



## **RESOLUCIÓN N° 10.579**

**Santiago, 24 de Septiembre de 2024**

### **VISTO Y CONSIDERANDO:**

1. Que, Sercotec es una Corporación de Derecho Privado, que tiene como misión ser la agencia de fomento productivo especializada en el apoyo a la micro y pequeña empresa y el emprendimiento en Chile, cuya acción experta, coordinada con los actores públicos y privados de los territorios, potencia los ecosistemas productivos, favoreciendo su desarrollo económico sostenible e inclusivo y un mayor bienestar para las personas.
2. Que, en el contexto del cumplimiento de la misión del Servicio y de sus objetivos estratégicos es necesaria una política de gestión de procesos para realizar las actividades de manera efectiva;
3. Que, mediante Resolución N° 10.136 de fecha 19 de enero de 2022, el Gerente General aprobó la Política de Gestión de Procesos del Servicio de Cooperación Técnica;
4. Que esta política de gestión de procesos debe ser mejorada continuamente para su constante adecuación y así cubrir las necesidades del Servicio en estas materias.
5. Que, en atención a lo anteriormente expuesto, las necesidades del Servicio y las atribuciones que me confieren los Estatutos vigentes, esta Gerencia General,



## RESUELVO:

- I. **DEJÁSE SIN EFECTO** la Resolución N° 10.136 de fecha 19 de enero de 2022, que aprobó la Política de Gestión Procesos para el Servicio de Cooperación Técnica.
- II. **APRUÉBASE** la Política de Gestión de Procesos del Servicio de Cooperación Técnica, y sus respectivos anexos, cuyo texto es el siguiente:

### POLÍTICA DE GESTIÓN DE PROCESOS

#### I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están formadas por personas que ejecutan tareas específicas para lograr los objetivos. Los conjuntos de tareas se agrupan naturalmente en actividades y éstas en procesos. El funcionamiento de todos los procesos constituye la forma de operar de la organización y contribuye a generar su identidad. La documentación sobre cómo operar los procesos es fundamental cuando se requiere controlarlos y lograr coherencia, consistencia y hasta mayor eficiencia en el desarrollo de las múltiples actividades relacionadas de la organización.

Sercotec abordará el enfoque de procesos, considerando además que otras disciplinas o sistemas, como la gestión de la calidad o la gestión de riesgos, requieren de una buena gestión de procesos para un mejor desempeño.

Para un entendimiento transversal en la aplicación de esta política se entenderá como proceso lo siguiente: “**Conjunto de actividades y recursos que a partir de unas entradas produce un resultado con valor añadido**”, además debe cumplir con lo siguiente:

- ❖ Debe realizarse de manera repetida y sistemática.
- ❖ Genera un resultado.
- ❖ Contiene actividades y tareas.
- ❖ Utiliza recursos para agregar valor
- ❖ Debe tener un responsable asignado. (Dueños y Encargados de Procesos)
- ❖ Debe tener indicadores que permitan visualizar su evolución.

#### II. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

La Gestión de Procesos proporciona a Sercotec la capacidad de identificar, diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos, lo que a su vez permite:



1. Dar respuesta a las competencias fundamentales y lineamientos estratégicos de Sercotec.
2. Contribuir a la mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.
3. Contribuir a conocer el quehacer de la institución a través de una visión integrada y transversal por medio del mapa de procesos.
4. Contribuir a establecer funciones y responsabilidades claras de los funcionarios.
5. Analizar y medir la capacidad de los procesos clave.
6. Identificar las interfaces de los procesos clave dentro y entre las funciones de la organización.
7. Contribuir al cumplimiento de otras políticas de la institución
8. Apoyar el mejoramiento continuo de los procesos.

Los procesos deben aportar valor a la organización y estar alineados con los objetivos, alcances, grado de complejidad de ésta y funciones que deben desempeñar las personas que la integran.

Adicionalmente, una buena gestión de procesos permite administrar los riesgos identificados.

### **III. ELEMENTOS CENTRALES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

Una herramienta importante a utilizar en la gestión de procesos es el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) que es una estrategia de mejora continua de la calidad y puede aplicarse a todos los procesos y consiste en:

- **Planificar:** establecer los objetivos, procesos, actividades necesarias para conseguir los resultados esperados.
- **Hacer:** implementar los procesos y actividades planificadas.
- **Verificar:** realizar seguimiento y medición de los procesos y actividades respecto al cumplimiento de sus objetivos y resultados esperados, e informar de los resultados obtenidos.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Si al momento de diseñar, rediseñar y gestionar los procesos se aplican los elementos centrales descritos en esta política se logrará cumplir con el ciclo de mejoramiento PHVA. Esto se puede apreciar en la figura N°1 que muestra cómo está estructurada la política de gestión de procesos.

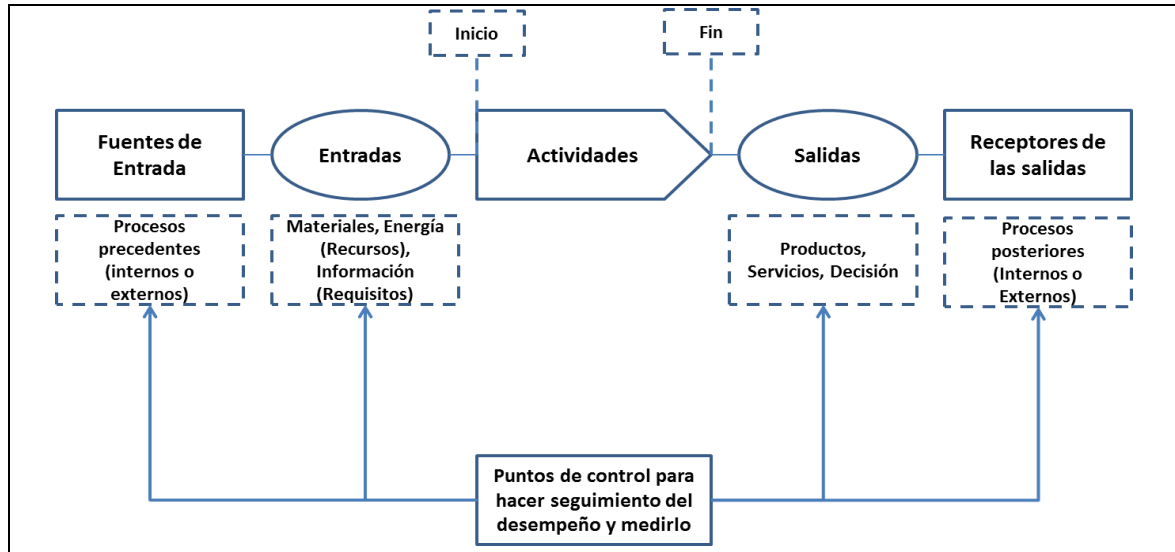


**Figura N°1**

Para realizar la gestión de procesos y así cumplir con lo estipulado en los objetivos se establece lo siguiente:

**1. Elementos de los Procesos.**

La planificación de cada proceso debe considerar los siguientes elementos: Fuentes de Entrada, Entradas, Actividades, Salidas, Receptores de las salidas, según figura N°2.



**Figura N°2** (Fuente Norma ISO 9001)

## 2. Metodologías y definiciones para el diseño de procesos.

a. Para el levantamiento o diseño de procesos se podrá utilizar el diagrama SIPOC, que nos permite detallar el proceso de una manera más simple reconociendo:

- **Supplier (proveedor):** Es el que proporciona las entradas al proceso, puede ser una persona u otro proceso.
- **Input (entrada):** Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso.
- **Process (proceso):** Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas.
- **Output (salida):** Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente.
- **Customer (cliente):** Es el usuario de la salida del proceso.

Dependiendo de la característica y complejidad del proceso, las actividades o tareas se pueden agrupar en fases o bien establecerlas con un mayor nivel de detalle.

El Anexo 1 muestra el formato y un ejemplo del diagrama SIPOC.

b. Para establecer las responsabilidades de los procesos se podrá utilizar la matriz RECI.

Al planificar un proceso no sólo debe considerarse qué y cuándo deben realizarse las actividades, sino que también quién debe realizarlas. La



metodología Matriz RECI (Responsable, Ejecutor, Consultado e Informado), es una herramienta para representar de manera ordenada la asignación de roles y responsabilidades en la ejecución de un proceso (Ver Anexo 2), que se define como:

- **Responsable:** persona a cargo de que se ejecute la tarea, debe asegurarse que se realice.
- **Ejecutor:** persona encargada de realizar la tarea.
- **Consultado:** persona que posee información o capacidad necesaria para hacer la tarea.
- **Informado:** persona que debe ser informada sobre el avance y resultado de la ejecución de la tarea.

\*Como minimo debe existir un responsable de la actividad identificada.

- c. Para todo proceso existirá un **Dueño de Proceso** responsable frente a la organización de que el proceso cumpla sus objetivos, y un **Encargado de Proceso** responsable de toda la operación asociada a un proceso.

### 3. Documentación del proceso.

Para el modelado de procesos se utilizará la metodología base de diagramas de flujo según los siguientes pasos:

- Identificar el alcance (inicio y el final del proceso).
- Definir los pasos (actividades) en el proceso y los productos o resultados que genera.
- Elaborar un borrador del diagrama de flujo.
- Revisar el borrador con partes interesadas relevantes.
- Realizar los ajustes en el diagrama.
- Describir las actividades para que los usuarios del proceso lo puedan entender claramente.
- Validar el proceso modelado.

Ver en Anexo 3 las formas utilizadas para realizar un diagrama de flujo.

Para documentar el proceso se debe utilizar el formato institucional dispuesto para tales efectos. El formato contiene como mínimo las entradas y salidas de la actividad, descripción de las actividades, especificación de los cargos responsables de ejecutar las respectivas actividades, resultados y medios de verificación, indicadores de control.

Cuando se requiera, la documentación de los procesos puede ser apoyada por la Unidad de Estrategia Institucional.



#### **4. Revisión y Aprobación.**

Todos los procesos serán revisados, previo a su publicación por el encargado del proceso y debe ser aprobado por el dueño del proceso.

La Unidad de Estrategia Institucional puede colaborar en la revisión de un proceso si es requerido por algún dueño o encargado de proceso.

El área mencionada mantendrá un listado con el catastro de los procesos vigentes asociados al mapa de procesos junto a sus dueños y encargados.

#### **5. Difusión.**

Los procesos deberán ser difundidos por los dueños o encargados de los procesos y se encontrarán disponibles en la intranet del Servicio u otro repositorio documental.

#### **6. Ejecución de los los procesos.**

Una vez documentados y difundidos los procesos, éstos deben pasar a ser ejecutados por el área/unidad/gerencia/dirección regional propietaria de los mismos conforme han sido elaborados.

La implementación y ejecución de los procesos debe considerar al menos lo siguiente:

- Los encargados y/o dueños del proceso deben orientar y capacitar constantemente sobre la operación del proceso a todos los roles involucrados en el proceso
- Los roles participantes del proceso deben ejecutar las actividades siguiendo lo estipulado en el proceso documentado y alertar a los encargados de proceso cuando existan riesgos o situaciones que impacten en el proceso.
- Los responsables de los procesos deben ajustar el proceso si este no esta logrando los resultados planificados.

#### **7. Medición del proceso.**

Se debe asegurar la medición del desempeño de los procesos, para lo cual se requiere la instauración de puntos de control que permitan el seguimiento y medición. Se debe tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- Todos los procesos deben incluir actividades que favorezcan el control como medida de aseguramiento de la calidad.



- La descripción de los procesos debe considerar actividades que permitan la prevención de los riesgos asociados.
- Los procesos definidos por Sercotec deberán contar con al menos un indicador de gestión que refleje el funcionamiento o desempeño del proceso.
- Los indicadores serán descritos en la ficha de cada proceso.
- Los indicadores de los procesos pueden ser en relación al servicio prestado (cantidad, tiempo, cumplimiento de actividades, actividades repetidas, actividades no conformes, cumplimiento de resultados, etc.).
- El encargado de proceso debe reportar los indicadores de gestión al dueño de procesos según la frecuencia establecida. La forma de reportar dependerá de la complejidad del proceso.
- Al momento de definir el indicador debe considerarse la factibilidad de realizar la medición, ya sea manual o automatizada en un sistema de información. No se debe generar un indicador que no sea posible medir.
- El encargado del proceso debe velar para que se registren los datos e información asociada a su proceso.

Cabe señalar que la Unidad de Estrategia Institucional podrá solicitar los resultados de los indicadores para verificar el desempeño de los procesos.

En Anexo 4 se muestran ejemplos de indicadores de gestión para un proceso.

## **8. Análisis, evaluación y mejora**

Los procesos deben ser analizados y evaluados en términos del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos, considerando el desempeño y eficacia de éstos. Cada vez que el proceso genere problemas, incidentes, reprocesos u otro evento no deseado debe ser abordado, mejorado y ajustado a veces que sea necesario.

Cuando el resultado del análisis y evaluación presenta desviaciones se deben tomar acciones pertinentes para abordar las brechas, riesgos y oportunidades.

Se recomienda que para analizar las desviaciones de los procesos se utilicen técnicas para explorar las relaciones causa y efecto asociadas a un problema, entre las que destacan los 5 por qué, el método de las 5M o el diagrama causa-efecto. En Anexo 5 se presenta ejemplo de estas técnicas.





#### **IV. ALCANCE O AMPLITUD DE LA POLÍTICA**

El alcance de esta política abarca los procesos establecidos en el Mapa de Procesos institucional, que esta disponible en el site de la Unidad de Estrategia Institucional .

La Unidad de Estrategia Institucional deberá revisar la coherencia entre los lineamientos estratégicos y el Mapa de Procesos, con el fin de asegurar que los procesos estén alineados con los objetivos de la institución. A su vez, será esta Unidad la encargada de revisar las modificaciones al Mapa de Procesos.

El Mapa de Procesos institucional deberá ser revisado al menos una vez cada dos años por la Unidad de Estrategia Institucional

#### **V. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN CON EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROCESOS**

La Dirección del Servicio, a través de la Unidad de Estrategia Institucional, se compromete a impulsar la implementación de esta política y revisarla al menos una vez cada dos años, o cuando se requiera, para su mejora o como respuesta a un evento o un cambio de las circunstancias del Servicio.

#### **VI. ESTRUCTURA Y ROLES EN LA GESTIÓN DE PROCESOS**

El Servicio ha establecido la siguiente estructura y roles para la gestión de procesos.

- **Gerente general:** responsable de aprobar política de gestión de procesos.
- **Unidad de Estrategia Institucional:** responsable de planificar y desarrollar las actividades relacionadas con la gestión de procesos, lo que implica el levantamiento de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo reflejados en el mapa de procesos, con su correcta documentación y actualización, la consolidación del seguimiento a los procesos y la realización de auditorías de proceso, con el propósito de tomar acciones de mejora en forma oportuna.
- **Dueños de procesos:** Responsable frente a la organización de que el proceso cumpla sus objetivos. Debe estar involucrado en las fases de diseño, implementación y cambio, asegurando en todo momento que se dispone de los recursos necesarios para el correcto monitoreo, evaluación y eventual mejora del proceso a su cargo.

Su principal función es:

- ❖ Definir el objetivo del proceso
- ❖ Aprobar la definición y documentación del proceso
- ❖ Aprobar los riesgos y controles del proceso



- ❖ Designar a un encargado del proceso
  - ❖ Gestionar recursos para la operación del proceso y mitigación de sus riesgos
  - ❖ Concientizar el impacto del proceso en las partes interesadas considerando la visión sistémica de los procesos
  - ❖ Velar por la permanente actualización de los procesos
  - ❖ Revisar periódicamente el desempeño del proceso
  - ❖ Tomar acciones correctivas y/o preventivas ante las anomalías y contingencias del proceso
  - ❖ Tomar acciones para mejorar el proceso
- **Encargados de procesos:** Responsable de la gestión de operativa asociada al proceso, en particular de la planificación, organización, ejecución, monitoreo y la generación de reportes sobre su desempeño.

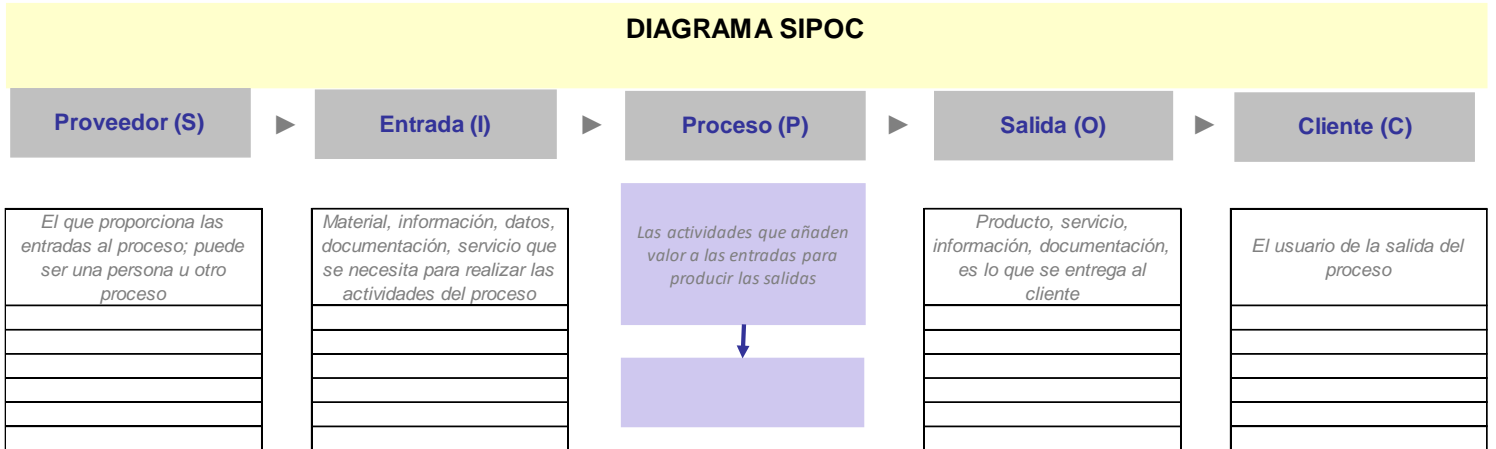
Su principal función es:

- ❖ Trabajar con el dueño del proceso para planear y coordinar todas las actividades del proceso
- ❖ Asegurar que todas las actividades del proceso son llevadas a cabo como es requerido
- ❖ Capacitar y concientizar sobre el proceso a todas las partes interesadas que participan en el proceso
- ❖ Gestionar los recursos asignados al proceso
- ❖ Monitorear y reportar el desempeño del proceso
- ❖ Levantar alertas al dueño del proceso en caso de anomalías y/o contingencias del proceso
- ❖ Mantener actualizados los procesos a su cargo, determinando los subprocesos, etapas, objetivos, riesgos y controles.
- ❖ Proponer y supervisar acciones de mitigación de los riesgos.
- ❖ Ser contraparte ante las temáticas de gestión institucional que afectan al proceso (calidad, riesgos, seguridad de la información u otro)

## VII. DIFUSIÓN DE LA POLÍTICA

La política de gestión de procesos será publicada en la intranet del Servicio u otro repositorio documental para conocimiento de todo el personal.

## ANEXO 1 Planilla SIPOC DIAGRAMA SIPOC



Nota: El nivel de detalle a través del SIPOC dependerá de la complejidad organizativa, tipos de procesos, complejidad técnica, cultura organizacional, entre otros.



## ANEXO 2



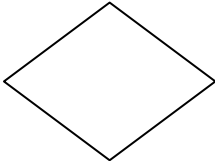

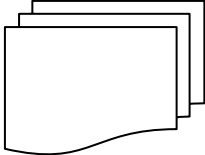


### Formulario para Matriz RECI

Proceso:	
----------	--

ACTIVIDADES/ROLES	RoI1	RoI2	RoI3	RoI4	RoI5	RoI6	RoI7	RoI8	RoI9
<b>Etapa 1</b>									
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
<b>Etapa 2</b>									
Actividad 6									
Actividad 7									
Actividad 8									
Actividad 9									
Actividad 10									
<b>Etapa 3</b>									
Actividad 11									
Actividad 12									
Actividad 13									
Actividad 14									
Actividad 15									

Ejemplo Matriz RECI

**Anexo 3**  
**Formas básicas para flujograma**

Tipo de Forma	Descripción
	<p><b>Inicio o finalización:</b> Use esta forma para el primer y último paso de un proceso.</p>
	<p><b>Proceso:</b> Esta forma representa una actividad o un paso del proceso.</p>
	<p><b>Decisión:</b> Use esta forma para una división de opciones, generalmente si o no.</p>
	<p><b>Documento:</b> Esta forma representa un paso que da como resultado un documento.</p>
	<p><b>Multidocumento:</b> Esta forma representa un paso que da como resultado múltiples documentos.</p>
	<p><b>Subproceso:</b> Use esta forma para un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso que está definido en otro lugar, a menudo otro proceso.</p>
	<p><b>Base de datos:</b> Se utiliza cuando se requiere almacenar información en una base de datos o sistema de información.</p>



## Anexo 4 Ejemplo Indicadores de Gestión

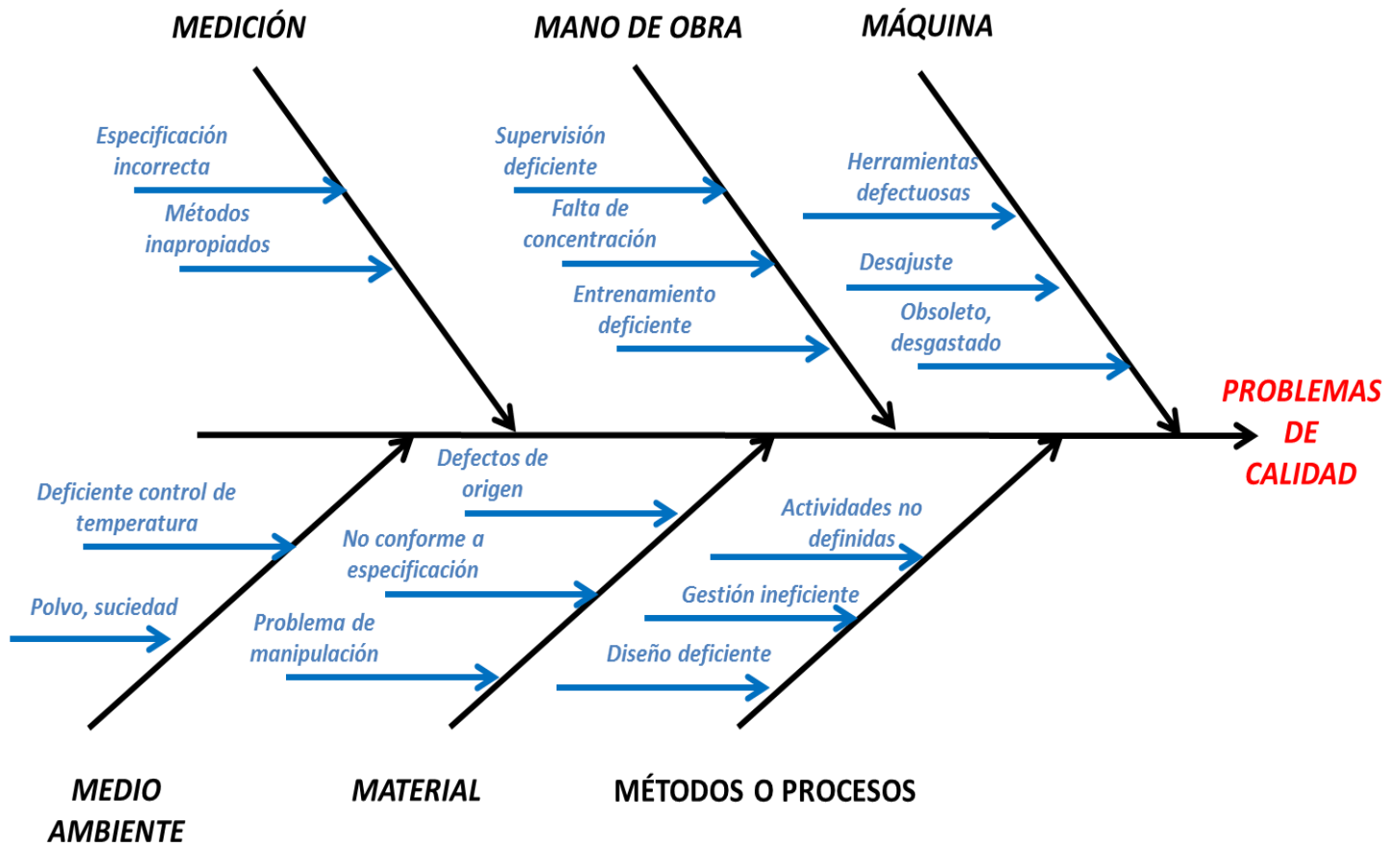
INDICADORES DE GESTIÓN							
INDICADORES DE GESTIÓN			FRECUENCIA	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CALCULO	RESPONSABLE		META	MALO	REGULAR	BUENO
1.- Tiempo empleado desde que se hace la solicitud hasta que se ejecuta la compra con Licitación sea menor igual a 20 días corridos	= Compras dentro de plazo / Compras totales	Encargado Adquisiciones	Semestral	90% de cumplimiento en todas las compras con licitación	IG < 85%	85% <= IG < 90%	IG >= 90%
2.- Tiempo empleado desde que se hace la solicitud hasta que se ejecuta la compra sin Licitación sea menor igual a 7 días corridos	= Compras dentro de plazo / Compras totales	Encargado Adquisiciones	Mensual	90% de cumplimiento en todas las compras sin licitación	IG < 85%	85% <= IG < 90%	IG >= 90%
3. Tiempo promedio de entrega de pedidos.	= $\Sigma$ Tiempo de duración de las compras / Cantidad de compras totales	Encargado Adquisiciones	Mensual	5 días promedio	IG < 4 días	4 días <= IG < 5 días	IG >= 5 días

**Anexo 5**

Ejemplo 5 ¿Por qué?, 5M y Diagrama causa efecto

**5 ¿Por qué?**

Problema	Retraso en la entrega del proyecto
¿Por qué nos hemos retrasado en la entrega del proyecto?	Porque hemos tenido que hacer más cambios de los previstos
¿Por qué hemos tenido que hacer más cambios de los previstos?	Porque el cliente no quedó satisfecho con la primera versión del proyecto
¿Por qué no quedó satisfecho con la primera versión del proyecto?	Porque lo que se implementó no respondía a lo que el cliente necesitaba.
¿Por qué lo que se implementó no respondía a lo que el cliente necesitaba?	Porque no hicimos un buen análisis de requisitos.
¿Por qué no hicimos un buen análisis de requisitos?	Porque no tenemos un procedimiento para la captura de requisitos
<b>Causa raíz</b>	<b>Falta un procedimiento estandarizado para la captura de requisitos de un cliente antes de comenzar un proyecto</b>





<b>El método de las "5 M"</b>	Es un sistema de análisis estructurado que se fija cinco pilares fundamentales alrededor de los cuales giran las posibles causas de un problema.
<b>Máquina</b>	Un análisis de las entradas y salidas de cada máquina que interviene en el proceso, así como de su funcionamiento de principio a fin y los parámetros de configuración, permitirán saber si la causa raíz de un problema está en ellas. A veces no es fácil, sobre todo cuando intervienen máquinas complejas o son sistemas de información.
<b>Método</b>	Los procesos no deben hacerse de cualquier manera, debe haber una forma pautaada. Cuando se diseña un proceso, existen una serie de circunstancias y condicionantes (conocimiento, tecnología, materiales,...) que pueden variar a lo largo del tiempo y no ser válidos a partir de un momento dado. Un sistema que antes funcionaba, puede que ahora no sea válido. Un cambio en otro proceso, puede afectar a algún "input" del que está fallando
<b>Mano de obra</b>	El personal puede ser el origen de una falla. El personal que participa en un proceso debe estar entrenado y con conocimiento de sus funciones.
<b>Medio ambiente</b>	Las condiciones ambientales pueden afectar al resultado obtenido y provocar problemas.
<b>Materia prima</b>	Los materiales empleados como entrada son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema.

## **COMUNÍQUESE**

**MARÍA JOSÉ BECERRA MORO  
GERENTA GENERAL  
SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

JCLA / PNZ / MCM / CFC

Distribución:

- Todo Sercotec



HISTORIAL DE CAMBIOS		
Versión	Fecha Aprobación	Resumen de Modificaciones
1.0	06 - 2016	Creación del documento
2.0	28-08-2018	Actualización Mapa de Procesos Institucional
3.0	09-10-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización Mapa de Procesos Institucional</li> <li>• Actualización de roles y estructura en la gestión de procesos</li> <li>• Inclusión de Comité de Gestión Estratégica</li> <li>• Se actualizan las responsabilidades de la gerencia de desarrollo a la Unidad de Gestión Estratégica.</li> </ul>
4.0	13-01-2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de Introducción</li> <li>• Actualización de Objetivos de la Gestión de Procesos</li> <li>• Actualización de elementos centrales de la Política</li> <li>• Actualización Mapa de Procesos Institucional</li> </ul>
5.0	24-09-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de elementos centrales y alcance</li> <li>• Actualización rol Unidad de Estrategia Institucional</li> </ul>

