



**INSTITUTO  
DE PROSPECTIVA**  
Innovación y gestión del conocimiento  
Facultad de Ciencias de la Administración

## **Modernización el reto institucional**

**ACOMPañAMIENTO TÉCNICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA**

**Modernización del Modelo de Operación por Procesos**

**Presentada por:**

**INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**Santiago de Cali, agosto de 2019**

# CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS .....	3
3. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
4. EXPLICACIÓN BREVE DE LA METODOLOGÍA:.....	8
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	10

## Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Jerarquía de la documentación de los procesos en una entidad.....</i>	<i>4</i>
<i>Ilustración 2 Estructura general de un Mapa de Procesos.....</i>	<i>5</i>
<i>Ilustración 3 Ficha de caracterización de un proceso.....</i>	<i>6</i>
<i>Ilustración 4 Proceso representado mediante un diagrama de bloques.....</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 5 Representación de un procedimiento mediante un Flujograma.....</i>	<i>8</i>

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Universidad del Tolima se encuentra comprometida en un esfuerzo de modernización institucional, para lo cual cuenta con el acompañamiento de la Universidad del Valle. En este esfuerzo, un aspecto clave es contar con un Modelo de Operación por Procesos (MOP), que no solo refleje fidedignamente la forma como la institución opera, sino que además de soporte a todo el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en el compromiso de generación de valor y mejora continua.

Como parte de este compromiso de modernización del MOP, se tiene como aspecto fundamental, realizar un trabajo de campo con los líderes de procesos y demás colaboradores que conozcan a fondo sus procesos y procedimientos. Este trabajo de campo pretende reconocer la apropiación del pensamiento por procesos y especialmente, apropiar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los mismos.

Este trabajo de campo, que requiere una máxima disposición de los colaboradores de la Universidad, se orientará de acuerdo con la presente guía. En ella se explica de manera simple los conceptos base y resume la metodología a usar en esta aproximación de campo a los procesos y procedimientos de la Universidad del Tolima.

## **2. OBJETIVOS**

- Contextualizar los participantes del ejercicio en campo en la terminología a utilizar en las sesiones de revisión del MOP.
- Proponer una metodología sencilla de trabajo colaborativo y de participación.

## **3. CONTEXTUALIZACIÓN**

### **3.1. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS (MOP)**

El Modelo de Operación por Procesos (MOP) reconoce, representa y documenta la forma como una organización da respuesta a las necesidades, expectativas, requerimientos y requisitos, de usuarios y grupos de interés, a partir de la transformación de unos insumos adquiridos del entorno o generados internamente.

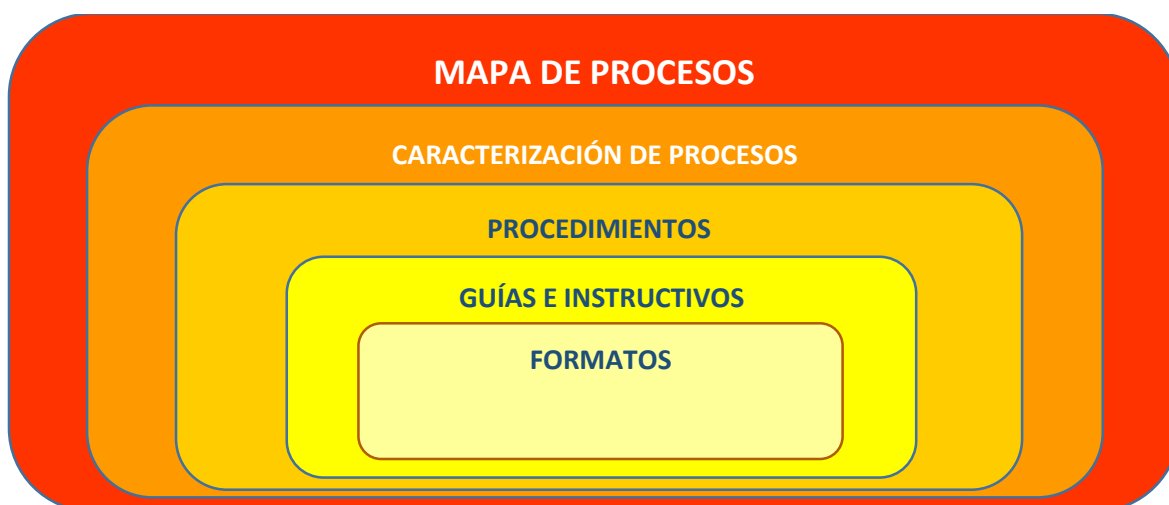
El MOP permite visualizar de manera integral el funcionamiento de la Institución, y en particular, para cada uno de los procesos que le conforman, las actividades en secuencia que se realizan desde la entrada de los insumos hasta la consecución de los resultados que responden a las necesidades de sus usuarios, junto con todas

las actividades anexas que contribuyen al desarrollo de estas actividades principales.

Para facilitar el funcionamiento y la aplicación del MOP se utilizan una serie de documentos que presentan una alineación y una relación de dependencia entre sí, la cual está definida por el contenido que manejan, desde la información más general a lo más específico.

En el siguiente gráfico se puede observar esta relación de dependencia, empezando por el Mapa de procesos de la Entidad que contiene la información más integral y general de las actividades realizadas por la entidad, hasta los formatos que contienen la información más específica.

*Ilustración 1 Jerarquía de la documentación de los procesos en una entidad*



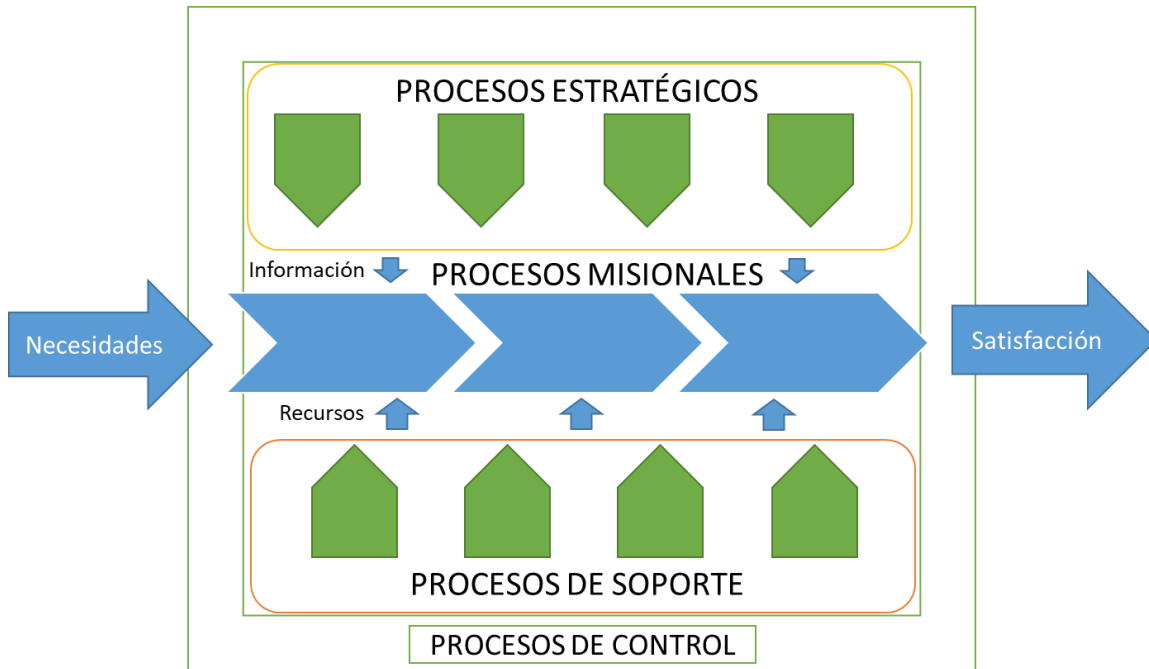
Fuente: Elaboración propia del equipo del proyecto.

### **3.2. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística, de todos los procesos de la organización. Representa gráficamente a grandes rasgos la apuesta de valor de la Institución.

En el mapa de procesos se reconocen los procesos misionales que reflejan la cadena de valor de la Universidad, que como tal son su gran apuesta. Representa adicionalmente los procesos estratégicos, los de apoyo o soporte y los de control.

Ilustración 2 Estructura general de un Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia del equipo del proyecto.

### 3.3. PROCESO

Puede entenderse como proceso:

- “Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.” (Bravo Carrasco, 2014).
- “Una serie de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre ellas para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada (necesidades o requerimientos de los clientes/grupos de interés) en resultados (productos/servicios)” (ISO 9000:2015).

### 3.4. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Consiste en definir en un documento los rasgos diferenciadores de los procesos (insumos, salidas, proveedores, clientes, método de medición, objetivo, alcance y actividades) que permiten ver de manera **integral** y **secuencial** la esencia del proceso.

Las caracterizaciones cuentan con una ficha de caracterización que suele a su vez estar acompañada de un diagrama de bloques que facilita la comprensión del proceso, mostrando las actividades que le conforman.

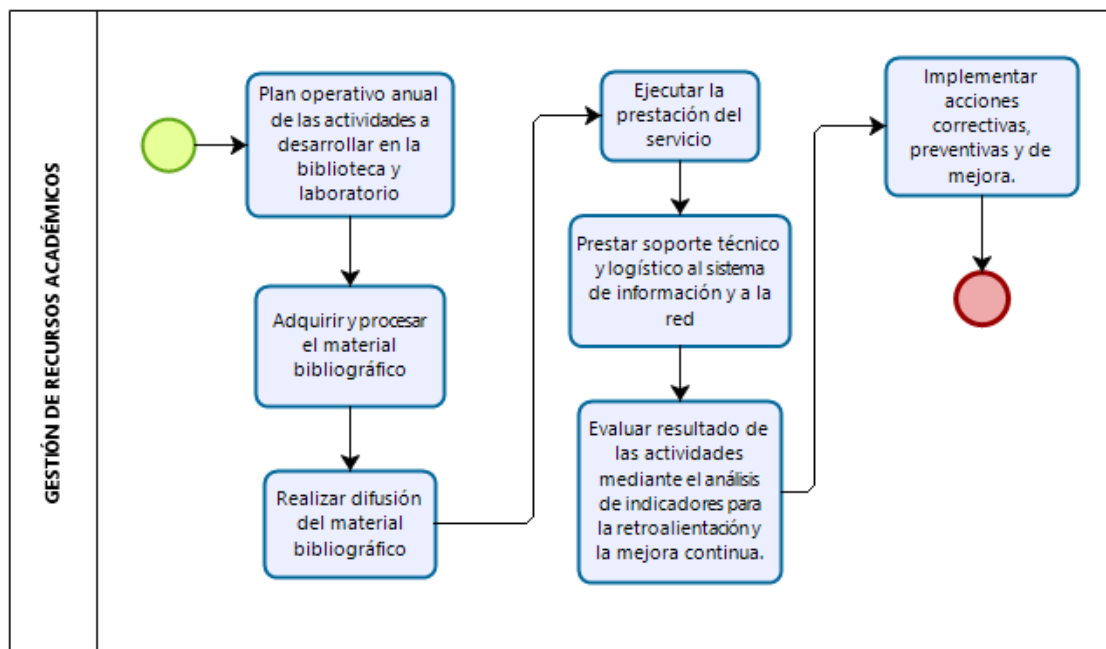
*Ilustración 3 Ficha de caracterización de un proceso*

<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>							
PROCESO:				Fecha:	Código:	Versión N° :	
Objetivo:							
Alcance:							
Lider del proceso:							
PROVEEDOR-PROCESO		ENTRADA / INSUMO	PHVA	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	SALIDA PRODUCTO Y/O SERVICIO	CLIENTE-PROCESO	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
			P				
			H				
			V				
			A				
HUMANOS		INFRAESTRUCTURA		DOCUMENTOS ASOCIADOS		INDICADORES	
REQUISITOS DEL PROCESO			NOTA				
Elaboró Firma: _____			Revisó Firma: _____		Aprobó Firma: _____		
Nombre:			Nombre:		Nombre:		
Cargo:			Cargo:		Cargo:		

Fuente: Modelo de Operación por Procesos Departamento Administrativo de la Función Pública

Dado que no es fácil entender a golpe de vista la forma como se transforman los insumos en productos a través de las actividades, se utilizan los diagramas de bloques para su representación.

Ilustración 4 Proceso representado mediante un diagrama de bloques



Fuente: Elaboración propia del equipo del proyecto con base en la Propuesta del MOP del proceso de Gestión de Recursos Académicos.

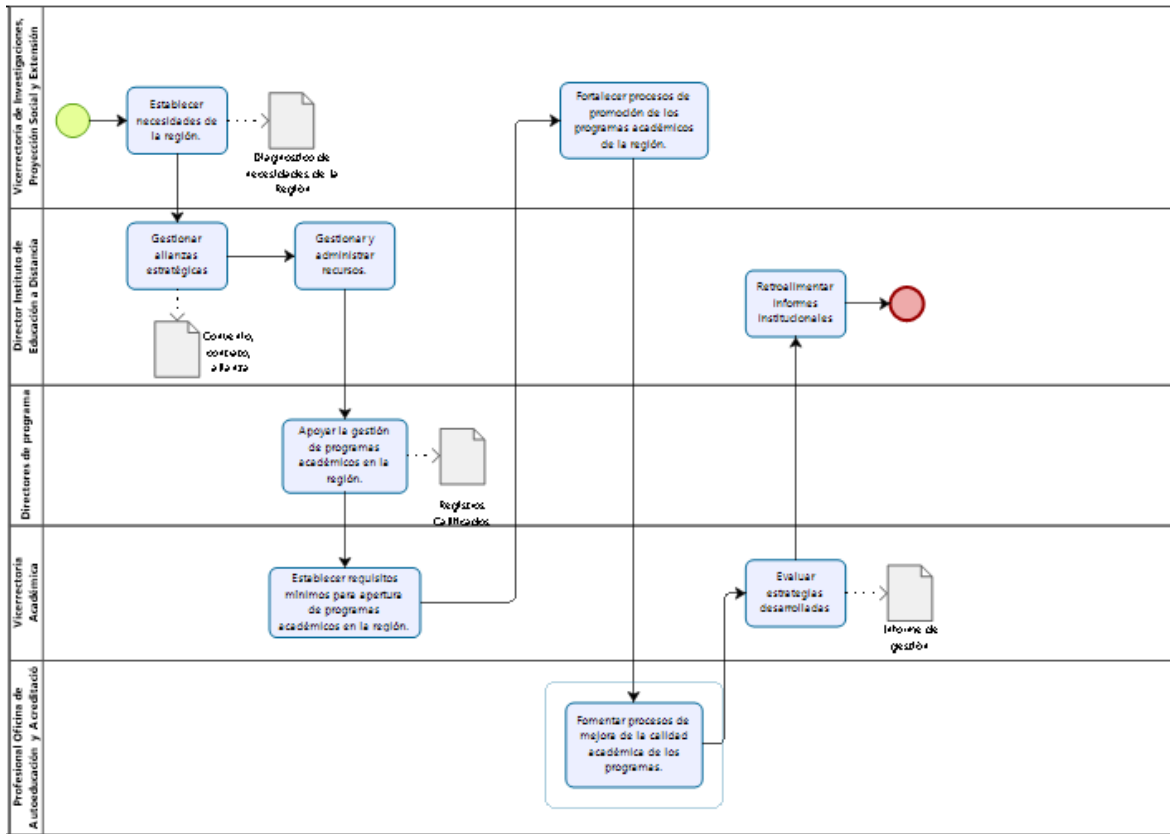
### 3.5. PROCEDIMIENTO

Es un conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Institución.

Debe identificar: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo controlarse y registrarse.

Un procedimiento cuenta con una ficha y un flujograma del mismo. Los flujogramas favorecen la comprensión del procedimiento al mostrarlo como un gráfico.

Ilustración 5 Representación de un procedimiento mediante un Flujoograma



Fuente: Elaboración propia del equipo con base en la propuesta del MOP brindada por el equipo de la UT.

#### 4. EXPLICACIÓN BREVE DE LA METODOLOGÍA:

Tomando como base la premisa de adelantar un ejercicio participativo en la modernización del MOP, se ha considerado adelantar un trabajo de campo mediante el cual se escuche a los propietarios de los procesos. Esta escucha pretende no solo promover la consolidación de una cultura de operación por procesos, sino también apropiar el conocimiento institucional de sus propios procesos. Los resultados de este trabajo de campo se sumarán a toda la documentación recibida de la Universidad del Tolima, y a la propia experiencia experta de la Universidad del Valle, para proponer un MOP que resulte insumo clave para la modernización de la UT.

Este trabajo de campo, se desarrollará de la siguiente manera:

1. Utilizando como insumos la documentación entregada por la Universidad del Tolima, se construyen inicialmente diagramas de bloques de los procesos y se representan los procedimientos mediante flujogramas,



2. **Posteriormente, para todos y cada uno de los procesos, se realizan sesiones con grupos focales pequeños con personas conocedoras de los mismos**, particularmente de sus productos y actividades, como elemento fundamental para reconocer la caracterización de sus procesos. Se propone el líder del proceso, acompañado, para los procesos estratégicos, de apoyo y de control, de 2 personas que tengan el conocimiento integral de la gestión del proceso a revisar y de 3 personas para los procesos misionales.

Para la revisión inicial de los procesos y sus caracterizaciones se desarrollarán los siguientes pasos:

- a. Contextualización en conceptos clave para el desarrollo del ejercicio. (Tiempo estipulado: 30 minutos).
- b. La identificación de productos principales con la participación de los participantes en la sesión (Tiempo estipulado: 1 hora). Se utilizará como base del ejercicio los productos de las caracterizaciones de procesos brindadas en la propuesta del MOP.
- c. La definición de la correcta secuencia de las actividades a realizar para la consecución de los productos definidos (Tiempo estipulado: 2 horas). Se utilizará como base del ejercicio las actividades de las caracterizaciones de procesos brindadas en la propuesta del MOP.
- d. Determinación de objetivo y alcance para las caracterizaciones de los procesos definidos (Tiempo estipulado: 30 minutos).

Para la revisión inicial de los procedimientos de los procesos:

- e. El equipo técnico de la Universidad del Valle entrevista a aquellos funcionarios de la UT que participan en la gestión de los procedimientos como un primer ejercicio de identificación y afinamiento de información propia a cada uno de ellos (Tiempo estipulado: 2 días).

Como ya se comentó, toda la información recolectada en el trabajo de campo, se suma a la documentación recibida de la Universidad del Tolima y todo ello a su vez, se integra con el conocimiento experto de la Universidad del Valle para de esta manera llegar a una propuesta de MOP que reconozca las fortalezas y debilidades de los procesos actuales y apropie las mejores prácticas disponibles. De esta forma, se espera que la Universidad del Tolima pueda tener un MOP base para su modernización y apuesta al futuro. Por ello, es muy importante aprovechar al máximo este trabajo de campo para reconocer los procesos actuales, con particular énfasis en sus oportunidades de mejora.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carrasco, J. B. (2019). Gestión de procesos. Editorial Evolución. Santiago, Chile.
- Carvajal, G.V., Walls, W., Lemoine, F.A., y Alcívar, V.E. (2017). Gestión por procesos, un principio de la gestión de calidad. Editorial Mar Abierto. Manta, Ecuador.
- Departamento de la Función Pública, DAFP (2016). Manual de Operaciones y Calidad. Bogotá, Colombia.
- Departamento de la Función Pública, DAFP (2016). Modelo de Operación por procesos. Material de curso. Bogotá, Colombia.
- Departamento de la Función Pública, DAFP (2015). Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial. Bogotá, Colombia.
- EAE Bussiness School. (s.f.). *Mapa de procesos de calidad: motivos por lo que hacerlo*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>.
- Norma Técnica Colombia, NTC ISO 9001:2015. Icontec-Internacional.
- Pérez, J. A. (2012). Gestión por procesos. Esic Editorial. Madrid, España.
- Universidad Nacional de Colombia (2013). Guía Metodológica para el Estudio de Cargas de Trabajo. Bogotá, Colombia.