

Código: E3.1.1.MC1

Versión: 01

Manual Corporativo: “Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque basado en Procesos”

INFORMACIÓN DE LA APROBACIÓN		
ELABORADO POR:	Especialista Corporativo de Excelencia Operacional	Melisa Torres Delgado
REVISADO POR:	Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional	Consuelo Vidal Vidal
	Gerente Corporativo de Planeamiento y Control de Gestión	Hector Buzaglo de Bracamonte
	Ejecutivo Corporativo de Asuntos Normativos	Alexandra Pravatiner Elias
	Gerente Corporativo de Asuntos Legales	Mauricio Gustin De Olarte
HOMOLOGADO POR:	Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional	Consuelo Vidal Vidal
APROBADO POR:	Directora Ejecutiva	Lorena Masías Quiroga



Manual Corporativo: "Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque basado en Procesos"

Código: E3.1.1.MC1

Versión: 01

Control de Cambios

Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio
00	-----	Nuevo el 23 de abril del 2018
01	Todos	El documento fue modificado para cambiar el enfoque del mismo. Pasando de un manual para documentar procesos y procedimientos a uno que sirve de guía para la implementación del sistema integrado de gestión bajo un enfoque basado en procesos.

Versión	Fecha	Documento de aprobación
01	15/04/2020	Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) N° 027-2020/DE-FONAFE

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO	4
5. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES.....	5
6. DESCRIPCIÓN / DESARROLLO	6
6.1 Sistema Integrado de Gestión	6
6.2 Gestión por procesos.....	9
6.2.1 Diferencias con el enfoque funcional	9
6.2.2 Niveles de procesos.....	10
6.2.3 Tipos de procesos	10
6.2.4 Triple rol de los procesos.....	11
6.2.5 Indicadores del proceso.....	11
6.2.6 Mejora de procesos	12
6.3 Gestión de riesgos	12
6.4 Implementación del sistema integrado de gestión bajo un enfoque basado en procesos.....	13
6.4.1 Fase 0: Condiciones previas.....	15
6.4.1.1 Pasos de la Fase 0	15
6.4.2 Fase I: Preparación	19
6.4.2.1 Pasos de la fase I.....	19
6.4.3 Fase II: Identificación y documentación de procesos y del SIG	21
6.4.3.1 Pasos de la fase II.....	21
6.4.4 Fase III: Mejora de procesos.....	27
6.4.4.1 Pasos de la fase III.....	27
6.4.5 Fase IV: Mantenimiento de la Gestión por Procesos	29
6.4.5.1 Pasos de la fase IV	29
7. ANEXOS.....	30

1. INTRODUCCIÓN

La modernización de la gestión pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de los clientes. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios.

Es en este contexto, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (en adelante, FONAFE) en concordancia con el proceso de modernización del Estado ha identificado la necesidad de impulsar la gestión por procesos y la consecuente implementación de un sistema integrado de gestión (SIG) en la Corporación, por lo que pone a disposición de las empresas bajo su ámbito el presente manual corporativo que detalla la implementación de un SIG bajo un enfoque basado en procesos (en adelante Manual).

2. OBJETIVO

El presente manual corporativo tiene como objetivo brindar pautas, orientación y soporte, para la implementación estandarizada de un sistema integrado de gestión bajo un enfoque basado en procesos.

3. ALCANCE

El presente manual es de aplicación a FONAFE y a las empresas bajo su ámbito, a excepción de ESSALUD, SILSA y ESVICSAC.

4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su reglamento y modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, su reglamento y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP y modificatorias.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE y modificatorias.
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE.
- Metodología para el Monitoreo de la Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo en las Empresas de la Corporación FONAFE, aprobada mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 002-2014/DE-FONAFE.

- Lineamiento Corporativo del Sistema de Control Interno para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE y modificatorias.
- NTP-ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. 6ª Edición.¹
- NTP-ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. 4ª Edición²
- NTP-ISO/IEC 27001:2014 Tecnología de la Información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la información. Requisitos. 2ª Edición³
- NTP-ISO 37001:2017 Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. 1ª Edición⁴
- NTP-ISO 45001:2018 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos con orientación para su uso. 1ª Edición⁵
- NTP-ISO 19011:2018 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. 3ª Edición.⁶

5. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES

- **Alta dirección:** Órgano máximo de dirección de la organización, pudiendo ser representado por la Gerencia General o Dirección Ejecutiva. Queda a potestad de la empresa definir si su Alta Dirección corresponde a su Gerente General, Director Ejecutivo o Directorio.
- **Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- **Desempeño:** Resultado medible.
- **Dueño de proceso:** Persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad global de proceso y, por lo tanto, cuenta con las atribuciones y el poder de decisión necesario como para garantizar que el proceso sea efectivo.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Entrada:** Elemento necesario para la ejecución de un proceso, ya sea documentos físicos o en versión digital, información externa a la organización, datos, correos electrónicos, entre otros.
- **Estrategia:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.
- **Evidencia:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo, los cuales pueden ser, entre otros: documentos, documentos aprobatorios, registros, imágenes, declaraciones de hechos o cualquier otra información pertinente y verificable.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño.
- **Nivel de madurez:** Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación de los sistemas de gestión.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

¹ Aprobada mediante Resolución Directoral N° 001-2015-INACAL-DN.

² Aprobada mediante Resolución Directoral N° 002-2015-INACAL-DN.

³ Aprobada mediante Resolución Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias N° 129-2014-CNB-INDECOPI.

⁴ Aprobada mediante Resolución Directoral N° 012-2017-INACAL-DN.

⁵ Aprobada mediante Resolución Directoral N° 020-2018-INACAL-DN.

⁶ Aprobada mediante Resolución Directoral N° 047-2018-INACAL-DN.

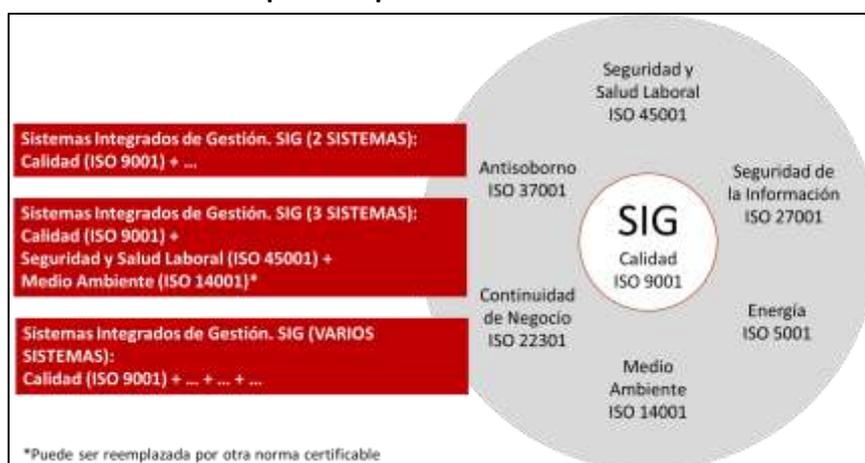
- **Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.
- **Partes interesadas:** Conjunto de personas naturales y/o jurídicas que por sus características comunes pueden verse significativamente afectados; o afectar, positivamente o negativamente en el desarrollo de las actividades de cada organización u organización.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica que, cuando se llevan a cabo, utilizan los recursos de la organización para lograr resultados específicos transformando elementos de entrada en elementos de salida (por ejemplo, un producto o servicio).
- **Producto:** Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre.
- **Salida:** Resultado de la ejecución de un proceso (por ejemplo: producto o servicio).
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas.
- **Sistema de gestión:** Conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrumentos de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas las actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

6. DESCRIPCIÓN / DESARROLLO

6.1 Sistema Integrado de Gestión

Un sistema integrado de gestión (SIG) es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos, en temas relacionados a: calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud en el trabajo, gestión de la seguridad de la información, gestión de la continuidad del negocio, anti soborno, entre otros. En el gráfico N° 01 se observa el mapa conceptual referencial de un modelo SIG.

Gráfico N° 01
Mapa conceptual de un modelo SIG



Fuente: Elaboración FONAFE

Los principales requisitos, de acuerdo a la estructura de alto nivel con las que ahora presentan las diversas normas de sistemas de gestión, integrables para un sistema integrado de gestión son:

Estructura de alto nivel	Requisitos	Evidencias Recomendadas
4. Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	Análisis FODA, PESTEL, Modelo de las 5 fuerzas de Porter, entre otros.
	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Emplear la matriz de obligaciones y compromisos con las partes interesadas, matriz de impacto/interés, matriz de poder/influencia, entre otras, para determinar las necesidades y expectativas de cada parte interesada.
	4.3 Determinación del alcance	Al redactar, tener en cuenta qué productos/servicios se vende y qué procesos se encuentran asociados a estos. El alcance es información documentada obligatoria.
	4.4. Sistema de gestión	Mapa de procesos. Fichas de proceso (entradas, salidas, actividades, recursos, dueño, objetivo, riesgos y oportunidades) Fichas de indicadores. Información documentada como evidencia del desempeño.
5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso	Se evidencia el liderazgo y compromiso de la alta dirección a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la política. • Aprobación del mapa de procesos. • Aprobación de las fichas de procesos que incluyan riesgos. • Aprobación del presupuesto que asegure los recursos necesarios. • Correos informativos acerca del SIG. • Actas de reuniones de la Alta Dirección, Gerentes, dueños de Macro procesos, Comité del SIG. • Lista de asistencias a capacitaciones.
	5.2 Política	Política aprobada por la Alta Dirección. Evidencia de difusión de la política. Disponible para las partes interesadas. Detallar explícitamente los compromisos de mejora continua y cumplimiento de los requisitos aplicables.
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Definir los roles, responsabilidades y autoridades para el sistema de gestión en el MOF, RISST, o en el documento que la organización elabore para dicho fin.
6. Planificación	6.1.3 Determinación de los requisitos legales y otros requisitos	Elaborar una matriz de obligaciones y compromisos, requisitos legales, entre otros.
	6.2.1 Objetivos del SIG	Determinar objetivos SMART: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo) asociados a la política. Comunicar a través de correos, boletines, entre otros.
	6.2.2 Planificación para lograr los objetivos del SIG	Definir tareas, recursos, responsables, fechas de finalización, indicadores, fuente auditable, para los objetivos. Incluir dentro del Plan Anual de Trabajo del SIG.
7. Soporte	7.2 Competencia	Para dar una gestión integral óptima, la organización suministra todo el conocimiento necesario para el desempeño del SIG, se evidencia a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia a capacitaciones • Lista de asistencia a cursos relacionados al SIG. • El perfil del puesto redactado. • Certificados.

Estructura de alto nivel	Requisitos	Evidencias Recomendadas
	7.3 Toma de conciencia	Incentivar y motivar a los empleados a tomar conciencia mediante capacitaciones o actividades relacionadas a aspectos de manejo de la calidad, ambiente y seguridad.
	7.4 Comunicación	Elaborar una matriz de comunicación interna y externa, entre otros. La comunicación debe ser comprensible, transparente, apropiada, veraz, objetiva.
	7.5 Información documentada	Contar con archivadores, repositorios, entre otros, que contengan la información documentada requerida para cumplir con las normas implementadas o por implementar para el SIG. Esta información debe estar correctamente identificada, actualizada a la última versión, protegida y controlada.
8. Operaciones	8.1.4 Compras/8.4 Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente	Definir en los términos de referencia, órdenes de compra y ordenes de servicio los criterios para las compras, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. Documentar el proceso de evaluación, selección y seguimiento del desempeño.
9. Evaluación del desempeño	9.2 Auditoría interna	Evidenciar a través de planes de auditorías donde se especifica la frecuencia, competencia de auditores, riesgos y revisión de la organización. Documentar cada auditoría realizada.
9. Evaluación del desempeño	9.3 Revisión por la Dirección	Se evidencia a través de reuniones de revisión, donde se analizarán los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización de riesgos y oportunidades, objetivos, indicadores. • Revisión de las acciones correctivas • Revisión de los resultados de auditoría interna y externa • Examen de la eficacia de las acciones implementadas • Recomendaciones para mejorar el sistema de gestión de la calidad. • Actividades de seguimiento de revisiones anteriores.
10. Mejora	10.2 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas	Implementación de un proceso de solicitud de acción de mejora que permita la identificación de no conformidades. Esta debe incluir identificación de causas, desarrollo de acciones correctivas y revisión de la efectividad de dichas acciones.
10. Mejora	10.3 Mejora continua	En base a los resultados de las evaluaciones realizadas al sistema, se deben buscar oportunidades de mejora. La mejora continua se evidencia a través del levantamiento de las no conformidades y acciones de mejora implementadas.

6.2 Gestión por procesos

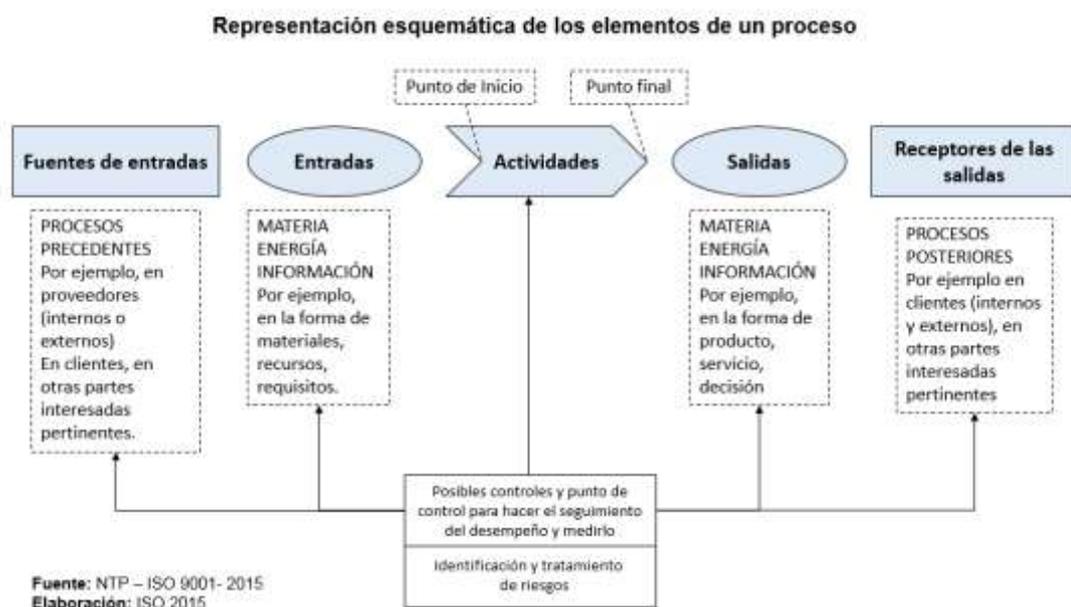
La gestión por procesos es una metodología que permite gestionar integralmente las actividades que conforman la cadena de valor de la organización, cuya ejecución exitosa es responsable de asegurar la generación de productos y servicios que agreguen valor al cliente.

Asimismo, la gestión por procesos es el eje central de los sistemas de gestión basados en normas nacionales e internacionales, tales como Calidad (ISO 9001), Medioambiente (ISO 14001), Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001), Seguridad de la Información (ISO 27001), Anti soborno (ISO 37001), Continuidad del negocio (ISO 22301), entre otras, los cuales permiten prestar servicios de manera más eficiente y eficaz, fortaleciendo la gestión institucional y contribuyendo al logro de resultados que beneficien a los clientes.

6.2.1 Concepto de proceso

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica que, cuando se llevan a cabo, utilizan los recursos de la organización para lograr resultados específicos transformando elementos de entrada en elementos de salida (por ejemplo, un producto o servicio) (ver gráfico N° 02).

Gráfico N° 02
Representación de un proceso



6.2.2 Diferencias con el enfoque funcional

El enfoque tradicional en las organizaciones es aquel en el que se ve a la organización de forma vertical, es decir, en relación a las funciones y jerarquías existentes en las distintas áreas. Este enfoque pierde de vista a los clientes internos y externos y en consecuencia dificulta el foco de la organización en

responder a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (llamados, en algunos casos, clientes externos).

Existe también un modelo intermedio en el que la organización reconoce los procesos existentes pero debido a la cultura de la organización, prevalece la mirada funcional. Por lo tanto, se produce la necesidad de migrar a un enfoque que reconozca que en un mismo proceso pueden intervenir personas de distintas áreas y contar así con una perspectiva integral de la organización y que esté orientada a los resultados. El enfoque transversal nos permite conocer lo que ocurre en la organización, integrando en esta mirada, las necesidades de los clientes de los productos y servicios generados.

La implementación de una gestión por procesos no implica, en absoluto, modificar la estructura funcional. La gestión por procesos se superpone a la funcional, de tal manera que cada persona miembro de un proceso tiene, al menos, dos roles: Cumplir su función y ayudar a que el proceso (o procesos) del que es miembro se gestione con eficacia.

6.2.3 Niveles de procesos

Los niveles de los procesos se definen en función de cómo éstos se van desagregando en nuevos procesos. El total de niveles de procesos puede variar de organización en organización, ya que estos niveles dependen plenamente de la complejidad de la organización. Se propone los siguientes niveles:

- Procesos de nivel 0: se conocen como Macro procesos. Son grupos de procesos unidos por su especialidad. Constituyen el nivel de mayor agregación posible de procesos.
- Procesos de nivel 1: se conocen como Procesos. Es el primer nivel de desagregación de los Macro procesos.
- Procesos de nivel 2: conocidos como Subprocesos. Son el siguiente nivel de desagregación de los procesos de nivel 1 y su operatividad aporta al cumplimiento de un proceso de nivel jerárquico superior (nivel 1).
- Procesos de nivel N: dependiendo de las necesidades de la organización, se podrán definir nuevos niveles de procesos (N3, N4,... Nn).
- Actividades: a su vez los procesos se desagregan en actividades. Se entiende por actividad, el conjunto de tareas afines y coordinadas que una persona realiza para lograr una función asignada.
- Tareas: las actividades se descomponen en tareas. Una tarea es un fragmento de trabajo que debe ser realizado para cumplir con una actividad.

6.2.4 Tipos de procesos

Los procesos, según su naturaleza, se clasifican de la siguiente manera:

- a. Procesos estratégicos: Procesos relacionados a la definición de los objetivos, metas, políticas y al control de la organización. En estos procesos participan activamente los niveles directivos, ya que definen el futuro de la organización.

- b. Procesos operativos: Procesos generadores de productos o servicios a partir de la utilización de recursos, vinculados directamente con la misión de la organización. Son los llamados procesos de negocio o procesos clave. También se les denomina procesos misionales.
- c. Procesos de soporte: Procesos que facilitan la ejecución de los procesos operativos de la organización y el logro de sus objetivos. También conocidos como procesos de apoyo.

Según las casuísticas particulares de la organización, se podrán incluir tipos adicionales, como, por ejemplo:

- d. Procesos por encargo: Procesos cuya ejecución ha sido asignada a la organización de forma temporal, los procesos de soporte facilitan la ejecución de estos. Las organizaciones pueden clasificar la temporalidad o periodicidad de cada proceso por encargo según lo indicado por la parte interesada que haya encargado el proceso.

Estas categorías de procesos son aquellas que conforman el Mapa de Procesos de la organización.

6.2.5 Triple rol de los procesos

Es parte de la naturaleza de los procesos cumplir un triple rol. En la dinámica de procesos, éstos son la salida de un proceso previo y a su vez son la entrada de un nuevo proceso.

Los tres roles que cumple un proceso son:

- **Rol de cliente interno**: el proceso se encuentra a la espera de recibir entradas producto de un proceso anterior.
- **Rol transformador**: el proceso transforma las entradas recibidas.
- **Rol de proveedor interno**: las salidas del proceso son entradas para el siguiente proceso.

6.2.6 Indicadores del proceso

Un indicador es una escala numérica que permite medir o cuantificar el desempeño de un proceso. Permite realizar comparaciones con referentes internos y externos a la organización. Asimismo, permite fijar metas y objetivos e identificar oportunidades de mejora. Para poder fijar una meta realizable, es importante que la organización cuente con data histórica respecto al desempeño del indicador. En caso el indicador no se haya medido antes, se recomienda generar las mediciones periódicas para contar con una línea base antes de fijar la meta a alcanzar.

Las características de los indicadores son las siguientes:

- Medibles: se expresan de forma cuantitativa.
- Verificables: debe existir la posibilidad de constatar los datos.
- Asequibles: el costo de medir el indicador debe compensar los beneficios de obtenerlo.
- Útil: debe estar relacionado a un aspecto importante del negocio, es decir, que se relacione directamente con un objetivo concreto.

- Objetivo: que su resultado no esté sujeto a subjetividades, es decir, que permita una medición objetiva en todas las oportunidades en que sea medido.
- Periódico: consistente en el tiempo, de manera que su resultado pueda ser comparado en distintos periodos de tiempo.

Se recomienda medir aquello que es necesario, considerando que toda medición requiere de un despliegue de recursos (tiempo, esfuerzo, personas, entre otros).

6.2.7 Mejora de procesos

Las organizaciones en el marco de la gestión por procesos, optarán por revisar constantemente sus procesos en la búsqueda de mejores resultados que generen más valor para los clientes de productos y servicios. Esta visión de mejora continua incluye a todos los sistemas de gestión implementados que conforman el sistema integrado de gestión.

La mejora de procesos en la organización se practica dentro del marco de una metodología que permita obtener trazabilidad del desempeño de los procesos y del resultado de las iniciativas aplicadas para la mejora. Será criterio de cada organización definir su temporalidad o periodicidad, requiriendo como mínimo que se realice una vez al año.

6.3 Gestión de riesgos

La gestión de riesgos se encuentra relacionada a la gestión por procesos y ambas a los diversos sistemas de gestión que componen el sistema integrado de gestión implementado en la organización.

Bajo la perspectiva del pensamiento basado en riesgos descrito en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, la gestión de riesgos debe integrarse a la gestión por procesos de forma que se asegure una mirada integral del proceso que se analiza.

En este sentido, el pensamiento basado en riesgos se incorpora al sistema integrado de gestión, con el fin de dotarlo de un rol preventivo, al ser parte de la planificación y posterior implementación de los procesos del sistema.

Las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 establecen requisitos para la gestión y tratamiento de los riesgos que, si bien presentan similitud en su redacción y orientación, su implementación y aplicación es diferente.

En este sentido, FONAFE ha desarrollado lineamientos y manuales corporativos para la gestión de riesgos, los cuales se encuentran en el Portal Web de FONAFE.

6.4 Implementación del sistema integrado de gestión bajo un enfoque basado en procesos

La metodología para la implementación del SIG bajo un enfoque basado en procesos consta de cinco fases, las que se recomiendan ser implementadas en los intervalos de tiempo que cada organización defina de acuerdo a sus capacidades. Dichas fases son:

Fase 0: Condiciones previas que se recomienda cumplir para emprender con éxito la implementación del SIG bajo un enfoque basado en procesos.

Fase 1: Preparación.

Fase 2: Identificación y documentación.

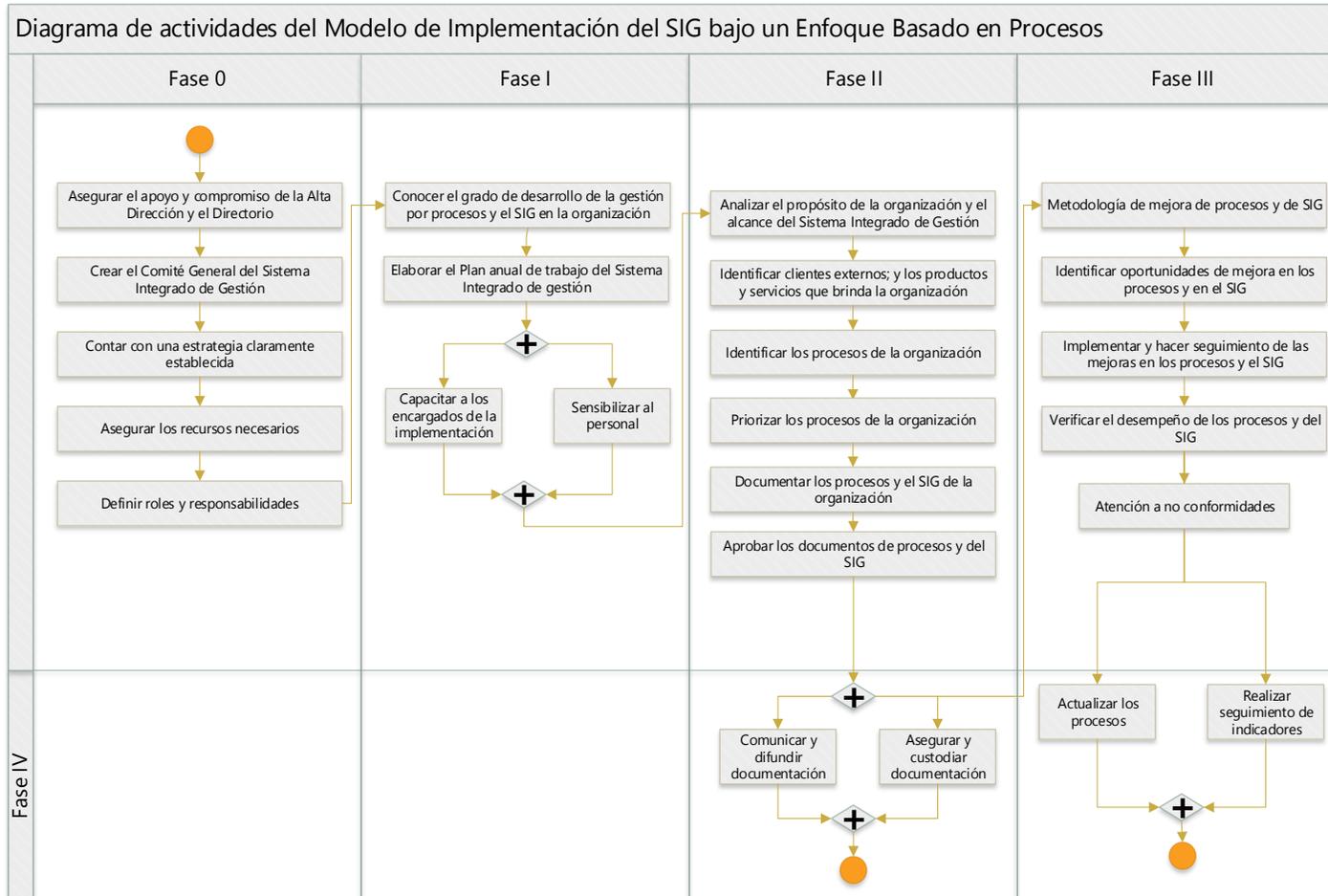
Fase 3: Mejora.

Fase 4: Mantenimiento (que tiene como fin, facilitar la implementación y dar continuidad en el tiempo al SIG bajo un enfoque basado en procesos.

Es importante recordar que esta implementación constituye un cambio cultural en la organización, lo que hace necesario evaluar la situación actual de la organización, en relación a sus objetivos estratégicos, partes interesadas, productos y servicios que conforman la naturaleza de la organización. Ver gráfico N°03.

Gráfico N° 03

Diagrama del modelo de implementación SIG bajo un enfoque basado en procesos



Elaboración: FONAFE

6.4.1 Fase 0: Condiciones previas

6.4.1.1 Pasos de la Fase 0

Salidas

- Comité General del Sistema Integrado de Gestión con acta de constitución

a. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

Se recomienda que toda organización que busque implementar la gestión por procesos y/o un SIG asegure la participación activa de la Alta Dirección. De esta manera, el proceso de implementación será abordado como una iniciativa de toda la organización. De lo contrario, se corre el riesgo de considerarlo un proyecto puntual, impulsado por un área de la organización.

b. Crear el Comité General del Sistema Integrado de Gestión

La creación del Comité General del Sistema Integrado de Gestión será aprobada por el Directorio mediante Acuerdo del Directorio (en el caso del FONAFE, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva). Se recomienda que los siguientes colaboradores de la organización conformen el comité, quedando a criterio de cada organización considerando la realidad de su operación la conformación final:

- Gerente General o Director Ejecutivo.
- Un representante del órgano encargado del sistema de control interno.
- Un representante del órgano encargado de la gestión por procesos de la organización.
- Un representante del órgano legal de la organización.
- De manera opcional se podrá incluir: Un representante de cada comité operativo de los diversos sistemas de gestión implementados en la Organización (por ejemplo, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comité de Calidad, Comité de Seguridad de la Información, entre otros) y los gerentes funcionales que defina el Gerente General o Director Ejecutivo.

c. Contar con una estrategia claramente establecida

La estrategia de la organización es producto del análisis interno y externo a la organización. Se recomienda que la organización realice seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas. Los aspectos internos a considerar pueden ser relativos a los valores, cultura, conocimientos y desempeño de la organización; y los aspectos externos están relacionados al entorno legal, tecnológico, de mercado, ambiental, entre otros.

El determinar dichos aspectos ayudará a la organización a comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Sobre la base del entendimiento de estos temas, la organización define su estrategia y otros productos de la planificación estratégica: la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, que son pieza fundamental para dar inicio a la gestión por procesos.

En este sentido, la definición de la estrategia permite la correcta identificación de los procesos que conforman la cadena de valor de la organización.

d. Asegurar los recursos necesarios

La Alta Dirección y el Directorio son quienes aseguran la existencia de los recursos necesarios, bajo los mecanismos que estime más oportunos, de manera que se pueda impulsar el desarrollo de la implementación, sin descuidar la continuidad de las actividades propias de la organización.

La asignación de recursos implica el considerar las capacidades y limitaciones de los recursos internos y externos tales como personas (tanto en cantidad como los conocimientos que requieren), infraestructura y ambiente para la operación de los procesos y/o del SIG.

e. Definir roles y responsabilidades

A fin de promover la eficiencia de la implementación del sistema integrado de gestión bajo un enfoque basado en procesos, es necesario definir con claridad cuáles son los roles que participarán en el proceso de implementación y asignar las correspondientes responsabilidades a cada uno de ellos.

A continuación, se describen los roles que participan de la implementación:

- **Directorio:** son responsables de la orientación estratégica y el control de la gestión de la organización.
- **Alta Dirección:** denominación otorgada bajo el SIG para identificar al órgano máximo de dirección de la organización, pudiendo ser representado por la Gerencia General o Dirección Ejecutiva. Queda a potestad de la empresa definir si su Alta Dirección corresponde a su Gerente General, Director Ejecutivo o Directorio.
- **Comité general del sistema integrado de gestión:** comité interdisciplinario designado por la Alta Dirección o el Directorio, cuyo objetivo es liderar, monitorear la institucionalización de la gestión por procesos de la organización, así como los sistemas integrados de gestión. También puede ser denominado comité del sistema integrado de gestión u otro que haga sus veces.
- **Órgano o responsable encargado de la gestión por procesos y/o del SIG:** órgano o persona asignada de la organización que tiene a su cargo la administración de la gestión por procesos y /o del SIG, que implica la facilitación y despliegue metodológico de los mismos.
- **Órganos encargados específicos encargados de los sistemas de gestión:** órgano encargado de la implementación y seguimiento de los requisitos específicos de cada sistema de gestión

que compone el sistema integrado de gestión (gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud en el trabajo, seguridad de la información, entre otros).

- **Dueño de proceso nivel 0:** tiene un rol estratégico. Es la persona responsable de velar por la correcta ejecución de los distintos procesos que conforman el macro proceso del que es responsable. Normalmente corresponde a un puesto directivo o gerencial de la organización.
- **Dueño de proceso:** tiene un rol táctico. Se podrán definir dueños de procesos de nivel 1, 2 hasta el nivel n. El dueño de proceso es la persona responsable del desempeño de inicio a fin del proceso, gestión de los riesgos asociados al proceso y administración de la mejora continua del mismo. Si bien habrá distintas personas, de diversas áreas inclusive, encargadas de la ejecución de algunas partes del proceso, el dueño de proceso será la persona responsable de que se logren los objetivos del proceso.

El dueño de proceso cuenta con una visión clara y holística del proceso, así como del personal responsable del desarrollo de las actividades del proceso y sus funciones. Por tanto, se sugiere que la persona designada ejerza un cargo con la autoridad suficiente para liderar el análisis y la mejora del proceso a cargo.

La designación de los dueños de procesos corresponde al órgano encargado de la gestión por procesos, en coordinación con los dueños de proceso de nivel superior.

Las designaciones serán comunicadas oportunamente por parte del órgano encargado de la gestión por procesos, quien a su vez será el responsable de mantener actualizado el inventario de dueños de proceso.

- **Responsable de actividad:** tiene un rol operativo. Personas responsables de la ejecución de las actividades necesarias para llevar a cabo el flujo de proceso. Son fundamentales para el logro de los objetivos del proceso.
- **Participantes del proceso:** incluye a los proveedores y clientes del proceso, ambos pueden ser parte de la organización o externos a la misma. Los proveedores son aquellos que proporcionan las entradas necesarias para el desarrollo del proceso. En el caso de los clientes, son aquellos que reciben el producto o servicios de los procesos; son la razón de ser del proceso.

El siguiente cuadro describe las principales responsabilidades de cada rol:

Rol	Responsabilidades
Directorio ⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la creación del comité general del sistema integrado de gestión (a excepción de FONAFE). • Asegurar los recursos para la implementación de la gestión por procesos y/o del SIG.
Alta Dirección ⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la implementación de la gestión por procesos y/o del SIG. • Definir la cadena de valor de la organización. • Establecer, implementar y mantener la política de gestión integrada. • Revisar el desempeño e integridad del SIG de la organización a intervalos planificados, asegurando su conformidad con los requisitos de las normas implementadas, que los procesos generan las salidas previstas.

⁷ Para el caso de FONAFE será la Dirección Ejecutiva.

⁸ Para el caso de FONAFE será la Dirección Ejecutiva.

Rol	Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el comité general del sistema integrado de gestión (Gerente General o Director Ejecutivo). • Aprobar el mapa de procesos, las actualizaciones se realizarán a través del gerente responsable del órgano de la gestión por procesos • Aprobar la designación de los dueños de proceso.
Comité General del Sistema Integrado de Gestión (o similar)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el plan anual de trabajo del sistema integrado de gestión, considerando las estrategias de la empresa. • Evaluar y monitorear el desempeño de los indicadores para lograr la implementación, a través de los reportes emitidos por el responsable encargado de la gestión por proceso. • Tomar decisiones para destrabar situaciones durante la implementación de la gestión por procesos y/o del SIG. • Dar seguimiento a la política del SIG. • Mantener activos los sistemas de gestión implementados.
Órgano o responsable encargado de la gestión por procesos ⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la herramienta automatizada para la medición del nivel de madurez. • Elaborar el plan anual de trabajo del sistema integrado de gestión. • Facilitar el proceso de implementación y/o mantenimiento de la gestión por procesos y/o SIG • Realizar el despliegue metodológico de la gestión por procesos, a través de la guía y orientación a las áreas usuarias en el proceso de implementación. • Brindar soporte técnico para la documentación de procesos. • Coordinar con los dueños de proceso la documentación de los procesos y/o SIG. • Elaborar el mapa de procesos. • Realizar seguimiento al cumplimiento de los indicadores para la medición de los procesos. • Definir el lenguaje, la notación y el software a utilizar para la documentación de los procesos. • Participar en el comité general del sistema integrado de gestión. • Proponer los dueños de proceso y solicitar la aprobación de dicha designación a la alta dirección. • Efectuar las actualizaciones o modificaciones posteriores del SIG, en coordinación con los dueños de proceso de nivel superior.
Dueño de proceso Nivel 0 (macro proceso)	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos del macro proceso. • Supervisar el desempeño de los principales indicadores de gestión del proceso nivel 0. • Elaborar las fichas de procesos de nivel 0. • Proponer los indicadores y la ficha de indicadores asociados a los procesos. • Validar las fichas de indicadores de nivel 1 hasta nivel n para la medición de los procesos. • Realizar seguimiento a la gestión documentaria del macro proceso.
Dueño de proceso Nivel 1 hasta Nivel N	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las entradas y salidas del proceso. • Identificar los recursos utilizados. • Identificar a los proveedores y clientes del proceso, ya sean internos o externos. • Coordinar las actividades del proceso con los participantes del mismo. • Evaluar el desempeño del proceso, buscando la eficiencia, eficacia y control. • Gestionar y tomar acción sobre los riesgos que enfrente el proceso. • Elaborar y/o revisar la elaboración de la documentación de procesos, así como mantener la documentación actualizada. • Proponer los indicadores y la ficha de indicadores asociados a los procesos. • Dueño de proceso de nivel n: responsable de documentar el proceso de forma adecuada y mantenerlo actualizado, bajo los estándares definidos. • Involucra a todos los participantes del proceso para que conozcan el proceso de forma íntegra. • Involucra a otras áreas participantes del proceso a mapear, actualizar o mejorar un proceso.
Responsables de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades que conforman los procesos y/o el SIG.
Participantes del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: proveer las entradas como insumo para el proceso. • Clientes: recibir las salidas del proceso. Deben entregar retroalimentación respecto al nivel de satisfacción con las salidas del proceso.

⁹ En función del grado de desarrollo y de los recursos disponibles, la organización determinará el responsable de elaborar la documentación de los procesos.

Se recomienda que la organización considere para estos y todos los roles identificados en la organización:

- Los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos; estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario, determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios.
- Las competencias necesarias para realizar el trabajo asignado (educación, formación, experiencia u otras que consideren en función también a cada sistema de gestión)
- De requerirse, tomar acciones para adquirir la competencia, evaluar y documentar la eficacia de las acciones tomadas.

6.4.2 Fase I: Preparación

6.4.2.1 Pasos de la fase I

Salidas

- Herramienta automatizada para la determinación del nivel de madurez
- Anexo 1: Formato de plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión aprobado por el comité general del sistema integrado de gestión.
- Anexo 2: Formato de Matriz de Capacitación y Sensibilización.

a. Conocer el grado de desarrollo de la gestión por procesos y el SIG en la organización

En primer lugar, será necesario determinar cuál es el nivel de desarrollo actual de la gestión por procesos y el SIG en la empresa, lo cual incluye el nivel de implementación de las normas de los diversos sistemas de gestión involucrados en el SIG

Se sugiere efectuar un autodiagnóstico o autoevaluación documentado basado en los requisitos que cada norma requiere cumplir; el cual incluye como mínimo: norma verificada, requisito de la norma, cumplimiento, descripción de la evidencia. Se recomienda que la evidencia cumpla exactamente lo requerido por el punto o requisito sin lugar a observaciones; en caso que no cumpla al 100%, dicho punto o requisito será un pendiente de cumplimiento. Este diagnóstico ayudará a completar la herramienta automatizada para la determinación del nivel de madurez.

Una vez determinado el nivel de madurez o desarrollo actual de la gestión de procesos y el SIG en la empresa, se deben determinar las actividades a incluir en el plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión, especialmente para acotar las actividades a realizar en el marco de esta fase preparatoria.

b. Elaborar el plan anual de trabajo del sistema integrado de gestión

Tomando como base el nivel de madurez obtenido, se recomienda definir el alcance del plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión (ver **anexo 1**):

- **Implementación de la gestión por procesos:** Incluye las actividades para implementar de manera gradual o integral la gestión por procesos, podrá o no incluir la implementación de normas específicas o del sistema integrado de gestión.
- **Implementación del sistema integrado de gestión:** incluye las actividades para implementar un sistema integrado de gestión y se podrá incluir la certificación de las normas implementadas.
- **Implementación de normas específicas:** Incluye actividades para implementar normas específicas y se podrá incluir la certificación de las mismas.
- **Mejora continua:** Incluye actividades de mejora continua para los procesos y el SIG implementado en la organización.

El comité general del sistema integrado de gestión de cada empresa aprueba el plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión y se sugiere que los resultados de dicho plan sean presentados semestralmente a su Directorio. Para el caso de FONAFE, estos serán presentados a la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

El órgano encargado de la gestión por procesos de FONAFE, a fin de conocer los avances de implementación de la gestión por procesos y sistemas integrados de gestión, solicitará a las empresas de manera semestral el plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión y los resultados presentados a sus Directorios.

c. Capacitar a los encargados de la implementación

Para facilitar el despliegue se recomienda asegurar la capacitación en materia de gestión por procesos y sistema integrado de gestión a las personas que van a estar encargadas de la implementación y funcionamiento de los mismos.

En este sentido, dichas personas tendrán el conocimiento que facilite el desempeño de las actividades que se van a describir en las diferentes fases incluidas en el presente manual. Además de los conocimientos inherentes al puesto, se recomienda tener las competencias necesarias para que al realizar trabajos bajo su control sean conscientes del impacto en la calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo hacia la organización, su entorno y ellos mismos.

Se sugiere que la organización evalúe la eficacia de las capacitaciones y conserve información de respaldo a modo de evidencia, respecto a las capacitaciones entregadas a sus colaboradores. Ver formato Matriz de Capacitación y Sensibilización en el **anexo 2**.

d. Sensibilizar al personal

Se recomienda sensibilizar a los diferentes actores acerca de la importancia de la gestión por procesos, así como de los sistemas integrados de gestión, para impulsar una organización orientada a resultados y fomentar la mejora continua; su contribución a la eficacia de la

organización y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos y actividades establecidas.

Así, para lograr el apoyo y la aceptación en la organización, las actividades de sensibilización estarán alineadas al plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión.

Se sugiere que la Alta Dirección y el Directorio apoyen de manera activa la sensibilización, de forma tal que se facilite que la gestión por procesos y el sistema integrado de gestión trascienda entre todos los empleados de la organización.

Como herramientas para la sensibilización, se podrían utilizar las siguientes:

- Reunión de lanzamiento.
- Reuniones de sensibilización.
- Correos electrónicos.
- Paneles para la cartelera de la organización.
- Mensajes de la Alta Dirección y el Directorio de la organización.
- Comunicaciones en la intranet de la organización.
- Mensajes en los boletines informativos de la organización.
- Talleres de difusión de resultados.
- Trípticos.

6.4.3 Fase II: Identificación y documentación de procesos y del SIG

6.4.3.1 Pasos de la fase II

Salidas
Anexo 3: Formato de matriz cliente-producto.
Anexo 4: Formato de inventario de procesos.
Anexo 5: Codificación de procesos.
Anexo 6: Matriz de priorización de procesos.
Anexo 7: Formato de mapa de procesos.
Anexo 8: Formato de ficha de proceso nivel 0.
Anexo 9: Formato de ficha de Proceso nivel 1 hasta un nivel N-1.
Anexo 10: Formato de Matriz de obligaciones y compromisos con las partes interesadas.
Anexo 11: Formato de ficha de procedimiento.
Anexo 12: Formato de ficha de indicador.

a. Analizar el propósito de la organización y el alcance del Sistema Integrado de Gestión

A efectos de poder identificar los procesos que componen el ámbito de la organización, es necesario analizar su propósito; entender la razón de ser de la misma y qué resultados se esperan obtener de su gestión.

Los elementos que conforman el planeamiento estratégico de la organización se complementan y brindan pleno entendimiento del propósito de la organización. Estos son principalmente la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos.

Asimismo, para entender la razón de ser de la organización, resulta necesario obtener un conocimiento del estatuto y la normativa asociada a la creación de la organización.

La organización define el alcance de su sistema integrado de gestión teniendo en cuenta los movimientos del sector y las implicaciones sociales, culturales, políticas y ambientales, en las cuales se ven involucradas las unidades de servicio del negocio, así como los requisitos de las partes interesadas y; los requisitos de los productos y servicios.

b. Identificar clientes externos; y los productos y servicios que brinda la organización

Una vez analizado el propósito de la organización y su estrategia para los próximos años, es necesario identificar cuáles son los productos y servicios que genera la organización, que cubren las necesidades y expectativas de los clientes finales de dichos productos y servicios.

A fin de identificar tanto los productos y servicios como clientes, se recomienda elaborar una matriz cliente-producto. Esta matriz permitirá la rápida identificación de los productos y servicios que genera la organización y su consecuente relación con quién los recibe. Tanto los clientes como los productos, entendidos como productos y servicios, podrán ser agrupados en categorías, de ser necesario y apropiado para la organización, por ejemplo, agrupar los productos y servicios de acuerdo a la familia de producto o agrupar a los clientes por características similares que puedan tener. Ver formato matriz cliente-producto en el **anexo 3**.

Asimismo, deben identificarse los requisitos de los productos y servicios que genera la organización, requisitos de cualquier materia tanto del cliente, de la organización y a nivel legal y reglamentario.

Complementario al análisis de productos y servicios y sus requisitos, la organización deberá identificar quiénes conforman sus partes interesadas pertinentes y cuáles son las expectativas que tienen para con la organización.

La organización debe realizar seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas (incluidos los clientes de los productos y servicios) y sus requisitos.

c. Identificar los procesos de la organización

El cumplimiento de los dos pasos anteriores facilitará la identificación de los procesos de la organización.

En el caso de procesos externos, la organización define cuáles son los controles a aplicar a dichos procesos, ya que debe salvaguardar el cumplimiento de los requisitos para todos los productos y servicios que genere.

- **Entendimiento de un proceso**

Para obtener un mejor entendimiento de los procesos de la organización, se recomienda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del proceso?
- ¿Dónde empieza y termina el proceso (incluidos los puntos de integración con otros procesos)?
- ¿Cómo se descompone el proceso? ¿A qué macro proceso pertenece y cuáles son los procesos de menor nivel asociados al mismo?
- ¿Cómo controlo el proceso para asegurar que está funcionando de acuerdo a lo esperado?
- ¿Qué recursos existen o se requieren para que el proceso funcione?
- ¿Quiénes ejecutan el proceso?
- ¿Qué hacer en caso que existan riesgos para que el proceso se ejecute correctamente?
- ¿De qué manera el proceso impacta en los aspectos ambientales significativos, pudiendo ser reales o potenciales relacionados?
- ¿Cómo se evaluarán los resultados del proceso para el logro de los objetivos ambientales medibles?
- ¿De qué manera el proceso impacta en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo significativos, pudiendo ser reales o potenciales relacionados?

Al resolver estas preguntas se tendrá mayor claridad de cuáles son los procesos de la organización.

- **Inventario de procesos**

Realizar un inventario de procesos, en los distintos niveles (proceso nivel 0, nivel 1 hasta el nivel n), indicando los dueños o responsables y su tipología (estratégico, operativo o de soporte), para posteriormente ser priorizados.

El inventario de procesos no es un documento estático, está sujeto a actualización periódica. Ver formato de inventario de procesos en el **anexo 4**.

- **Codificación de procesos**

Contar con una codificación estándar para la documentación de los procesos, facilita el monitoreo y la gestión documental. Es importante mantener la codificación alineada con los procesos y no por áreas o funciones, debido a que se busca contar con documentos trazables que reflejen el comportamiento de los procesos a lo largo de la empresa. Ver **anexo 5**.

- d. **Priorizar los procesos de la organización**

El ejercicio de priorización de procesos, permitirá a la organización identificar aquellos procesos de mayor valor para preservar la calidad de los productos y servicios y, de esta manera, poder enfocar los esfuerzos y recursos bajo criterios que vayan de la mano con el impacto que generan en los clientes. Ver matriz de priorización de procesos en el **anexo 6**.

e. Documentar los procesos y el SIG de la organización

- **Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una herramienta que despliega la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una organización.

Para elaborar el mapa de procesos es necesario previamente haber clasificado los procesos de nivel 0 en función a los niveles de proceso.

Para poder realizar esta clasificación, es clave entender las relaciones y la aplicación entre los procesos, la forma en que aportan valor al logro de los objetivos de la organización y al logro de la satisfacción de los clientes finales.

Asimismo, se recomienda llevar una trazabilidad en el mapa de procesos, incluyendo el número de versión. Ver elementos del mapa de procesos en el **anexo 7**.

Validación y aprobación del mapa de procesos

La elaboración del mapa de procesos la realiza el órgano encargado de la gestión por procesos y es validado por el Comité General del Sistema Integrado de Gestión y finalmente aprobado por la Alta Dirección.

En el caso de cambios, en los niveles 1 y 2 del mapa de procesos, estos podrán ser aprobados por la gerencia a la que pertenece el órgano encargado de la gestión por procesos de la organización.

El mapa de procesos debe ser revisado periódicamente por el Comité General del Sistema Integrado de Gestión para verificar su vigencia y coordinar con el órgano encargado de la gestión por procesos los ajustes necesarios. Se recomienda realizar la revisión del mapa de procesos como mínimo una vez al año y/o cuando se considere conveniente.

En caso de solicitarse modificaciones a nivel de procesos nivel 0; será la Alta Dirección la responsable de dar autorización a dichas modificaciones.

- **Ficha de proceso**

1. Ficha de proceso nivel 0

La ficha de proceso nivel 0, también llamado macro proceso, incluye una descripción detallada de las características del proceso. Se tendrán tantas fichas como procesos de nivel 0 se hayan identificado.

Para el caso de las entradas y salidas del macro proceso se debe considerar que las entradas se definen a alto nivel dando una idea global de los insumos necesarios para la ejecución del proceso nivel 0; y las salidas deben ser generales del macro proceso, son los productos finales esperados y no debe convertirse en una lista específica de todos los productos de los procesos que lo componen. Ver elementos de la ficha de proceso nivel 0 en el **anexo 8**.

2. Ficha de proceso del nivel 1 hasta nivel n-1

La ficha de proceso, también conocida como ficha de caracterización, tiene como finalidad brindar una descripción completa del proceso y facilitar el entendimiento del mismo.

Para las entradas y salidas del proceso se debe considerar que las entradas son aquellas que son necesarias para la ejecución de cada proceso que conforma el proceso nivel 1 desde una perspectiva general; y las salidas son las que se va generando en la ejecución de los procesos en los que se descompone el proceso nivel 1; siendo la(s) última(s) la salida final del proceso nivel 1. Ver elementos que conforman la ficha de procesos en el **anexo 9**.

Para el caso de los riesgos del proceso nivel 1, si ya se cuenta con una matriz de identificación de riesgos y controles, se recomienda hacer referencia a la misma en la ficha del proceso.

- **Matriz de obligaciones y compromisos con las partes interesadas**

La matriz de obligaciones y compromisos con las partes interesadas, es un compilado de las distintas normativas y leyes vigentes relacionadas con los procesos de la organización, los sistemas de gestión, así como de compromisos adquiridos con terceros.

Se debe incluir legislación a nivel nacional y local, normativa técnica sectorial, normativa acogida voluntariamente por la organización, la normativa interna de la organización (incluye políticas) y aquellos compromisos adquiridos con las partes interesadas.

Se recomienda que la matriz de obligaciones y compromisos con las partes interesadas se elabore sobre la base de la matriz considerada en el **anexo 10**.

- **Ficha de procedimientos**

La ficha de procedimiento (nivel n), tiene por objetivo consignar información detallada de las actividades que conforman el proceso y el SIG.

Los pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento son:

- Identificar los límites del procedimiento o proceso nivel n. Dónde inicia y dónde termina. De esta manera se podrán definir los proveedores y sus correspondientes entradas, así como los clientes y salidas del mismo.
- Definir las áreas participantes en la documentación del procedimiento. El dueño del proceso es la persona que deberá definir quiénes son los participantes.
- Realizar un taller de procedimiento con las áreas participantes.

- Elaborar la versión preliminar del procedimiento, ficha y diagrama de flujo (opcional). El procedimiento será elaborado por el dueño del proceso a modo de propuesta. Podrá recibir soporte técnico del órgano encargado de la gestión por procesos o aquel que haga sus veces en la organización. Para la redacción de las actividades del procedimiento se deben utilizar verbos infinitivos. De manera opcional se podrá elaborar un diagrama de flujo.
- Obtener aprobación de las áreas involucradas.

Ver los elementos que conforman la ficha de procedimiento en el **anexo 11**.

- **Ficha de indicadores**

- a. Identificar indicadores: Ejercicio realizado por el dueño del proceso (nivel 0, 1, 2, hasta nivel n-1) y su equipo, respecto a las distintas mediciones del proceso que se podrían realizar, atendiendo a los atributos que afectan el producto final del proceso y a atributos como costo, calidad y oportunidad. Se obtiene una lista preliminar de indicadores que deben ser objetivamente medibles. Se pueden considerar indicadores por proceso de eficiencia y de eficacia.
- b. Seleccionar indicadores clave: La lista preliminar pasa a ser valorada y filtrada en función a los criterios de relevancia y aporte de información. De este paso se obtiene la selección de indicadores del proceso.
- c. Definir las fuentes de información para la obtención del indicador: Para cada indicador se define el conjunto de datos necesarios para su cálculo. Asimismo, se define la fuente de información (registro, sistema, base de datos, etc.) de donde se obtienen los datos y se verifica, de esta manera, la viabilidad de cálculo del indicador en la forma y tiempo necesario. Producto de este análisis podrán existir casos en que sea necesario eliminar algún indicador de la lista o posponer el inicio de su cálculo en función a la necesidad de implementar un desarrollo para su obtención.

Para aquellos indicadores seleccionados, el dueño del macro proceso o proceso (según corresponda), elaborará la ficha de indicador, que será revisada por el órgano encargado de la gestión por procesos para garantizar su integridad y entendimiento. Ver los elementos que conforman el formato de indicador en el **anexo 12**.

Tanto los criterios como el formato indicado son referencial, por lo que cada organización tiene autonomía para la generación y seguimiento de indicadores; debiendo evidenciar los criterios, estructura y seguimiento de los mismos.

- f. **Aprobar los documentos de procesos y del SIG**

Los documentos de gestión deben evidenciar como mínimo al responsable de la elaboración, revisión y aprobación de cada uno de ellos. En caso lo requiera, se puede presentar evidencia adicional para sustentar la aprobación de los documentos.

Queda a criterio de cada empresa definir los responsables según la jerarquización que se maneja en la organización, así como la forma de gestionar los documentos

6.4.4 Fase III: Mejora de procesos

6.4.4.1 Pasos de la fase III

Salidas
<ul style="list-style-type: none">Plan de trabajo anual del Sistema Integrado de Gestión (que incluya actividades de mejora continua)

a. Metodología de mejora de procesos y de SIG

Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es aquel que puede aplicarse a la gestión de todos los procesos y a todos los sistemas de gestión implementados en una organización.

El ciclo PHVA se basa en el principio de que se deben predecir los resultados de una iniciativa de mejora, estudiar los resultados reales y comparar ambos resultados, para en función a ello decidir si se replantean las acciones a ejecutar.

Este método de gestión contempla los siguientes 4 pasos:

- **Planificar:** en este primer paso se definen los objetivos que se desean alcanzar y cómo lograrlos; es decir, las acciones a ejecutar. Este paso es de vital importancia dado que, de no definirse correctamente los objetivos a alcanzar, las acciones que se ejecuten no tendrán el impacto esperado.
- **Hacer:** implementación de las acciones definidas. Normalmente se realiza a través de la conducción de pilotos antes de hacer cambios a gran escala, de manera de testear la eficacia de la acción aplicada.
- **Verificar:** consiste en analizar los resultados obtenidos y contrastarlos con los resultados esperados. No sólo es realizar el control de dichos resultados sino poder llegar a conclusiones respecto a si la acción es replicable o es necesario realizar ajustes a la solución planteada.
- **Actuar:** una vez verificados los resultados, se procede a tomar acción para realizar ajustes, corregir desviaciones, desplegar los cambios y también entregar comentarios y observaciones que nutrirán el paso inicial de planificación para futuras iteraciones del ciclo.

b. Identificar oportunidades de mejora en los procesos y en el SIG

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos de los clientes y aumentar la satisfacción del cliente. Las mejoras deben considerar el brindar mejores productos y/o servicios (tanto en presente como en futuro), corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados y mejorar el desempeño del sistema integrado de gestión.

Se recomienda considerar:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos de los clientes, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema integrado de gestión.
- Promover una cultura que apoye al sistema integrado de gestión.
- Promover la participación de los trabajadores en la implementación de acciones para la mejora continua del sistema integrado de gestión.
- La satisfacción del cliente a través de la conformidad del bien o servicio, entrevistas directas.
- El desempeño de proveedores externos.
- La atención de quejas, no conformidades y riesgos.

Los dueños de proceso tienen la responsabilidad de mantener sus procesos actualizados y sobretodo optimizados hacia la mejora continua. En este sentido, es el dueño de proceso quien revisa periódicamente su(s) proceso(s) a cargo y buscar realizar mejoras en los mismos.

De cara a la revisión de los procesos, los dueños de proceso podrán utilizar distintas herramientas para los distintos propósitos que se persiguen: conocer el estado actual de un proceso, diseñar el estado futuro deseado para el proceso, identificar oportunidades de mejora, evaluar dichas oportunidades, priorizarlas y definir un curso de acción, necesidad de cambio o actualización.

c. Implementar y hacer seguimiento de las mejoras en los procesos y el SIG

La implementación debe ser liderada por el dueño del proceso, quien debe involucrar a todas las partes interesadas y definir los distintos roles y responsabilidades de cada participante. Asimismo, deberá asegurarse de que todos conozcan el nuevo diseño del proceso y aclaren todas sus dudas previo al despliegue del nuevo proceso.

El órgano encargado de la gestión por procesos brindará apoyo a la implementación, a través de la asistencia técnica mediante herramientas diversas.

d. Verificar el desempeño de los procesos y del SIG

Es necesario el monitoreo permanente para verificar el desempeño del SIG y la toma oportuna de acciones frente a las desviaciones que se presenten.

Una manera de conocer el desempeño real de los procesos y del SIG de la organización, es contando con indicadores que midan las distintas dimensiones del proceso y del SIG, entregándonos información confiable, oportuna y de valor para la toma de decisiones.

La definición de indicadores para medir el desempeño de los procesos es una tarea necesaria que la organización debe cumplir para contar con un marco de referencia a partir del cual se puedan definir metas a alcanzar respecto a la mejora de los procesos.

La organización debe definir indicadores para la satisfacción del cliente, entendiéndose como tal, tanto al cliente de los productos y servicios que genera la organización como a los usuarios internos de los productos generados entre áreas de la organización. Estos indicadores son clave para la mejora continua de los procesos.

La ejecución de un ciclo de auditorías internas al SIG y el desarrollo de las revisiones gerenciales del mismo, definiendo compromisos y acciones de mejoramiento son herramientas esenciales para la mejora del SIG.

e. Atención a no conformidades

Las no conformidades son, la no atención de un requisito preestablecido. Estos requisitos pueden variar entre factores externos (como las normas ISO o los productos suministrados por un proveedor) y factores internos (como los procesos y procedimientos de la organización).

Las no conformidades también están, muchas veces, relacionadas con procesos que generaron resultados insatisfactorios, es decir, productos no conformes y que, como ya se ha dicho, no atienden a un determinado requisito, procesos y procedimientos de la organización. Las no conformidades deben ser tratadas.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

6.4.5 Fase IV: Mantenimiento de la Gestión por Procesos

6.4.5.1 Pasos de la fase IV

Salidas

- Repositorio de documentos relacionados a los procesos y SIG de la organización.
- Tablero de indicadores.

a. Comunicar y difundir documentación

La comunicación de la información de procesos y del SIG implica su publicación, envío y disponibilidad en los medios físicos y digitales que la organización disponga, según las necesidades y naturaleza de la operatividad de la misma.

El órgano encargado de la gestión por procesos es el responsable de realizar las distintas acciones de comunicación de los documentos.

El dueño de proceso y el órgano encargado de la gestión por procesos comparten el rol de difusión de los documentos.

b. Asegurar y custodiar documentación

La organización define el área responsable del archivo y custodia de los documentos relacionados a la gestión por procesos y del SIG.

En este sentido, cumplirá con los requisitos y reglas definidas por la organización para efectos de la gestión documental.

c. Actualizar los procesos

Tal y como se ha indicado previamente, la organización deberá implementar un marco de mejora continua que facilite contar con procesos optimizados y actualizados que reflejen la realidad de la organización.

En este sentido, serán los dueños de los procesos quienes tendrán la responsabilidad de mantener sus procesos actualizados.

Por su parte, el órgano encargado de la gestión por procesos a través del plan anual de trabajo del SIG deberá dar seguimiento a los dueños de procesos en esta materia, velando porque la organización cuente con procesos actualizados.

d. Realizar seguimiento de indicadores

La gestión por procesos y del SIG, como todo proceso dentro de la compañía, debe contar con herramientas de medición del desempeño. En este sentido, el órgano encargado de la gestión por procesos debe identificar los indicadores propios de su gestión y realizar la medición y seguimiento a los mismos.

Contar con indicadores clave será vital para evaluar la eficacia de las acciones implementadas por el área encargada y permitirá realizar los ajustes necesarios.

7. ANEXOS

Los anexos del presente manual son aprobados, publicados en el portal web de FONAFE y comunicados a las Empresas por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión.