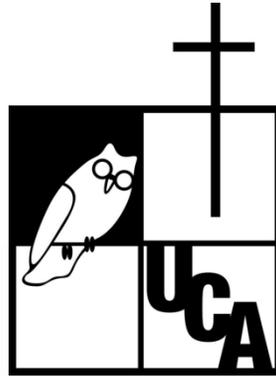


Red de Observatorios de Buenas Prácticas Telescopi Observatorio de El Salvador



Universidad Centroamericana José Simeón Cañas UCA

Buena práctica presentada:

La estrategia de documentación de procesos como un medio para el fortalecimiento de la gestión universitaria

Palabras clave: Liderazgo, Estrategia, Personas, Participación, Procesos, Mejora continua

Criterios de excelencia: Procesos, productos y servicios y Estrategia

Unidad de Planificación y Gestión por Procesos

upgp.procesos@uca.edu.sv

Antiguo Cuscatlán, El Salvador

Teléfono: (503) 22 10 66 00 Ext. 505

Contenido

I.	Formulario de presentación de propuestas de Buenas Prácticas.....	1
II.	Resumen ejecutivo de la práctica	2
III.	Planificación de la práctica.....	3
IV.	Desarrollo y ejecución de la práctica.....	5
V.	Resultados de la práctica	6
VI.	Evaluación y revisión de la práctica	8
VII.	Carácter innovador de la práctica	9
VIII.	Divulgación de la práctica	10
IX.	Definiciones y glosario	11
X.	Anexos.....	13
	Anexo 1. Implementación de la buena práctica	13
	Anexo 2. Estructura y contenido de manual para documentación de procesos y procedimientos y documentos relacionados	14
	Anexo 3. Estructura y contenido de mapa de procesos institucionales	16
	Anexo 4. Inventario de subprocesos priorizados a diciembre de 2017.....	17
	Anexo 5. Avance en la documentación de subprocesos a diciembre de 2017.....	20
	Anexo 6. Detalle de subprocesos actualizados y criterios de actualización	21
	Anexo 7. Descripción de jornadas de capacitación y resultados de satisfacción de participantes.....	22
	Anexo 8. Resultados de satisfacción de asesorías de documentación y actualización de subprocesos	24
	Anexo 9. Estructura de manuales de subprocesos divulgados en el archivo digital institucional	25

Acrónimos

UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
UPGP	Unidad de Planificación y Gestión por Procesos
PEI	Plan Estratégico Institucional

I. Formulario de presentación de propuestas de Buenas Prácticas

Descripción general de la práctica	
Título	La estrategia de documentación de procesos como un medio para el fortalecimiento de la gestión universitaria.
Palabras clave	Liderazgo, Estrategia, Personas, Participación, Procesos, Mejora continua
Criterios de excelencia en los cuales se enmarca la buena práctica	Procesos, productos y servicios y Estrategia

Institución responsable de la práctica	
Nombre de la institución	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)
Ciudad	Antiguo Cuscatlán
País	El Salvador
Teléfono	(503) 2210-6600
Sitio web de la institución	www.uca.edu.sv

Datos de la persona responsable de la práctica	
Nombres y apellidos	Javier Ernesto Villanueva Alvarado
Cargo	Técnico Coordinador de Procesos
Unidad	Unidad de Planificación y Gestión por Procesos
Correo electrónico	jvillanueva@uca.edu.sv
Teléfono	(503) 2210-6600, ext. 505
Sitio web de la práctica	No se cuenta con página web para la práctica

II. Resumen ejecutivo de la práctica

La buena práctica de documentación de procesos fue diseñada para promover la gestión de la calidad a través de la gestión por procesos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) para cumplir su misión y visión, es decir, que está enfocada a generar valor agregado a los usuarios internos y grupos de interés correspondiente, entregando servicios que den respuesta a sus necesidades y expectativas, según el tipo de proceso. Para ello, en el año 2011 la UCA creó la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos para diseñar y desarrollar la implementación de la línea estratégica N° 11 “La innovación y normalización de los procesos universitarios” del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2015.

Esta buena práctica, se ha caracterizado por promover la participación del personal implicado en los procesos estratégicos, claves y de apoyo, ya que desde un inicio, se realizó un estudio para identificar, clasificar y validar los procesos de la UCA, lo que permitió tener una visión sistémica del funcionamiento de la UCA, delimitándose el alcance e interacción entre cada uno de los procesos. Uno de los factores de éxito para el desarrollo de esta práctica ha sido el trabajo en colaboración con otras unidades de la Universidad, ya que se ha fomentado el establecimiento de alianzas internas orientadas a mejorar la eficiencia y eficacia para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y las expectativas de los usuarios correspondientes. La estrategia de implementación de la buena práctica fue seleccionada por su alineación a la misión, visión y valores de la UCA; en la cual la participación ha sido determinante para los resultados cuantitativos y cualitativos se presentan en el apartado de resultados logrados de este mismo documento. Como parte de la implementación de la buena práctica, se desarrollaron 39 jornadas de capacitación dirigidas al personal que había planificado documentar procesos, las cuales tuvieron como objetivo sensibilizar sobre la alineación de los procesos de cada área a la misión, visión y valores de la UCA, develando al personal implicado lo valioso de su trabajo en el quehacer de la Universidad; demostrar la incidencia de la gestión por procesos en la calidad de los servicios; dar a conocer conceptos y herramientas básicas para documentar, controlar y mejorar procesos; y desarrollar talleres prácticos de documentación. A dichas jornadas asistieron 336 personas.

Esta buena práctica ha sido revisada y evaluada anualmente por el personal técnico de procesos de la UPGP, incorporando cambios orientados al fortalecimiento de la gestión universitaria a partir de la experiencia y realimentación recibida por el Rector por parte de algunas jefaturas. Con el paso del tiempo y a medida se ha ido implementado la práctica se han visto cambios importantes en cuanto a la adopción de una cultura de gestión por procesos en la UCA, ya que en la mayoría de personas que laboran en la UCA, se ha creado una conciencia sobre la necesidad de mejora continua en el quehacer institucional, lo cual ha contribuido a preparar condiciones para la medición del desempeño de los procesos

institucionales, y se ha planteado en el PEI 2016-2020, Objetivo Principal 8, Línea de Acción Estratégica 16: “Generar una cultura de gestión por procesos, resultados y mejora continua”.

Cabe señalar que la innovación de esta práctica radica en tres aspectos importantes, el primero, es la implementación de una metodología participativa que promueve que las personas implicadas identifiquen la contribución de su trabajo en el cumplimiento de la misión y visión de la UCA; el segundo, es lograr que las personas identifiquen la alineación de la gestión por procesos a la misión, principios y valores de la UCA, ya que con esta metodología y enfoque de trabajo, se promueve la gestión de la calidad, fomentando la excelencia universitaria, coordinación y cooperación, transparencia y participación, diálogo y tolerancia, bien común y relaciones horizontales; y el tercero, es que con la documentación descentralizada se logra que el personal implicado se apropie del trabajo, asumiendo un rol activo en la documentación, mejora e implementación de los subprocesos.

Esta práctica fue compartida con dos universidades sudamericanas, con el objetivo de dar a conocer sobre la buena práctica y que pudieran retomar los aspectos replicables en sus instituciones.

III. Planificación de la práctica

En la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) siempre han existido esfuerzos enfocados en mejorar la gestión de sus procesos para ofrecer servicios de calidad a los grupos de interés con los que interactúa para cumplir con su misión y visión, poco a poco, de acuerdo al nivel de desarrollo de la UCA, se fueron creando reglamentos, instructivos, instrumentos, políticas y sistemas automatizados, entre otros, para cumplir con sus objetivos planteados en los planes de desarrollo y a partir del 2009 los planteados en el PEI. Sin embargo, al final del año 2010 se identificó que por el nivel de desarrollo organizacional, la UCA no conocía el sistema de funcionamiento global de la Universidad y que algunos procesos se desarrollaban de distinta manera, lo cual no permitía fluidez en el desarrollo y la interacción de los procesos, razón por la que era necesario definir la situación actual, analizar y mejorar los procesos en cuanto a su eficiencia, para responder de acuerdo a su misión, a las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés, tales como: estudiantes, sociedad, colaboradores, etc.

Los primeros esfuerzos para la identificación de los procesos se realizaron entre los años 2009 y 2010 con la implementación de una prueba piloto, pero fue hasta el año 2011 que la UCA con la creación de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos (UPGP) logró la realización del primer Manual de procesos y procedimientos, que permitió identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo y el funcionamiento del sistema, y además se inició la documentación de 3 subprocesos. Para ello la UPGP diseñó e implementó una

metodología de documentación enfocada en obtener resultados satisfactorios para los grupos de interés (usuarios externos, internos y la organización).

En el 2011, la estrategia de implementación de la buena práctica estuvo alineada a impulsar el cuarto objetivo del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2015 “*Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente, que permita el uso óptimo y racional de sus recursos*”, la línea estratégica N° 11 “La innovación y normalización de los procesos universitarios” “*Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente, que permita el uso óptimo y racional de sus recursos*”; y a partir del 2016 la visión de la documentación de procesos cambió, alineándose a lo establecido en el PEI 2016-2020, Objetivo Principal 8, Línea de Acción Estratégica 16: “Generar una cultura de gestión por procesos, resultados y mejora continua”, la cual promueve el cumplimiento de la visión operativa y estratégica de los procesos, ya que documentación de procesos eficientes, eficaces aportan valor a los usuarios directos y a la organización.

Debido a que la iniciativa era totalmente nueva, se optó por introducir la gestión por procesos de forma gradual a través una estrategia participativa, la cual fue y sigue siendo bien recibida por los miembros de la comunidad universitaria implicados en la documentación, por su alineación a la misión, principios y valores institucionales, anteriormente explicados en el resumen de la buena práctica.

Entre las acciones más relevantes para la puesta en marcha de la buena práctica, están las siguientes:

- Desarrollo de un estudio para identificar y clasificar los procesos de la Universidad;
- Definición del mapa de procesos institucional para tener una visión global del sistema de funcionamiento y delimitar alcances y relaciones entre cada uno de los procesos, el cual fue validado con cada uno de los grupos implicados en la dirección e implementación del trabajo de cada área de trabajo;
- Definición de la prioridad de los procesos a documentar de acuerdo a los criterios definidos, con la autoridad de turno correspondiente de la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Financiera y Rectoría;
- Elaboración de la “Guía para documentación de procesos y procedimientos” con el objetivo de promover la mejora continua por medio de la estandarización, simplificación y/o normalización, la cual sería revisada y actualizada anualmente a partir de las lecciones aprendidas. Esta guía incorpora algunos aspectos básicos de la norma de calidad ISO 9000:2005 de control de documentos;

- Desarrollo de jornadas de sensibilización sobre el tema de “Gestión por procesos” y divulgación de la “Guía para documentación de procesos y procedimientos”, así como talleres prácticos de documentación;
- Desarrollo de talleres y sesiones de documentación de procesos, para asesorar al personal implicado de acuerdo a los procedimientos y políticas establecidas;
- Evaluación y mejora anual del proceso de documentación institucional a partir de las oportunidades de mejora identificadas en la implementación del mismo.

Para mayor detalle en cuanto a la planificación, diseño e implementación de la buena práctica, consultar el *Anexo 1. Implementación de la buena práctica*.

IV. Desarrollo y ejecución de la práctica

Las principales etapas para el desarrollo y ejecución de la buena práctica, se describen a continuación:

En el año 2011, la UPGP realizó un estudio por medio de una encuesta¹ para determinar los procesos con los que la Universidad estaba funcionando. En esta encuesta, se solicitaron los documentos de entrada y salida de cada uno de los departamentos y unidades, con el objetivo de conocer e identificar las relaciones que existían entre ellos y los usuarios externos. Con esta información, se construyeron diagramas de relación y se aplicó la técnica de jerarquización para agrupar aquellos procedimientos de similar naturaleza y comportamiento, a los cuales se les denominó subprocesos y a partir de esto se definió el mapa de procesos y procedimientos institucional, el cual fue validado por el personal operativo y las jefaturas correspondientes. Posteriormente se priorizaron los subprocesos a documentar, con la autoridad de turno correspondiente de la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Financiera y Rectoría.

En el año 2012, se diseñó la primera “Guía para documentación de procesos y procedimientos”, la cual estandarizaba la metodología de levantamiento de procesos, procedimientos y estructura del manual de políticas y procedimientos. También se elaboró el “Manual de códigos de procesos” y la “Guía para la dirección de talleres de levantamiento de procedimientos y políticas” (*Ver Anexo 2. Estructura y contenido de manual para documentación de procesos y procedimientos y documentos relacionados*).

¹ La encuesta realizada se encuentra como archivo adjunto al documento de la buena práctica, con el nombre de Archivo adjunto 1. Guía de identificación de procesos institucionales.

Debido a la urgencia y necesidad de documentar muchos de los procedimientos que no estaban estandarizados, se tomó la decisión de documentar de manera centralizada, es decir bajo la coordinación de la UPGP.

En el año 2013, se inició la documentación descentralizada, que se define como aquella que es realizada bajo la coordinación del Responsable del Proceso de la unidad respectiva junto con el personal operativo y asesoría del personal técnico de procesos de la UPGP. La Biblioteca “Florentino Idoate, S.J.” fue la primera en documentar con esta metodología, y debido a la experiencia positiva que se tuvo, se actualizó el proceso y se realizaron jornadas de capacitación con el tema “Gestión por procesos” y divulgación de la “Guía para documentación de procesos y procedimientos”, con énfasis de realizar la documentación de manera descentralizada de acuerdo al procedimiento actualizado.

En el año 2014, se continuó con las jornadas de sensibilización y divulgación de la “Guía para documentación de procesos y procedimientos”. Se avanzó en la documentación de procesos de acuerdo a los planes operativos anuales de cada unidad.

En el año 2015, la “Guía para documentación de procesos y procedimientos” fue actualizada con la finalidad de cumplir con los requisitos de documentación y ofrecer una guía de fácil entendimiento para las personas que harán uso de ella, sobre todo por el énfasis en una documentación descentralizada. Asimismo, en este año se cambió el nombre de la Guía por “Manual para documentación de procesos y procedimientos”.

En el año 2016, se realizó la revisión y actualización de los criterios de priorización en consulta con el Comité de Seguimiento PEI 2016-2020, incluyendo aquellos procesos que inicialmente fueron categorizados con prioridad “Muy baja”.

En el año 2017, se inició la transición a la creación de condiciones para iniciar la medición del desempeño para implementar el ciclo de mejora continua, ya que por cada proceso documentado o actualizado a partir de esta fecha, se han definido los objetivos e indicadores de subprocesos y procedimientos en conjunto con el personal implicado. Pese a que la UPGP siempre ha evaluado las capacitaciones realizadas y ha implementado mejoras, fue hasta este año que se sistematizaron los resultados de sondeos de satisfacción a los usuarios en cuanto a las asesorías y capacitaciones de documentación brindadas por la UPGP, lo que permitió calcular una línea base para implementar mejoras en el servicio de asesoría al personal técnico.

V. Resultados de la práctica

Durante el período comprendido entre el 2011-2017 se obtuvieron los siguientes resultados:

5.1 Resultados en la institución

- Se elaboró el mapa de procesos de la Universidad, el cual contiene 16 procesos, que se clasificaron en: estratégicos, clave y de apoyo. (*Ver Anexo 3. Estructura y contenido de Mapa de procesos institucionales*)
- Se identificaron 79 subprocesos a documentar con prioridades entre urgente, alta, media y baja. Posteriormente, esta cantidad quedó actualizada en 70 subprocesos, ya que se excluyeron los que no se consideraban como un subproceso, tales como: procedimientos vinculados a subprocesos, políticas, lineamientos, programas y guías o instructivos. (*Ver Anexo 4. Inventario de subprocesos priorizados a mayo del 2018*).
- De los 70 subprocesos priorizados, están aprobados 23, los cuales constan de 171 procedimientos y 89 formularios estandarizados e implementándose en las diferentes áreas de la Universidad; y 27 subprocesos se encuentran en el siguiente estado de elaboración: 12 a la espera de ser aprobados con un avance del 95%, 4 con un avance entre el 80% y 94%, 3 con un avance entre el 50% y el 79% y 8 con un avance menor al 49%. (*Ver Anexo 5. Avance en la documentación de subprocesos a diciembre de 2017*).
- Los subprocesos de Adquisición de materiales y servicios de mantenimiento, Adquisición de bienes y servicios institucionales y Reclutamiento, selección y contratación de personal han sido actualizados según los criterios definidos en las políticas. (*Ver Anexo 6. Detalle de subprocesos actualizados y criterios de actualización*).

5.2 Resultados en las personas

- Se han desarrollado 39 jornadas de capacitación sobre el tema de “Gestión por procesos” y documentación de políticas, procesos y procedimientos; capacitando a un total de 336 colaboradores de la Universidad, de los cuales se obtuvo en el 2017 un nivel de satisfacción del 91.55% (*Ver Anexo 7. Descripción de jornadas de capacitación y resultados de satisfacción de participantes*).
- Se ha obtenido un 92.5% de nivel de satisfacción con las asesorías de documentación o actualización de subprocesos. (*Ver Anexo 8. Resultados de satisfacción de asesorías de documentación y actualización de subprocesos*).
- Existen 12 manuales de subprocesos divulgados en el Portal de empleados de la Universidad, los cuales incluyen los formularios estandarizados en formato PDF. (*Ver*

Anexo 9. Estructura de manuales de subprocesos divulgados en el archivo digital institucional). Se autorizan para su divulgación por este medio, los de interés público.

5.3 Resultados en relación con los objetivos y el valor añadido descrito en la planificación

El bienestar de la institución se ha visto reflejado en los siguientes resultados obtenidos:

- Los procesos están alineados al logro de los objetivos planteados PEI;
- El personal implicado en el desarrollo de los procesos está consciente de la contribución de su trabajo a la misión y visión institucional, independientemente que su trabajo sea estratégico, clave o de apoyo;
- Mejora de las relaciones de trabajo entre las unidades internas y personas, como resultado de la delimitación de responsabilidades y fronteras entre cada subproceso y personas;
- Eliminación de desconexiones entre subprocesos;
- Definición y/o reducción de tiempos de respuesta a los usuarios internos y externos,
- Mejora de comunicación entre usuarios y/o procesos y/o unidades;
- Incremento de la satisfacción de los usuarios internos y externos en la mayoría de servicios;
- Sostenibilidad de las operaciones de la Universidad, ya que los subprocesos documentados han sido de utilidad para inducir al trabajo a nuevos colaboradores.

En conclusión, la implementación de esta buena práctica ha contribuido al fortalecimiento gradual de la gestión universitaria, en la docencia, investigación, proyección social y administración, como resultado de articular la visión operativa y estratégica de los procesos.

VI. Evaluación y revisión de la práctica

A partir del 2012, el personal técnico de procesos de la UPGP realiza año con año una revisión cualitativa de la metodología de documentación contenida en el “Manual para documentación de procesos y procedimientos”, tomando en cuenta las experiencias obtenidas durante la documentación por parte del personal implicado. La mayor parte de cambios realizados son de formato para facilitar la comprensión del Manual, sin embargo, se han realizado cambios de contenido a medida que la metodología ha sido implementada. Los cambios se gestionan por medio de una Solicitud de cambios² para garantizar la trazabilidad del documento.

² Para mayor detalle se adjunta a la buena práctica un archivo con la Solicitud de cambios de la versión 5, con el nombre de Archivo adjunto 2. Solicitud de cambios de versión cinco.

A la fecha está vigente la versión seis del Manual, es decir que se han elaborado cinco Solicitudes de cambios, de las cuales se describen los cambios de contenido más relevantes:

- Solicitud de cambios de versión 1: se eliminaron las políticas que promovían la documentación centralizada con el propósito que el responsable del subproceso asumiera un rol más protagónico en la dirección de los talleres de documentación.
- Solicitud de cambios de versión 2: se agregó a las exclusiones del manual, los procesos y/o procedimientos que se documentan bajo otras normas internacionales o reglamentos de educación superior.
- Solicitud de cambios de versión 3: se añadió la estructura gramatical y de redacción que deben tener los objetivos y las políticas de un subproceso, en la “Guía para completar formato de "Manual de políticas y procedimientos”.
- Solicitud de cambios de versión 4: en esta se realizó uno de los cambios más sustanciales en cuanto al enfoque de la documentación, agregando la política que establece que las propuestas de mejora de los procedimientos deben promover la eficacia y eficiencia de los mismos, para aportar valor a los usuarios internos y externos que intervienen.
- Solicitud de cambios de versión 5: se definió que los manuales de subprocesos serían presentados a revisión por medio de una presentación en versión ejecutiva, con el objetivo de facilitar la etapa de revisión y aprobación por las autoridades.

En el mes de marzo del 2018, se aprobó la versión 6 de la Solicitud de cambios, en la cual se modifica el énfasis de los objetivos de los procedimientos, alineándolos a los resultados esperados en cuanto a eficacia, eficiencia y valor al usuario y/u organización.

VII. Carácter innovador de la práctica

La innovación de la buena práctica radica en la implementación de una metodología participativa que inicia con la promoción de la alineación de todos los procesos de la UCA al cumplimiento de la misión y visión y valores, lo cual contribuye a promover la identidad por parte de las personas implicadas con la Universidad, develándoles lo valioso de su trabajo. Además, la sensibilización de la importancia de la gestión por procesos en la gestión de la calidad y la demostración de que la gestión por procesos promueve las relaciones horizontales y la mejora continua, contribuye a que las personas implicadas en la documentación, identifiquen la alineación de sus subprocesos con la misión de la UCA. Y

finalmente, con la documentación descentralizada se logra que el personal implicado se apropie del trabajo y que lo implemente antes de ser aprobados, fortaleciéndose gradualmente la gestión universitaria de la UCA de todas sus áreas, ya que los jefes como responsables de cada subproceso, asumen un rol activo junto con el personal implicado, en la elaboración, definición de situación actual y mejora de los subprocesos. Y como beneficio adicional, esta metodología le ha permitido al personal técnico de la UPGP asesorar paralelamente distintos procesos.

VIII. Divulgación de la práctica

Como se ha mencionado, las políticas y procedimientos de documentación de la buena práctica son divulgados al personal implicado por medio de jornadas de capacitación y talleres prácticos.

La mayoría de los manuales de políticas y procedimientos de subprocesos documentados o actualizados de interés público, se divulgan por medio del “Archivo digital institucional”, ubicado en el Portal de empleados del espacio web de la UCA, exceptuándose los que se consideran confidenciales. Estos están autorizados por la autoridad competente a nivel de Vicerrectores o Rector, según corresponda, identifican a los autores con nombres en lugar de firmas, y se agregan las medidas de seguridad, tales como: marca de agua con el logo de la UCA, protección contra copiado total o parcial y se habilitan como consulta.

En el año 2014, se compartió la metodología de documentación con la Dirección de Estudios Estratégicos de la Universidad de Concepción y la Dirección de Planificación y Análisis Institucional de la Universidad de Talca, ambas instituciones pertenecientes a la República de Chile. El propósito de compartir la experiencia fue que ellos pudieran orientarse sobre el diseño e implementación de la práctica en la UCA y retomar aquellos aspectos que consideraran replicables en su organización.

IX. Definiciones y glosario

Definiciones

-D-

Documentación centralizada: se define como aquella que es realizada bajo la coordinación de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos.

Documentación descentralizada: se define como aquella que es realizada por el responsable del subproceso de la unidad respectiva.

-G-

Grupos de interés: personas, organizaciones e instituciones con las que interactúa la UCA para cumplir con su misión, visión y valores. Tales como: estudiantes, sociedad, colaboradores, junta de directores, proveedores, etc.

Glosario

-C-

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos³.

Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto³.

-E-

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan de los resultados planificados³.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados³.

-G-

Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad³.

-M-

Mejora continua: acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos³.

³ ISO 9000:2005, Diagramas de conceptos, pág. 26.

-P-

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos en entrada en resultados³.

Procedimiento: forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso³.

-R-

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria⁴.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, educación, y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos⁴.

-V-

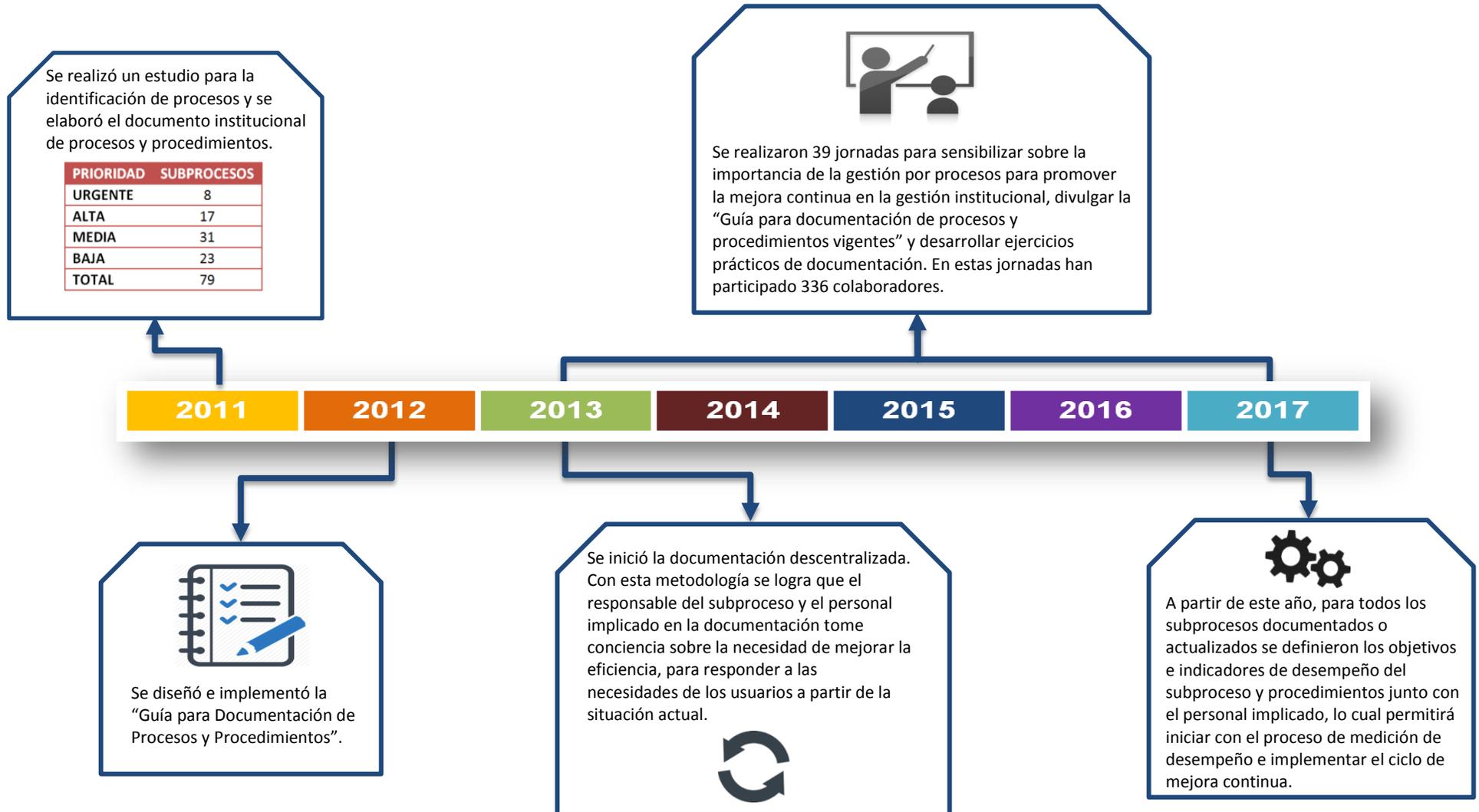
Valor agregado: cualidad, grado de utilidad o conjunto de aptitudes que hacen que una cosa sea apreciada, para satisfacer unas necesidades⁵.

⁴ ISO 9000:2005, Diagramas de conceptos, pág. 26.

⁵ SOLER, David. Diccionario de Logística y Gestión, Marge Books, 2009

X. Anexos

Anexo 1. Implementación de la buena práctica



Anexo 2. Estructura y contenido de manual para documentación de procesos y procedimientos y documentos relacionados⁶

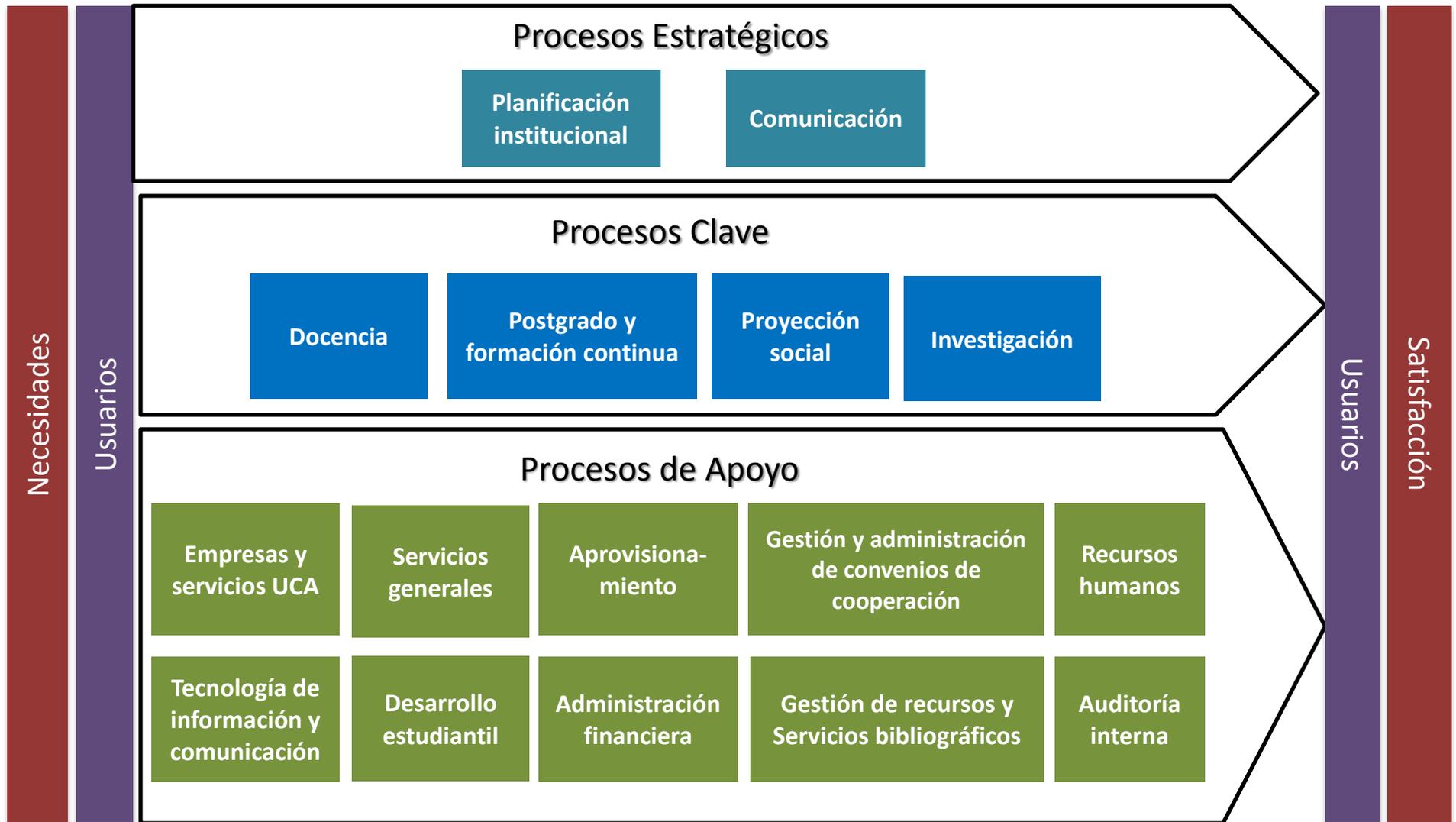
Nombre	Descripción	Contenido
Manual de procesos y procedimientos	<p>Es el documento administrativo que describe de manera gráfica a nivel institucional el conjunto de procesos, subprocesos y procedimientos que interactúan y se relacionan entre sí, mostrando entradas y salidas para generar resultados que satisfagan a los distintos usuarios internos y/o externos de la Universidad, según corresponda.</p> <p>Este Manual se actualiza en la medida que se va documentando cada subproceso y/o procedimiento identificado en el inventario de subprocesos priorizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos nivel I: descripción de los procesos estratégicos, claves y de apoyo. • Procesos nivel II, descripción de los subprocesos de cada proceso. • Procesos nivel III, descripción de los procedimientos de cada subproceso, y en algunos casos del proceso. • Procesos nivel IV, descripción de cada uno de los procedimientos descrito en los procesos nivel III.
Manual para documentación de procesos y procedimientos	<p>Este documento contiene la metodología de documentación institucional, el cual incluye políticas que orientan sobre el análisis y rediseño de subprocesos y procedimientos institucionales. Este Manual es de uso interno de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos y ha sido revisado y actualizado cada año a partir de su implementación.</p>	<p>Estructura: Identificación; Introducción; Objetivo, alcance, exclusiones y leyes aplicables del subproceso; Responsables; Mapa del subproceso; Políticas; Objetivos y flujogramas de los procedimientos de Documentación del subproceso y Actualización de un subproceso documentado; Definiciones y glosario; y Bibliografía.</p> <p>Anexos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios: Ficha de situación actual y propuesta de mejora, Solicitud de cambios, Ficha histórica de actualización y Estado de documentos. • Guía para completar formato de “Manual de políticas y procedimientos” • Formato y estructura de los manuales institucionales.
Guía para completar formato de “Manual de políticas y procedimientos”	<p>En esta guía se orienta detalladamente sobre el contenido de los manuales de políticas y procedimientos, así como el formato y tipo de letra.</p> <p>Este documento se incorporó como un anexo del Manual para documentación de procesos y procedimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientaciones para completar el contenido de cada apartado, formato y tipo de letra, entre otros. • Descripción de estructura de redacción de políticas y objetivos.

⁶ Para acceder a los documentos descritos dar clic en el siguiente enlace:
https://drive.google.com/open?id=1CpSoWC_mFOe0F3GtdBkrSKNWp1r4WnBs

Anexo 2. Estructura y contenido de manual para documentación de procesos y procedimientos y documentos relacionados⁶

Nombre	Descripción	Contenido
Manual de códigos de procesos	Este documento describe el método para asignar los códigos a los procesos, subprocesos, procedimientos y formularios, los cuales son definidos de acuerdo a la estructura de mapas de procesos por niveles.	<ul style="list-style-type: none"> • Método de codificación de procesos, subprocesos, procedimientos y formularios. • Códigos asignados a cada proceso. • Códigos de cada subproceso correspondiente a cada proceso. • Detalle de subprocesos, procedimientos y formularios.
Guía para la dirección de talleres de levantamiento de procedimientos y políticas	Esta guía orienta al personal técnico de procesos sobre la manera de desarrollar la asesoría en cada una de las fases de documentación y el cumplimiento de los instrumentos, para apoyar al responsable del subproceso y personal implicado en los talleres de documentación, desde la recolección de la información, hasta la divulgación del manual de políticas y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones del encargado de taller • Fases para el desarrollo del taller de documentación: logística previa, preparación del encargado del taller, desarrollo del taller en la primera etapa y desarrollo del taller en la segunda etapa. • Actividades del responsable del subproceso, a las que hay que dar seguimiento.

Anexo 3. Estructura y contenido de mapa de procesos institucionales



Anexo 4. Inventario de subprocesos priorizados a diciembre de 2017

Unidad o departamento responsable	N°	Subprocesos	Clasificación	Estado actual ⁷
Biblioteca "Florentino Idoate S.J."	1	Servicios bibliográficos	Apoyo	Finalizado
	2	Administración de recursos bibliográficos	Apoyo	Finalizado
	3	Adquisición de material bibliográfico	Apoyo	Finalizado
Escuela de Idiomas	4	Planificación y cursos de idiomas	Clave	Elaboración
Dirección de Gestión Curricular	5	Admisión de estudiantes de nuevo ingreso a todas las carreras de la universidad	Clave	Elaboración
Dirección de Postgrados	6	Formación continua	Clave	Elaboración
Decanato de Postgrados	7	Procedimientos administrativos académicos de postgrado	Clave	Elaboración
Decanatos de pregrado	8	Cambio de carrera de estudiantes activos	Clave	Finalizado
	9	Tutoría académica para estudiantes de grado	Clave	Finalizado
	10	Ingreso por equivalencia	Clave	Finalizado
	11	Reingreso a la universidad	Clave	Finalizado
Oficina de Asistencia Legal	12	Asistencia legal	Clave	Elaboración
Auditoría Interna	13	Revisión de efectivo y equivalente	Apoyo	Elaboración
	14	Revisión de cuentas por cobrar	Apoyo	Elaboración
	15	Revisión de inventarios	Apoyo	Elaboración
	16	Revisión de cuentas por pagar	Apoyo	Sin iniciar
	17	Revisión de planillas	Apoyo	Sin iniciar
	18	Revisión de obligaciones formales y sustantivas	Apoyo	Sin iniciar
	19	Asesoría	Apoyo	Sin iniciar
	20	Activos fijos	Apoyo	Sin iniciar
	21	Contratos y Convenios	Apoyo	Sin iniciar
	22	Políticas y Procedimientos	Apoyo	Sin iniciar
Dirección de Desarrollo Estudiantil	23	Diagnóstico vocacional	Apoyo	Finalizado
	24	Gestión de becas parciales para estudiantes de pregrado	Apoyo	Finalizado
	25	Gestión de movilidad interuniversitaria para estudiantes	Apoyo	Finalizado
Centro de Orientación Profesional	26	Gestión de pasantías remuneradas	Apoyo	Finalizado
Centro de Asuntos Estudiantiles	27	Elección de representantes estudiantiles	Apoyo	Finalizado

⁷ Los estados en la documentación de un subproceso se clasifican como:

Sin iniciar: el responsable del subproceso aún no ha entregado al personal técnico de procesos los procedimientos escritos en las "Fichas de situación actual y propuestas de mejora".

Elaboración: esta etapa comprende desde que el personal técnico de procesos inicia la revisión de los procedimientos entregados en las "Ficha de situación actual y propuesta de mejora" por el responsable del subproceso, hasta la revisión final del subproceso por parte del jefe inmediato superior. En esta etapa se inicia la implementación de las mejoras que no implican la erogación de recursos.

Finalizado: el subproceso documentado ha sido aprobado por la autoridad correspondiente a nivel de rectoría o vicerrectoría.

Unidad o departamento responsable	N°	Subprocesos	Clasificación	Estado actual ⁷
Centro de Servicio Social	28	Servicio social	Apoyo	Finalizado
	29	Círculos de estudio	Apoyo	Sin iniciar
Centro Polideportivo	30	Centro polideportivo	Apoyo	Elaboración
Oficina de Cooperación Internacional	31	Gestión de recursos y rendición de cuentas para proyectos	Apoyo	Elaboración
Oficina de Personal	32	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Apoyo	Finalizado
	33	Formación y desarrollo integral	Apoyo	Elaboración
	34	Relaciones laborales	Apoyo	Elaboración
	35	Desvinculación laboral	Apoyo	Elaboración
Oficina de Vinculación con Graduados	36	Vinculación con graduados	Estratégico	Finalizado
Unidad de Planificación y Gestión por Procesos	37	Planificación estratégica	Estratégico	Elaboración
Secretaría General	38	Administración de aulas, auditorios y espacios libres de la UCA	Apoyo	Elaboración
	39	Inscripción y matrícula de estudiantes	Clave	Sin iniciar
	40	Recolección de información institucional anual (SIU)	Clave	Sin iniciar
Dirección de Redes de Información	41	Servicios de apoyo informáticos a usuarios	Apoyo	Elaboración
	42	Atención de equipos informáticos	Apoyo	Elaboración
	43	Administración de correos electrónicos	Apoyo	Sin iniciar
	44	Administración actividades unidad de operaciones	Apoyo	Sin iniciar
	45	Base de datos	Apoyo	Sin iniciar
	46	Administración de red informática	Apoyo	Sin iniciar
	47	Administración de servidores	Apoyo	Sin iniciar
	48	Administración del acondicionamiento del centro de datos	Apoyo	Sin iniciar
Dirección de Sistemas y Gestión de Información	49	Servicios de apoyo informático a usuarios	Apoyo	Sin iniciar
	50	Administración de cuentas de correo electrónico y credenciales de usuarios	Apoyo	Sin iniciar
	51	Administración de sistemas de información	Apoyo	Sin iniciar
	52	Administración de información	Apoyo	Sin iniciar
Dirección Administrativa	53	Remodelaciones y obras de construcción	Apoyo	Finalizado
	54	Administración de centros de préstamo	Apoyo	Elaboración
	55	Administración de flota de vehículo	Apoyo	Elaboración
Unidad de Mantenimiento	56	Adquisición de materiales y servicios de mantenimiento	Apoyo	Finalizado
Unidad de Compras	57	Adquisición de bienes y servicios institucionales	Apoyo	Finalizado
	58	Calificación y certificación de proveedores	Apoyo	Finalizado
Unidad de Vigilancia	59	Medidas de seguridad	Apoyo	Elaboración
Vicerrectoría Financiera	60	Actualización de cuotas de estudio, matrícula pregrado - posgrado y recursos de apoyo	Apoyo	Elaboración

Unidad o departamento responsable	N°	Subprocesos	Clasificación	Estado actual ⁷
		al aprendizaje		
	61	Atención a estudiantes con problemas financieros	Apoyo	Elaboración
Unidad de Contabilidad y Presupuesto	62	Administración de bienes tangibles	Apoyo	Finalizado
	63	Procedimientos internos de la Unidad de Contabilidad y Presupuesto	Apoyo	Elaboración
Control Financiero y Tesorería	64	Créditos y cobros de Tesorería General	Apoyo	Elaboración
	65	Gestión de pago de planilla	Apoyo	Elaboración
	66	Facturación y control de ingresos en Tesorería General	Apoyo	Finalizado
Oficina de Cuotas Diferenciadas	67	Asignación de cuotas	Clave	Finalizado
	68	Apelación de cuotas	Clave	Elaboración
Audiovisuales UCA	69	Servicios de Audiovisuales UCA	Apoyo	Elaboración
Dirección de Comunicaciones	70	Promoción de las carreras de grado	Estratégico	Finalizado

Resumen

- **Inventario institucional de subprocesos a documentar**

Proceso		Estado			Total
		Finalizados	Elaboración	Sin iniciar	
Proceso	Estratégicos	2	1	-	3
	Claves	5	6	2	13
	Apoyo	16	20	18	54
	Total	23	27	20	70

Anexo 5. Avance en la documentación de subprocesos a diciembre de 2017

Unidad o departamento responsable	N°	Nombre del subproceso	Año de finalización	Cantidad de procedimientos	Cantidad de formularios estandarizados
Unidad de Contabilidad y Presupuesto	1	Administración de bienes tangibles	2011	5	10
Unidad de Mantenimiento	2	Adquisición de materiales y servicios de mantenimiento	2011	4	3
Dirección Administrativa	3	Remodelaciones y obras de construcción	2011	4	-
Unidad de Compras	4	Adquisición de bienes y servicios institucionales	2012	11	16
	5	Calificación y certificación de proveedores	2013	2	16
Biblioteca "Florentino Idoate S.J."	6	Servicios bibliográficos	2013	4	1
	7	Administración de recursos bibliográficos	2013	9	5
	8	Adquisición de material bibliográfico	2013	5	5
Dirección de Desarrollo Estudiantil	9	Diagnóstico vocacional	2014	1	1
	10	Gestión de movilidad interuniversitaria para estudiantes	2014	10	6
	11	Gestión de becas parciales para estudiantes de pregrado	2014	9	1
Centro de Orientación Profesional	12	Gestión de pasantías remuneradas	2014	4	2
Centro de Servicio Social	13	Servicio social	2014	9	5
Oficina de Personal	14	Reclutamiento, selección y contratación de personal	2014	7	3
Dirección de Comunicaciones	15	Promoción de las carreras de grado	2015	6	-
Control Financiero y Tesorería	16	Facturación y control de ingresos en Tesorería General	2015	43	3
Oficina de Cuotas Diferenciadas	17	Asignación de cuotas	2015	10	3
Decanatos de pregrado	18	Cambio de carrera de estudiantes activos	2015	3	2
	19	Tutoría académica para estudiantes de grado	2015	5	-
	20	Ingreso por equivalencia	2015	4	3
	21	Reingreso a la universidad	2015	4	2
Centro de Asuntos Estudiantiles	22	Elección de representantes estudiantiles	2017	8	-
Oficina de Vinculación con Graduados	23	Vinculación con graduados	2017	4	2
Total				171	89

Anexo 6. Detalle de subprocesos actualizados y criterios de actualización

Unidad o departamento responsable	N°	Nombre del subproceso	Versión vigente	Fecha de aprobación de Solicitud de cambios
Unidad de Mantenimiento	1	Adquisición de materiales y servicios de mantenimiento	2	Marzo de 2015
Unidad de Compras	2	Adquisición de bienes y servicios institucionales	2	Mayo de 2015
Oficina de Personal	3	Reclutamiento, selección y contratación de personal	2	Junio de 2015

Criterios de actualización de subprocesos¹

Las políticas y procedimientos de un subproceso documentado debe actualizarse si este cumple con al menos uno de los siguientes criterios:

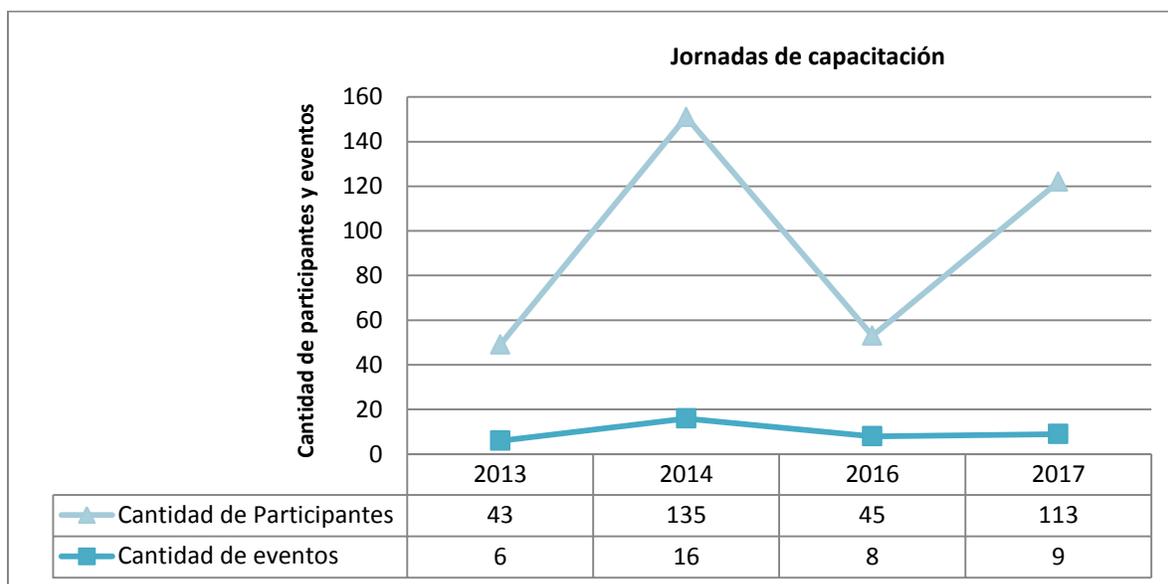
- Ha sido designado a otra unidad por cambios organizativos.
- El(La) responsable del subproceso u otra(s) instancia(s) organizativa(s) ha(n) identificado que no cumple con su(s) objetivo(s) esperado(s).
- Los usuarios finales hacen explícito su insatisfacción por su lenta capacidad de respuesta, servicio que no responde a lo ofrecido o requerido, tiempo invertido, complejidad u otros.
- Requiere cambiar o adecuar los formularios y/o políticas para eliminar desconexiones entre subprocesos y/o procedimientos.
- Requiere ser modificados por cambios en normativas internas, normas voluntarias (ISO, etc.) o leyes que inciden en ellos.
- Otros motivos identificados por el Rector o Consejo de Rectoría.

⁸ Los criterios de actualización de políticas y procedimientos de un subproceso se encuentran establecidos en la política 6.4.1 del “Manual para documentación de procesos y procedimientos” vigente.

Anexo 7. Descripción de jornadas de capacitación y resultados de satisfacción de participantes

Capacitación	Objetivos	Fechas de capacitación	Cantidad de eventos	Cantidad de participantes
“Gestión por procesos”	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar conocimientos sobre conceptos, métodos y herramientas básicas que permitirán identificar, documentar, controlar y mejorar procesos, bajo el enfoque al usuario. • Que los participantes implementen la gestión por procesos en sus actividades diarias para el logro de la Misión y Visión. 	6, 7, 13 y 21 de septiembre de 2013 9 y 16 de noviembre de 2013 11 y 18 de enero de 2014 8, 11, 12, y 13 de febrero de 2014 15 y 19 de febrero de 2014	16	117
“Curso básico de Gestión por procesos y Políticas y procedimientos de documentación”	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar los beneficios de trabajar bajo el enfoque de procesos y motivar su implementación en sus actividades diarias para contribuir al logro de la Misión. 	5 y 29 de marzo de 2014 23 y 30 de abril de 2014	4	44
“Cómo documentar procesos”	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar lineamientos precisos sobre la elaboración de políticas y el completado del manual de políticas y procedimientos. • Divulgar el procedimiento de documentación de procesos institucionales y explicar el rol de los involucrados. 	11 y 14 de septiembre de 2014 4, 11, 30 de marzo de 2016 11,16 y 25 de mayo de 2016 1 de junio de 2016	9	59
“Gestión por procesos”	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre la importancia de la implementación de la gestión por procesos en las actividades diarias. • Iniciar la reflexión de la Identidad de la UCA y motivar a que cada uno la haga presente en su trabajo. 	28 de noviembre de 2016 04 de febrero de 2017	2	7
Taller “Gestión por procesos e identidad institucional”	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los conceptos de la gestión por procesos y su vinculación con el proceso de mejora continua. • Sensibilizar sobre la alineación de los procesos con la misión y valores de la Universidad. 	20, 21 y 22 de abril de 2017 18 de mayo de 2017	4	53
Taller “Divulgación de procedimientos de documentación y actualización de subprocesos”	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el procedimiento de documentación y actualización con las principales políticas y roles de los implicados. • Explicar el cumplimiento de la “Ficha de situación actual y propuesta de mejora”. 	27, 28 y 29 de abril de 2017 25 de mayo de 2017	4	56
Total			39	336

➤ **Resumen de resultados del periodo**



➤ **Resultados de satisfacción de los participantes en jornadas de capacitación**

En todas las jornadas de sensibilización y capacitación desarrolladas a partir del año 2013 se han realizado encuestas de evaluación a los participantes, lo cual ha permitido implementar cambios que mejoran la comprensión del contenido impartido y la metodología de los talleres prácticos de documentación. En el 2017 se determinó por primera vez el nivel de satisfacción de las jornadas realizadas en ese año, obteniendo los siguientes resultados:

Nivel de satisfacción	Nota
Taller de gestión por procesos e identidad institucional	8.94
Taller de divulgación de procedimientos de documentación y actualización de subprocesos.	9.37
Nivel de satisfacción global	9.16
Nivel de satisfacción global (%)	91.60%

Anexo 8. Resultados de satisfacción de asesorías de documentación y actualización de subprocesos

El instrumento fue diseñado en Formularios de Google y enviado por correo electrónico a los 14 responsables de subprocesos, quienes lo cumplieron conjuntamente con el personal operativo y jefaturas involucradas en la documentación, de las cuales se obtuvo la respuesta de 13.

A continuación se describen los resultados por cada aspecto evaluado en el instrumento.

Opinión del servicio						
Aspecto	1.Malo	2.Regular	3.Bueno	4.Muy bueno	5.Excelente	Total
1. Cumplimiento de servicio.	0.00%	0.00%	17.00%	50.00%	33.00%	100.00%
2. Realización correcta del servicio desde la primera vez	0.00%	0.00%	0.00%	58.00%	42.00%	100.00%
3. Conocimiento del servicio que se presta	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
4. Accesibilidad para atender consultas	0.00%	0.00%	8.00%	34.00%	58.00%	100.00%
5. Creación de un ambiente de confianza para hacer preguntas	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%	100.00%
6. Resolución de dudas (y/o problemas) en el momento que se consulta	0.00%	0.00%	8.00%	34.00%	58.00%	100.00%
7. Claridad de la explicación	0.00%	0.00%	8.00%	50.00%	42.00%	100.00%
8. Precisión de la explicación	0.00%	8.00%	8.00%	50.00%	34.00%	100.00%
9. Disponibilidad para ayudar	0.00%	8.00%	17.00%	25.00%	50.00%	100.00%
10. Trato respetuoso	0.00%	0.00%	0.00%	8.00%	92.00%	100.00%
Evaluación del servicio						
Nivel de satisfacción	1.Malo	2.Regular	3.Bueno	4.Muy bueno	5.Excelente	Total
11. ¿Cómo evalúa el servicio proporcionado?	0.00%	0.00%	8.00%	58.00%	34.00%	100.00%

Sugerencias y/o comentarios

Como parte de la encuesta de satisfacción, se les solicitaba a los participantes que brindaran sugerencias y/o comentarios que permitieran mejorar el servicio de asesoría en la documentación por proceso. Entre los comentarios recibidos se pudo constatar que existe aceptación a la metodología de documentación de procesos y a la elaboración de indicadores de desempeño del subproceso y procedimientos.

Anexo 9. Estructura de manuales de subprocesos divulgados en el archivo digital institucional

