estándares cuantitativos y cualitativos (estos últimos en concordancia con dimensiones, criterios y estándares de la CNA).

Se destaca la consideración de definiciones o descriptores claros en cuanto a términos y conceptos de medidas en estándares y KPIs utilizados en los procesos. Lo anterior, es con el fin de evitar una errónea aplicación de conceptos, especialmente en los que sean de notabilidad técnica.

- **Documentación virtual:** Todo proceso levantado y normado, debe incluirse en un repositorio virtual, el cual, además de facilitar su acceso para consulta, permite generar otras herramientas vinculadas a documentación de oficialización, seguimiento y reportería, entre otros.

4.6. Etapa 6: Implementación y socialización

Para esta etapa se socializa, revisa y oficializan los procesos creados, formalizados o rediseñados. Posteriormente, se debe llevar a cabo la difusión para su implementación y ejecución dentro de la institución.

- **Implementación del proceso:** Junto al plan de gestión del cambio en su marcha blanca, se define un plazo de implementación y revisión de procesos antes de su implementación definitiva. Se debe tomar todas las consideraciones que se



estimen previo a la formalización, como por ejemplo, el contar con los recursos humanos, físicos y financieros necesarios.

- **Implementación del plan de gestión del cambio:** Se sugiere, según la relevancia y complejidad del proceso de implementación, la generación de pruebas piloto para introducir progresivamente el cambio, ya sea en un proceso en formalización, nuevo o en rediseño. Cada plan tiene sus propios factores de riesgo y de ejecución. Según la propuesta del valor, se analiza la magnitud del cambio a realizar en las partes interesadas.

Se debe acompañar con una evaluación del cambio y de posible resistencia, especialmente dentro de las unidades que podrían verse afectadas por procesos ajustados o eliminados, realizando un monitoreo y control de resistencia. Se requerirá la participación de los directivos y las personas que pertenecen a las unidades involucradas en los cambios, según la estrategia diseñada. Este paso termina cuando el nuevo diseño está completamente desplegado y aplicado, momento en el cual se procede a la formalización definitiva del proceso.

- **Comunicación y difusión:** Para este punto, se disponen mecanismos para comunicar (Ej. videoconferencia, correo y canales institucionales) a los participantes del proceso y a la institución en general sobre la formalización y aprobación del proceso. Sin embargo, el proceso comienza antes con un plan comunicacional según el impacto del nuevo proceso o cambio⁷. Esto no solo tiene el fin de informar sobre el proceso al entorno institucional, sino de mejorar la participación y aceptación de los cambios.

El hecho que se difundan los elementos finales que se consideran en los procesos intervenidos, permite disponer de una herramienta eficaz que además de informar a las partes interesadas, permite que estos elementos se integren rápidamente a otros procesos vigentes en la institución, generando sinergia e incluso adecuaciones o mejoras en otros procesos.

4.7. Etapa 7: Seguimiento, monitoreo y control

En esta etapa se realizan las evaluaciones periódicas del desempeño del proceso en base a estándares e indicadores establecidos. El control y seguimiento de los procesos

⁷ Este puede diseñarse, como se señala por Kotter y Schlesinger, en conjunto con el plan de gestión del cambio como una de sus fases.



implementados permite establecer la comparación de los resultados efectivos con las especificaciones establecidas, mostrando su nivel de eficacia y eficiencia, evidenciando oportunidades de mejora, facilitando la autorregulación e incrementando el valor de los procesos.

A continuación, se mencionan algunas herramientas de control para el seguimiento y análisis de los procesos:

- **Histograma:** muestra la distribución de los datos, evidenciando los rangos en que se presentan las mayores frecuencias, y aquellos valores atípicos en caso de que existan.
- **Gráficos de control:** Permite controlar y mejorar un proceso mediante el análisis de su variación a través del tiempo.
- **Hoja de comprobación:** Permite llevar un registro de los datos a la ocurrencia de determinados eventos.
- **Cartas Gantt:** Relacionadas al plan de trabajo, implementación, evaluaciones y mejoras.

Junto con lo anterior, se considera el seguimiento de estándares y KPIS, los cuales pueden ser considerados en sistemas de información y reportes automatizados según su necesidad. Como se indicó, estos sistemas se vinculan a un repositorio virtual de procesos, donde se incluye la evidencia relativa a los procesos.

4.8. Etapa 8: Mejora continua

La incorporación de la mejora continua en la metodología, se considera como un elemento que permite el mejoramiento del proceso, fomenta el aprendizaje continuo y permite la evaluación del progreso dentro de la organización. Se destaca además como un elemento presente en los criterios que integran el sistema integral de gestión y al aseguramiento de la calidad institucional. Esta etapa se considera en todo el ciclo propuesto y bajo cualquiera de los escenarios iniciales de intervención.

Además de que la mejora puede estar en cualquier etapa de la implementación de la metodología o al final de su aplicación, permite la incorporación de mecanismos que promueven e identifican posibles mejoras dentro de los procesos o con otros procesos relacionados.



Si la mejora se considera al final del ciclo de aplicación de la metodología, existen cuatro posibles situaciones que definen la situación del proceso particularmente aplicado a procesos en formalización o reformulación, los cuales son: Mejorar el proceso, escalarlo a otro nivel, eliminar el proceso o postergar su implementación. En el caso de procesos nuevos implica: reevaluación, escalamiento, postergación en su ejecución o no considerar para su implementación.

La identificación de los mecanismos de mejora se define en el diseño de cada proceso y se centraliza en el SIGAC como elemento asociado a la gestión y aseguramiento de la calidad.



5. ALCANCES Y RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN.

La generación de ajustes a la actual metodología de levantamiento de procesos, manteniendo siempre el alineamiento a objetivos, misión, propósitos institucionales, tiene como mejoras principales: 1) Desarrollar con mayor detalle la metodología de levantamiento y gestión de procesos, 2) Apoyar y dar soporte a la implementación del SIGAC que incluye la mejora continua y 3) Aportar con elementos que permitan el mejoramiento de la gestión de información y la actualización de sistemas informáticos.

Una de las mejoras importantes de la metodología respecto a la propuesta anterior⁸, es el ampliar la visión de análisis respecto de un levantamiento enfocado a unidades que abarca la creación y mejora de procesos, en adición al levantamiento de procesos existentes. Al mismo tiempo, fortalece la gestión de procesos con miras a la mayor intervinculación y complejidad necesarias para la implementación del sistema de calidad, la gestión de la información y la construcción de sistemas de información como elementos importantes a la implementación estratégica.

Se complementa elementos pendientes del inventario de procesos anterior, incorporando con mayor fuerza la identificación de macroprocesos, actualización de formato en fichas de procesos, y la vinculación a cédulas de KPI y estándares, como elementos que se orientan a la gestión y al aseguramiento de resultados.

Se incorpora un glosario de terminología con el fin de generar un aprendizaje acumulado y un lenguaje común, el cual precisamente se orienta a una mejora continua y a ser una herramienta que aporte con la gestión del cambio. Se espera que este glosario se ajuste posteriormente con nuevos términos y mejoras.

Al analizar las ventajas de la metodología propuesta, se debe considerar que es una composición derivada de los aprendizajes de varias metodologías, que busca ser simplificada y con los principales elementos bajo consideraciones propias de la institución. Por ende, unas de las principales mejoras propuestas por la metodología, es la incorporación del SIGAC y la formalización, mejora y vinculación de elementos nuevos y otros existentes. Con lo anterior, se considera la documentación de los procesos desde los tres escenarios considerados de creación, rediseño o

⁸ En la actual metodología se considera el documento técnico N°89 del consejo de auditoría interna general del Gobierno de Chile, el cual se enfoca a levantamiento de procesos auditables.



formalización, la definición de etapas de avance para su validación y con ello su optimización y posibilidad de mejora permanente⁹.

Otro punto positivo es que considera la posibilidad de evaluar, desde el mapa de procesos, la reducción y/o eliminación de procesos/procedimiento/actividades que pudieran estar duplicadas, con bajo valor añadido o que no aportan significativamente a la creación de valor que se espera de procesos en niveles superiores. Con lo anterior, permite refocalizar recursos en puntos deficitarios o potenciales detectados previamente.

La diagramación de la situación actual y de su mejora propone la generación de una historia de aprendizaje y evolución documentada. Esto, además permite facilitar la inducción y el mejor alineamiento a objetivos institucionales de manera más eficiente desde el punto de vista de la participación y la contribución.

El ordenar desde el mapa de procesos los respectivos macroprocesos, procesos y subprocesos, tiene por fin identificar qué elementos pueden ser mejorados de acuerdo a prioridad, necesidad, recursos y capacidades. Esto siempre alineado a los procesos misionales o claves dentro de la institución. Como mención importante, se encuentran los procesos críticos, los cuales son relevantes para mantener los procesos que lo contienen y, por tanto, son fuente importante de considerar para el mantenimiento y continuidad de la gestión por procesos.

Se sugiere que el levantamiento de procesos, si bien considera un desarrollo cíclico para su mejora continua, se realice según prioridad, importancia y complejidad de los macroprocesos y procesos principales en un rango no superior a 10 años, dependiendo además de lo dinámico del proceso o de los cambios externos que le afecten. Esto además considerando que pueden aparecer procesos nuevos relevantes o que se requiera formalizar un levantamiento en un proceso que no se encuentre documentado, pero que sea de alta prioridad.

Si bien, la metodología busca ser simple, debe considerar procesos necesarios de capacitación y formación en equipos de trabajo estables. Es importante destacar que, si bien se considera una primera fase de capacitación (proyecto UTA 20992), esto debe ser complementado con un plan estable de perfeccionamiento, necesario a este nivel para mantener y escalar el esfuerzo hacia una institución compleja. Suma a lo

⁹ La metodología considera el SIGAC y, por tanto, incorpora el mejoramiento continuo que le permitirá ir adaptándose en el tiempo a las necesidades que se planteen.



anterior, la dedicación de personal interno en las unidades intervenidas, lo cual varía según el alcance, importancia y urgencia del proceso a levantar.

Se destaca el rol de los responsables y participantes de los procesos en el desarrollo de las actividades que consideran además la aplicación de diferentes técnicas en el ciclo de mejora y gestión de procesos. Entre estas se mencionan: definición de prioridades, conformación de equipos, diagnósticos, entrevistas y encuestas, así como la recopilación de otros antecedentes claves para una adecuada participación y compromiso de los usuarios en la actualización o formalización de procesos. Es importante en este punto la consideración de líderes formales e informales, y en especial de las autoridades, los cuales permiten implementar y favorecer mejoras en un proceso.

Se requiere de un fuerte plan de difusión e intervención de autoridades superiores para poder revelar el levantamiento de procesos complejos, incluyendo las acciones que se definan para su optimización.



6. BIBLIOGRAFÍA

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). Documento Técnico N° 89: Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos. *Ministerio Secretaría General de la Presidencia*. <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/109>

Dirección Nacional de Gestión de Procesos. (2016). *Guía Metodológica de Auto Levantamiento*. <https://es.scribd.com/document/369266313/Guia-Metodologica-de-Auto-Levantamiento>

Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (2008). *GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.

<https://www.uma.es/publicadores/cuniversitaria/wwwuma/GuiaProcesos.pdf>
ISO 21001:2018(es), Organizaciones educativas—Sistemas de gestión para organizaciones educativas—Requisitos con orientación para su uso. (s. f.). Recuperado 23 de agosto de 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:es>

Juan Bravo Carrasco. (2009). *Gestión de Procesos*. Evolución S.A.

Madison, D. (2008). *Process mapping, process improvement, and process management: A practical guide to enhancing work and information flow*. Paton Press.

National Institute of Standards and Technology. (1993). *INTEGRATION DEFINITION FOR FUNCTION MODELING (IDEFO)*. <https://www.idef.com/wp-content/uploads/2016/02/idef0.pdf>

Page, S. (2010). *The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, and adaptability*. American Management Association. *Process Classification—An overview | ScienceDirect Topics*. (s. f.). <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/process-classification>

Villa González Del Pino, E., Pons Murguía, R., & Villa, Y. B. (2013). Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario. *INGE CUC*, 9(1), 65-82.



ANEXOS

ANEXO Nº 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES¹⁰

A lo largo del documento se utilizan ciertos términos que se exponen en los siguientes párrafos para dar un mayor entendimiento y comprensión al lector:

- **Aseguramiento de la calidad:** Descriptor que expresa el nivel de desempeño o de logro progresivo de un criterio. Dicho nivel será determinado de manera objetiva para cada institución en base a evidencia obtenida en las distintas etapas del proceso de acreditación institucional¹¹. El aseguramiento de la calidad está asociado a la medición del nivel según estándares de calidad y verificación su cumplimiento.
- **Autorregulación:** Efectuar ajustes pertinentes en forma proactiva frente a desviaciones y cambios significativos en un marco de calidad e integridad organizacional. Lo anterior, como elemento complementario a la evaluación y mejora permanente.
- **Benchmarking:** Proceso comparativo de evaluación sistemática y continua de los productos, servicios y procesos desarrollados en otras organizaciones que evidencias buenas prácticas con el objetivo de transferir su conocimiento y aplicación.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes a una organización o servicio cumple con los requisitos establecidos de antemano.
- **Control:** Es una función administrativa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.
- **Control de gestión:** Es el proceso administrativo de planear, ejecutar y controlar la calidad y el cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos por las organizaciones, tanto privadas como públicas.
- **Comunicación:** La norma ISO 9001:2015 indica que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan el qué comunicar, cuándo, a quién, cómo y quién debe hacerlo.
- **Eficacia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

¹⁰ Los términos contenidos en el glosario son referenciales para la co-construcción de términos transversales a la institución, por tanto, deben ser acordados con las respectivas instancias.

¹¹ Ley 21.091 Sobre Educación Superior Art. 81

- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Particularmente, en este contexto es que el sistema de gestión y aseguramiento de la calidad guía la definición de objetivos, siendo eficaz un proceso en la medida en que este cumpla con sus objetivos¹².
- **Estándar:** Según indica la RAE, un estándar es aquel “que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”. Los estándares, describen las condiciones de desempeño o logro de un criterio. Define un modelo, regla de medida o los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos.
- **Estándares de calidad:** Son criterios o reglas establecidas que ayudan a determinar la conformidad de un proceso. Estas reglas o criterios de gestión de calidad facilitan la ejecución del propósito institucional, bajo ciertos niveles de contexto, necesidad, recursos, capacidades, percepción y resultados, entre otros.
- **Gestión del cambio:** Es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas, grupos u organización para lograr los resultados deseados. Su objetivo es ayudar a la gestión, los miembros de la organización y las demás partes interesadas a aceptar el cambio en su entorno actual institucional.
- **Indicador (KPI):** Dato que relaciona dos o más variables con el fin de medir y valorar aspectos de calidad aplicados a la institución, carrera o programa. Los indicadores se pueden definir a través de metodologías cuantitativas como cualitativas, y permiten validar el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad establecidos¹³.
Para el caso, los KPI se refieren a indicadores de nivel estratégico, táctico y operativo, independiente de que existen diferentes definiciones para otro tipo de indicadores que podrían considerarse complementarios. **Indicadores de Impacto:** Conjunto de indicadores que permiten medir o evaluar la variación experimentada entre un estado inicial y final de un proceso o una actividad; **Indicadores de Proceso:** Conjunto de indicadores que permiten medir o valorar el avance o progresión en el desarrollo de actividades e **Indicadores de resultado.**

¹² ISO 9001: 2015.

¹³ Comisión Nacional de Acreditación, 2015. Glosario de términos complementarios criterios de acreditación de pregrado.

- **Liderazgo:** Se entiende como un comportamiento y compromiso personal cuya finalidad es dirigir e influir positivamente en el comportamiento de los demás para la consecución de un determinado objetivo. La dirección tiene que demostrar el liderazgo y el compromiso según establece el Sistema de Gestión de la Calidad¹⁴.
- **Macroproceso:** Bloque de operaciones funcionales consistente en la suma de procesos similares que transforman sus entradas en un valor añadido común para todos ellos. Son un conjunto de procesos interrelacionados que comparten un objetivo general común.
- **Mapa de procesos:** Representación gráfica y funcional de una organización en la que se sitúan todos los procesos y sus relaciones entre sí en un único entramado que facilite su comprensión y asimilación por parte de todas las personas que componen la organización.
- **Mejora continua:** Es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una organización.
- **Metodología:** Método sistemático de abordar la resolución de un problema. Se puede definir también como un conjunto de métodos y procedimientos que describen el proceso mediante el cual se pueden abarcar las etapas de una solución a un problema determinado. Indica qué debe hacerse y en qué orden.
- **Monitoreo:** Es un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y fuente de aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad.
- **Proceso Crítico:** Son aquellos procesos que son imprescindibles dentro de un proceso mayor, como aporte esencial a la cadena de valor a la cual pertenecen.
- **Sistema:** Es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo.
- **Sistema de gestión:** conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos
- **Sistema de información:** Es un conjunto ordenado de mecanismos que tienen como fin la administración de datos y de información, de manera que puedan ser recuperados y procesados fácil y rápidamente.
- **Stakeholder:** Es el público de interés para una organización que permite su completo funcionamiento. Con público, se refiere a todas las personas u

¹⁴ Ídem 7.

organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una organización como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

- **Valor agregado:** También denominado valor añadido, es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. Este término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una organización tenga, debido a que se encarga, también, de diferenciarla de la competencia.



ANEXO Nº 2: FICHAS DE PROCESOS

		FICHA DE PROCESOS				CÓDIGO	
						VERSIÓN	
						PÁGINA	de
NOMBRE DEL PROCESO							
OBJETIVO DEL PROCESO							
EJE(S) ESTRATÉGICO(S) AL QUE PERTENECE							
ALCANCE							
TIPO SEGÚN MAPA DE PROCESOS		ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/> MISIONAL <input type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/>					
NIVEL DEL PROCESO		MACROPROCESO <input type="checkbox"/> PROCESO <input type="checkbox"/> SUBPROCESO <input type="checkbox"/>					
ELEMENTO PRECEDENTE (MACRO) PROCESO / SUBPROCESO							
UNIDAD(ES) PARTICIPANTE(S)							
FRECUENCIA		ANUAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> SEMANAL <input type="checkbox"/> OTROS _____					
INICIADOR DEL PROCESO (ENTRADA)							
SALIDA(S)/ RESULTADO(S) DEL PROCESO							
DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA EL PROCESO		DIAGRAMA, MANUAL, DOCUMENTOS DE OFICIALIZACIÓN, DECRETOS QUE AVALAN EL PROCESO, ETC.					
OTROS ANEXOS							
COMPOSICIÓN DEL PROCESO							
Nº	SUBPROCESOS QUE COMPONEN EL PROCESO	RESPONSABLE	CO - RESPONSABLES (SI CORRESPONDE)	DOCUMENTACIÓN ENTRADA	DOCUMENTACIÓN SALIDA	SISTEMA AL QUE PERTENECE (SI CORRESPONDE)	
INDICADORES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL (MACRO) PROCESO / SUBPROCESO							
TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR			OBJETIVO			
ESTANDÁRES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL (MACRO) PROCESO / SUBPROCESO							
TIPO	NOMBRE DEL ESTANDÁR			OBJETIVO			
OBSERVACIONES							
CONTROL DE CAMBIOS							
VERSIÓN	ELABORADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBÓ	FECHA INGRESO A SISTEMA		

Fuente: Elaboración propia, basado en formato de cédulas de indicadores de DIPLAN.

Nota: La descripción de los KPI y estándares estarán detalladas en las fichas correspondientes según proceso y nivel.



ANEXO Nº 3: FICHA DE PROCEDIMIENTOS

 UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ		FICHA DE PROCESOS			CÓDIGO	
					VERSIÓN	
					PÁGINA	de
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO						
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO						
EJE(S) ESTRATÉGICO(S) AL QUE PERTENECE						
ALCANCE						
TIPO SEGÚN MAPA DE PROCESOS		ESTRATÉGICO <input type="checkbox"/> MISIONAL <input type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/>				
ELEMENTO PRECEDENTE DEL PROCEDIMIENTO						
IDENTIFICAR FUENTE		MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO		
UNIDAD(ES) PARTICIPANTE(S)						
FRECUENCIA		ANUAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> SEMANAL <input type="checkbox"/> OTROS _____				
INICIADOR DEL PROCEDIMIENTO (ENTRADA)						
SALIDA(S)/ RESULTADO(S) DEL PROCEDIMIENTO						
DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA EL PROCEDIMIENTO		DIAGRAMA, MANUAL, DOCUMENTOS DE OFICIALIZACIÓN, DECRETOS QUE AVALAN EL PROCESO, ETC.				
ANEXOS						
COMPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO						
Nº	ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CO - RESPONSABLES (SI CORRESPONDE)	DOCUMENTACIÓN ENTRADA	DOCUMENTACIÓN SALIDA	SISTEMA AL QUE PERTENECE (SI CORRESPONDE)
INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO						
NOMBRE INDICADOR		OBJETIVO				
ESTANDÁRES DEL PROCEDIMIENTO						
NOMBRE ESTÁNDAR		OBJETIVO				
OBSERVACIONES						
CONTROL DE CAMBIOS						
VERSIÓN	ELABORADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBÓ	FECHA INGRESO A SISTEMA	

Fuente: Elaboración propia, basado en formato de cédulas de indicadores de DIPLAN.

Nota: La descripción de los KPI y estándares estarán detalladas en las fichas correspondientes según proceso y nivel.

