

Gobierno de **P**rocesos

Código: GEI01-01-DR-02
Versión: 2



Gobierno de procesos

1. MARCO DE REFERENCIA

En la UNAB, el Plan de Desarrollo se utiliza como medio para dirigir, gestionar y controlar la estrategia institucional, la cual contempla diversos aspectos, tales como:

- Generación de conocimiento que forma, investiga, crea, aplica y transfiere conocimiento para transformar su entorno
- Recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros que habilitan la accesibilidad a la educación
- Experiencia universitaria como elemento diferenciador de la cultura organizacional
- Procesos internos que conducen a explicitar conocimiento organizacional para comunicar, desplegar y funcionar con el menor riesgo posible.

En la institución los procesos y su gestión son dinámicos, con el objetivo de estar alineados en todas direcciones y dimensiones de la estrategia para que la misma sea exitosa. Los hallazgos obtenidos durante el seguimiento se aprovechan como insumos para identificar oportunidades de mejoramiento continuo.

En armonía con el Código de Gobierno Corporativo que establece el conjunto de principios y reglas a través de las cuales se asignan derechos y responsabilidades a los órganos de gobierno y se definen sus marcos de actuación, se desarrolla el documento denominado **Gobierno de procesos** para estructurar la delegación declarada en el Gobierno Corporativo, sección D. Alta Dirección, *"La Rectoría y su equipo de dirección es responsable de administrar y liderar el giro ordinario de la Universidad"*

Es importante destacar que los procesos son el conjunto de actividades interrelacionadas que permiten cumplir con la promesa de valor a las partes interesadas de la institución. Estos procesos se representan gráficamente en el mapa de procesos, organizados en tres ámbitos: estratégico, quehacer y apoyo. De esta forma se describe la operación que desarrolla la apuesta declarada en la cadena de valor institucional.

2. GESTIÓN POR PROCESOS

Se adopta la metodología de gestión de los procesos BPM (*Business Process Management*) para gestionar y optimizar los procesos entendiendo que estos son transversales y dinámicos involucrando varias unidades y dependencias. Los procesos se definen de manera clara, concisa y fácil de entender para los distintos usuarios mediante los elementos de BPMN (*Business Process Modeling Notation*), que permite representar de manera visual los componentes, la secuencia lógica y estructurada del flujo de trabajo.

Para la gestión de los procesos la institución trabaja con la articulación de tres componentes: Personas, procesos y tecnologías, que es el trípode que sostiene la metodología BPM, entendiendo que:

- Se necesitan las personas para planificar, pensar, actuar y ejecutar.
- La tecnología permite automatizar, gestionar y optimizar los procesos facilitando el desarrollo de las tareas y permitiendo la comunicación y colaboración entre los distintos actores
- Los procesos bien diseñados, organizados de una manera lógica e integrada, ofrecen mayor valor a las partes interesadas internas y externas.

La herramienta tecnológica utilizada para modelar los procesos es el software bizagi, y los elementos para el modelamiento de los procesos se describen en el Manual para el modelamiento de procesos que se encuentra disponible en la Suite Visión Empresarial, herramienta tecnológica especializada que soporta la gestión documental, las acciones de mejora y la administración de los riesgos.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento permite identificar y documentar el conocimiento y la experiencia de los distintos actores que intervienen en los procesos, lo que da lugar a una mejor comprensión y diseño de estos. Así mismo permite capturar y compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas, lo que facilita la mejora continua de los procesos y la optimización de los recursos. De otra parte, posibilita la identificación de las necesidades de capacitación y formación de los distintos actores que intervienen en los procesos, lo que propicia el desarrollo de competencias y habilidades necesarias para el éxito de estos. Por lo anterior, la UNAB considera que es fundamental explicitar el conocimiento en la documentación necesaria, para apoyar la operación de los procesos y el logro de los resultados previstos.

Los documentos que apoyan la gestión de los procesos se organizan jerárquicamente según su relevancia, de la siguiente manera:

- Cadena de valor
- Mapa de procesos
- Ficha técnica de procesos
- Caracterización
- Modelo de proceso
- Procedimiento
- Otros documentos

La **Cadena de Valor** es el instrumento mediante el cual la institución declara de manera gráfica la estrategia, el quehacer y el soporte requerido para lograr su propósito, en este instrumento se describen las actividades que la institución realiza y que le generan valor al cliente final, esa se desarrolla mediante el mapa de procesos.

Mapa de Procesos: es la descripción de primer nivel de los procesos; representa de manera gráfica los macroprocesos, clasificados según su propósito, así:

Estratégicos: relacionados con la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.

Misionales: los que agrupan actividades del quehacer de la institución que están directamente relacionadas con su función educativa, y la obtención de los resultados, productos o servicios necesarios para sus grupos de interés.

Soporte: los que otorgan apoyo para que los misionales y estratégicos se desarrollen incluyendo los procesos de evaluación que miden y recopilan datos para evaluar la ejecución, los controles y el mejoramiento.

Ficha técnica: explicita el contenido de un **macroproceso** identificando su ubicación, dueño, propósito, componentes, relaciones con otros macroprocesos, identificación de los clientes internos y externos y sus necesidades, y los productos que entrega, este documento complementa el mapa de procesos.

En un segundo nivel se explicitan los procesos y subprocesos con la documentación que se presenta a continuación:

- **Caracterización:** instrumento que describe un **proceso** dando cuenta de su dueño, el objetivo, alcance y responsables. Así como de las entradas, actividades,

- **Diagrama de proceso:** modelo que representa de manera visual un **subproceso**, permitiendo identificar responsables, secuencia, mensajes entre los participantes, interacción con otros procesos, tiempos de espera, actividades manuales o apoyadas con tecnología.
- **Procedimiento:** instrumento que describe la secuencia de actividades de un **subproceso**, dando cuenta de la ubicación en el mapa de procesos, el propósito al que contribuye, el líder de este y descripción de las actividades que implica identificación del gestor que ejecuta la actividad, la descripción de esta y la declaración de las reglas de operación y los acuerdos de nivel de servicio.
- **Documentación soporte:** conformada por los otros tipos de instrumentos documentales que sean identificados por los actores de los procesos (dueños, líderes, gestores) requeridos para gestionar, controlar o evidenciar su operación, como, por ejemplo: formatos, instructivos, guías, manuales, protocolos, etc.

[illegible]

5

Un proceso se describe en una caracterización, los subprocesos se detallan en por lo menos un modelo y un procedimiento y se pueden complementar con otros documentos según aplique de acuerdo con la naturaleza del proceso y características de los usuarios. Los documentos de nivel 1 y 2 se encuentran disponibles para consulta en la Suite Visión empresarial, plataforma tecnológica a que pueden acceder los colaboradores de la UNAB.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Los actores que intervienen en los procesos son las personas que ocupan un cargo dentro de la estructura organizacional y tiene un rol asignado, con las responsabilidades requeridas para garantizar que el proceso se ejecute de manera efectiva, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes para generar una experiencia positiva. En la figura 2 Estructura del Gobierno de los procesos, se muestra la jerarquía de los roles establecidos para llevar a la operación de la gestión por procesos.

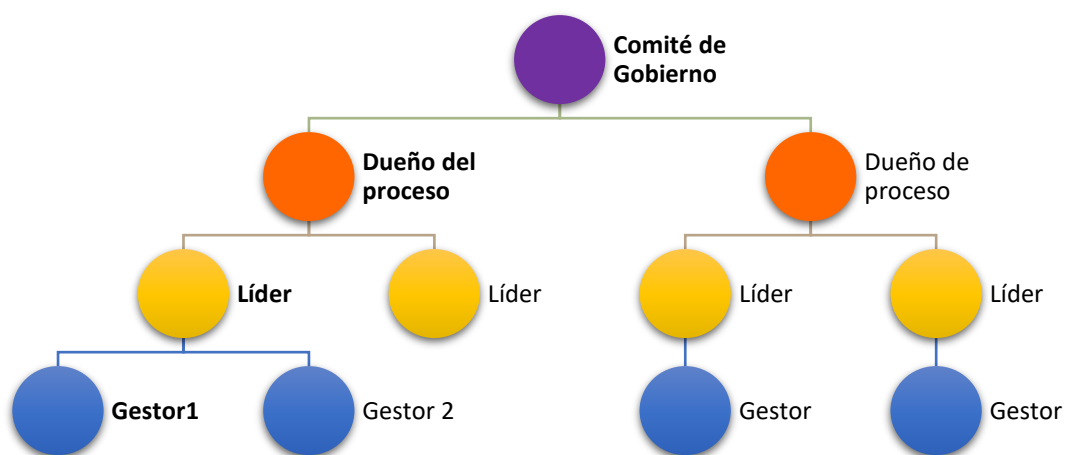


Figura 2. Estructura del Gobierno de los procesos

A continuación, se describen las principales responsabilidades de cada rol:

Comité de gobierno

Integrado por el Sponsor del sistema de gestión de la calidad, Representante de la Estrategia, Representante de Procesos, Representante de TIC, Representante de Gestión Humana. Sesiona según necesidad y tiene como responsabilidades:

- Definir los dueños de los procesos
- Aprobar las reglas de negocio
- Asignar los recursos adecuados y suficientes para facilitar el desarrollo de los procesos
- Resolver los conflictos generados por definiciones de procesos
- Evaluar los resultados de la eficiencia operacional
- Aprobar las estrategias para aumentar la eficiencia operacional de los procesos

Responsabilidad de los integrantes del Comité de Gobierno de Procesos:

- Sponsor del sistema de gestión de la calidad: Cargo designado por la Alta Dirección de la Institución con la responsabilidad de orientar la gestión por procesos y asignar los recursos necesarios para el logro de los objetivos planeados.
- Representante de la estrategia: asegurar que la gestión por procesos esté alineada con la estrategia institucional, representada en el plan de desarrollo vigente.
- Representante de procesos: Presentar los resultados del desempeño de los procesos; proponer estrategias para aumentar la eficiencia operacional de los procesos, presentar resultados de la implementación de los proyectos de mejoramiento a los procesos.
- Representante de TIC: Asegurar que las TIC soporten las necesidades de operación y mejoramiento de los procesos; Informar los cambios de tecnología proyectados y su impacto en los procesos; Informar indicadores de usabilidad de tecnología
- Representante de gestión humana: Planear, aplicar y realizar seguimiento al cambio necesario para el éxito de la aplicación del modelo; implementar las estrategias de formación necesaria para desarrollar las competencias requeridas para los dueños, líderes y gestores

Conforman el comité de gobierno de procesos los cargos que se presentan en la figura 3:

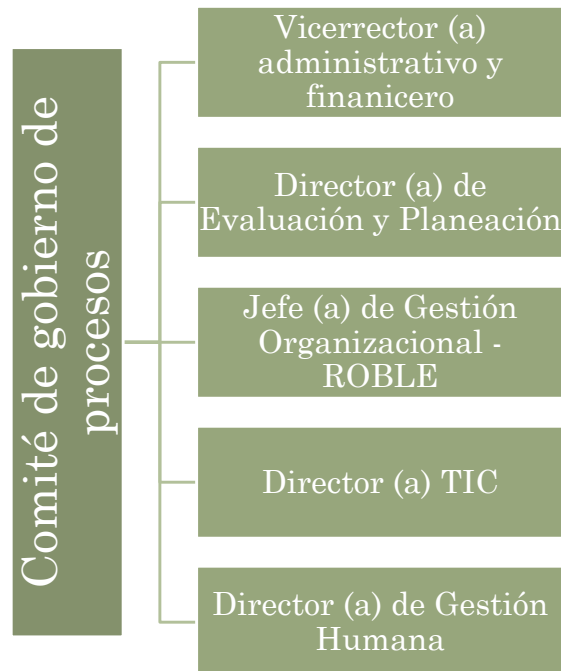


Figura 3. Conformación del comité de gobierno

Dueño de proceso:

- **Rol:** Es el responsable de la ejecución y verificación del cumplimiento de la misión y propósito del macroproceso que le han asignado; conoce con claridad el alcance y los límites de su macroproceso, para coordinar las actividades de los líderes de los procesos, con el fin de asegurar la satisfacción del cliente final y de los clientes internos.
- **Autoridad:** Tomar decisiones rápidas sin recurrir a instancias superiores; aprobar las mejoras que se requieran ante cualquier variación; propiciar las modificaciones al proceso buscando el beneficio del cliente; remover los obstáculos que se presenten para el correcto desempeño del proceso cuando se presenten interferencias en los procesos de apoyo o en los miembros del equipo; reconocer y premiar el desempeño del equipo.
- **Responsabilidad:** Responsable por el logro del propósito del proceso; orientar, observar y mantener el proceso bajo control; gestionar los recursos necesarios, suficientes y oportunos para el logro del objetivo previa planeación de los mismos; verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso; conocer con claridad el alcance y los límites del proceso; conocer cuáles son los intereses del cliente y establecerlos como la prioridad del proceso; coordinar las actividades de los

responsables y miembros del equipo para asegurar la satisfacción del cliente final y clientes internos; analizar permanentemente la tendencia de las mediciones respecto a los objetivos del proceso; actuar inmediatamente ante cualquier variación; lograr la integración del equipo, motivar al resultado y hacer que todos los miembros participen por convicción; buscar y apoyar las iniciativas de mejoramiento que vayan en beneficio del cliente.

Habilidades requeridas:

- **Liderazgo:** Posee un elevado sentido de los valores y principios personales, es capaz de influir en las personas por medio del ejemplo, instrucción y apoyo al mejoramiento para alcanzar las metas del proceso.
- **Negociación:** Es capaz de trabajar con otros jefes funcionales con los que debe acordar y hacer respetar la prioridad del cliente en la solución de problemas y no la prioridad interna del jefe funcional, sin recurrir a instancias superiores.
- **Toma de decisiones:** Es capaz de actuar con velocidad y sentido de urgencia para cumplir con los objetivos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la institución, tiene la capacidad para decidir siempre en función del cliente final. Asume la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones.
- **Trabajo colaborativo:** Es capaz de respetar los conocimientos, la experiencia y las decisiones de los demás miembros del equipo. Asume su responsabilidad, sin echar la culpa a los demás por no lograr o no entregar la parte que le corresponde. Identifica y aprovecha los talentos de los miembros del equipo en función del logro de objetivos. Reconoce el trabajo colectivo y no el individualismo.
- **Flexibilidad:** Es capaz de modificar sus planes y estrategia cuando las circunstancias lo exigen en aras de alcanzar el resultado planteado, procura adaptarse a las necesidades de sus seguidores y de interpretar las situaciones complejas.

Líder de Proceso

- **Rol:** Es el responsable por el logro del objetivo del proceso asignado. Hace seguimiento al cumplimiento del objetivo, hace mediciones de los indicadores y evalúa las tendencias.
- **Autoridad:** Proponer las mejoras que se requieran ante cualquier variación; tomar las decisiones oportunas, respetando las reglas del negocio; remover los obstáculos que se presenten en la ejecución de las actividades que realizan los gestores a su cargo.
- **Responsabilidad:** Conocer cuáles son los intereses del cliente y tenerlos como la prioridad del proceso; ejecutar las actividades requeridas para el logro del objetivo del proceso; hacer seguimiento y facilitar el logro del objetivo del proceso; realizar las mediciones de los procesos y evaluar las tendencias; liderar

el trabajo colaborativo del equipo, motivando al resultado. Lograr que todos los miembros del equipo del proceso actúen por convicción y tengan claridad sobre su contribución al logro del objetivo; actuar proactivamente y activar las acciones correctivas y preventivas ante cualquier variación de común acuerdo con el dueño del proceso.

Habilidades requeridas:

- **Liderazgo:** Es capaz de influir en las personas por medio de instrucción y ejemplo. Apoya el mejoramiento de actividades para el logro de los objetivos comunes
- **Toma de decisiones:** Es capaz de decidir siempre en función del cliente final sin afectar negativamente los intereses de la institución. Asume con responsabilidad sus decisiones afrontando las consecuencias.
- **Orientación al cliente:** Tiene la habilidad para estar al tanto de los intereses del cliente y de que estos sean satisfechos.
- **Trabajo colaborativo:** Es capaz de respetar los conocimientos, la experiencia y las decisiones de los demás miembros del equipo. Asume su responsabilidad, sin echar la culpa a los demás por no lograr o no entregar la parte que le corresponde. Sabe ponerse en el lugar del otro, es proactivo en circunstancias de conflicto de tal forma que procura interpretar las necesidades de su contraparte de la manera correcta.
- **Flexibilidad:** Es capaz de modificar sus planes y estrategia cuando las circunstancias lo exigen en aras de alcanzar el resultado planteado, procura adaptarse a las necesidades de sus seguidores y de interpretar las situaciones complejas.

Gestor del proceso:

- **Rol:** Toda persona que realiza actividades en los procesos.
- **Autoridad:** Tomar las decisiones permitidas por las reglas de operación; comunicar al Líder del proceso las situaciones que afecten la satisfacción del cliente final
- **Responsabilidad:** Conocer cuáles son los intereses del cliente y tenerlos como la prioridad en sus actividades; conocer muy bien el proceso y los procesos con los que interactúa para contribuir a la formación de un equipo de alto desempeño; tener claridad sobre su posición en el grupo y su contribución al logro del objetivo del proceso; ejecutar las actividades requeridas en su posición para el logro del objetivo del proceso; desempeñar las actividades asignadas cuando necesita cubrir la posición de otro miembro del equipo; trabajar en función del logro del equipo y no del reconocimiento individual; actuar por convicción sin que requiera la supervisión del jefe.

Habilidades requeridas:

- Toma de decisiones: Conoce muy bien las reglas de operación y es capaz de decidir dentro de los límites autorizados; consulta con el líder del proceso las situaciones que se salgan de los criterios establecidos.
- Orientación al cliente: Conoce las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos y se esfuerza por lograr su satisfacción; Actúa rápidamente en la solución de los problemas que se presenten en la prestación de los servicios.
- Trabajo colaborativo: Es capaz de respetar los conocimientos, la experiencia y las decisiones de los demás miembros del equipo. Asume su responsabilidad, sin echar la culpa a los demás por no lograr o no entregar la parte que le corresponde. Sabe ponerse en el lugar del otro, es proactivo en circunstancias de conflicto de tal forma que procura interpretar las necesidades de su contraparte de la manera correcta.
- Planificación y organización: Es capaz de fijar prioridades a la hora de realizar las tareas. Tiene la habilidad para coordinar acciones entre personas, aprovechando el modo más eficiente de los esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

5. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología, tercer componente, que soporta el modelo BPM en la UNAB, permite la automatización y optimización de los procesos. También permite la integración de sistemas, automatización de tareas repetitivas, lo que contribuye a reducir errores y mejorar los tiempos de respuesta, igualmente posibilita la toma de datos y de mediciones sobre el desempeño de los procesos, facilitando la toma de decisiones basada en hechos y datos.

Al intervenir un proceso se identifican las brechas tecnológicas y se establecen las acciones o proyectos correspondientes para el cierre de estas.

6. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión por procesos busca garantizar que los procesos se ejecuten de manera efectiva y eficiente, y que los resultados sean consistentes y predecibles. No obstante, en cualquier proceso pueden presentarse situaciones problema, como retrasos, errores, incumplimientos, entre otros, que afecten el desempeño y la satisfacción de los clientes. Gestionar los riesgos permite anticiparse a estas novedades para implementar controles que prevengan la ocurrencia o minimicen el impacto.

Para la gestión de los riesgos en la UNAB se aplican las directrices establecidas en el Modelo para la gestión de riesgos y oportunidades, disponible en la suite visión empresarial. En este documento se establecen los principios, las responsabilidades y el modelo para la administración de riesgos.

7. DISPOSICIONES FINALES

Corresponde a los diferentes dueños, líderes y gestores que intervienen en los procesos acatar con diligencia, oportunidad y eficiencia los lineamientos declarados en este documento y al dueño del macroproceso Gestión de la efectividad, implementar las estrategias necesarias para asegurar su cumplimiento.