



LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS

VICEPRESIDENCIA DESARROLLO CORPORATIVO

ANEXO N° 1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ESTRUCTURACIÓN

BOGOTÁ D.C. MAYO 2018

Contenido

1.	Estructura de Gobierno de Procesos	3
1.1	Comité de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos:.....	3
1.2	Oficina de Gestión de Procesos.....	4
1.3	Líderes de Proceso	4
1.4	Responsables del proceso	5
2.	Metodologías.....	5
2.1	Business Process Model and Notation (BPMN).....	5
2.2	Process Classification Framework (PCF)	5
2.3	COBIT.....	5
3.	Levantamiento de información.....	6
3.1	Reunión de apertura.....	6
3.2	Revisión documental	6
3.3	Entrevista	6
3.4	Recorridos.....	6
4.	Estructuración – Modelamiento de Procesos.....	7
4.1	Modelamiento de Procesos	7
4.1.1	Nivel Descriptivo.....	7
4.1.2	Nivel Operacional	7
4.2	Lineamientos Generales de Modelamiento	7
4.3	Políticas de modelamiento de procesos	12
5.	Kit documental	12
6.	Metodología de formalización	15

1. Estructura de Gobierno de Procesos

Para la gestión de procesos, la Compañía ha establecido la siguiente estructura, de la cual se explicará la responsabilidad de cada rol:



1.1 Comité de Simplificación de Procesos:

- Establecer y aprobar las políticas y lineamientos del Sistema de Gestión por Procesos.
- Revisar los objetivos de proceso y garantizar su alineación con los objetivos de negocio.
- Validar los cambios solicitados en los procesos con el fin de mantener su misión y alineación estratégica.
- Revisar la madurez de los procesos y definir planes de acción para los procesos críticos en los niveles de madurez.
- Establecer y aprobar las funciones de los integrantes del Sistema de Gestión de Procesos.
- Establecer la metodología para estructurar, analizar, implementar y mejorar el Sistema de Gestión de Procesos.
- Tomar las decisiones relacionadas con el buen funcionamiento del Sistema de Gestión Integral de la Compañía.
- Asegurar la cultura de procesos mediante seguimientos periódicos.

- Realizar seguimiento a los planes de mejoramiento derivados de las Auditorías Internas relacionados con el Sistema de Gestión de Procesos.
- Revisar y aprobar la inclusión o exclusión de algún proceso en el mapa de procesos de la Compañía.

1.2 Oficina de Gestión de Procesos (Gerencia de Innovación y Procesos)

- Diseñar las metodologías y herramientas para la implementación del Sistema de Gestión de Procesos.
- Socializar y capacitar la metodología de procesos definida.
- Monitorear el estado y apoyar el desarrollo de los proyectos de transformación de procesos.
- Estructurar y sostener los procesos bajo los estándares y metodologías definidas.
- Administrar y controlar la documentación de los procesos de la Compañía.
- Asesorar y guiar a los líderes y responsables de proceso en la implementación de los requisitos del sistema de gestión de procesos.
- Realizar el monitoreo de los procesos respecto de los requisitos del sistema de gestión de procesos.
- Crear y mantener el repositorio de la documentación.
- Planear la implementación de la gestión de procesos.

1.3 Líderes de Proceso

- Velar por el cumplimiento de la misión del proceso y el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Establecer las metas en los indicadores del proceso.
- Responder por el resultado del proceso de inicio a fin, incluyendo los subprocesos que lo componen.
- Monitorear el desempeño de las actividades del proceso y comparar los resultados con los periodos anteriores.
- Mantener comunicación con los responsables del proceso.
- Participar en las iniciativas de mejoramiento del proceso.
- Asegurar que la realidad operativa del proceso corresponda a lo establecido en la estructura, el proceso y la tecnología involucrada en la ejecución del proceso.
- Asegurar la medición y mejora del proceso.
- Integrar y asegurar la interacción e interrelación con los procesos relacionados.
- Revisar y mantener actualizada la información y la documentación relacionada con los procesos en los que participa.
- Gestionar la incorporación de oportunidades de mejora en los procesos.
- Monitorear la correcta ejecución de los controles establecidos en el proceso.

- Liderar y asegurar que en sus procesos se implementen la metodología del Sistema de Gestión de Procesos.
- Revisar y aprobar los documentos relacionados en la Tabla 1.1.

1.4 Responsables del Proceso

- Desarrollar el conocimiento y las competencias necesarias del equipo para cumplir con las metas y la misión del proceso.
- Gestionar los recursos necesarios para el adecuado desempeño del proceso.
- Tomar decisiones a partir de los resultados de la medición del proceso.
- Controlar el proceso.
- Medir el proceso a nivel operativo y garantizar el cumplimiento de las metas.
- Garantizar la alineación con las áreas relacionadas con el proceso.
- Mejorar el proceso, incluyendo la implementación de planes de mejoramiento de su proceso.
- Divulgar los ajustes realizados en los procesos a los impactados dentro y fuera de la organización.

2. Metodologías

La implementación del Sistema de Gestión por procesos en la Compañía se basa en una composición integral de diferentes metodologías, como se muestra a continuación:

2.1 Business Process Model and Notation (BPMN)

Notación estandarizada que permite la descripción de los procesos en flujos de trabajo. A partir de ésta metodología, la Compañía ha implementado una diagramación estándar para que todos sus procesos sean legibles y entendibles para los responsables, actores, involucrados e interesados.

2.2 Process Classification Framework (PCF)

Modelo de referencia para la gestión por procesos desarrollado por el American Productivity and Quality Center (APQC), que presenta una taxonomía de procesos de negocio que le brinda a las organizaciones una guía objetiva para comparar y validar sus procesos frente a los procesos de organizaciones de cualquier industria¹.

2.3 COBIT

Marco de trabajo y un conjunto de herramientas de Gobierno de Tecnología de Información (TI) que le permite a la Gerencia cerrar la brecha entre los requerimientos de

¹ <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-excel-version-704>

control, aspectos técnicos y riesgos de negocios. COBIT habilita el desarrollo de políticas claras y buenas prácticas para el control de TI a lo largo de las organizaciones².

3. Levantamiento de información

Esta etapa consiste en el levantamiento de información del proceso para tener el conocimiento de su ejecución y realizar el proceso de estructuración de la documentación. Esta etapa contempla las fases introductorias y fundamentales para la estructuración que puede iniciarse de manera progresiva desde su levantamiento:

3.1 Reunión de apertura

- Socialización al líder y responsables del proceso: Contempla la identificación del equipo de trabajo con el cual se hará la estructuración del proceso, y exponer y dialogar acerca del objetivo del proyecto, el dimensionamiento del esfuerzo, la programación del plan de trabajo y la asignación de los recursos que brindarán información acerca del proceso.

3.2 Revisión documental

- Solicitud de la información de la Compañía: Consiste en conocer el ambiente del negocio, la planificación estratégica, los mercados y la competencia.
- Solicitud de la información del proceso: Consiste en recolectar la información del proceso, desde su documentación hasta sus registros y conocer su función desde la cadena de valor de la Compañía, su importancia frente a la estrategia del negocio, su objetivo, funciones, ejecución y responsables del proceso.

3.3 Entrevista

- Desarrollo de entrevistas de levantamiento de información: De acuerdo con los recursos asignados que pueden ser líderes de proceso, responsables, partes interesadas, clientes y personas que proporcionan entradas y/o reciben salidas del proceso, se realizan espacios con entrevistas individuales o grupales para conocer el proceso, realizar preguntas asociadas a su ejecución y resolver dudas de acuerdo a la documentación estudiada. Estas entrevistas pueden ser presenciales, por video conferencia o vía telefónica.

3.4 Recorridos

² <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-spanish.aspx>

- Observación directa: Consiste en presenciar la ejecución del proceso con el fin de conocer detalles o tareas que pueden no especificarse en la documentación o en las entrevistas desarrolladas. Adicionalmente se pueden comprender las actividades básicas que realiza el proceso y de esta manera confirmar su realidad, adquirir evidencias y solucionar dudas que puedan generarse con respecto a la ejecución de las tareas.

4. Estructuración – Modelamiento de Procesos

4.1 Modelamiento de Procesos

El modelamiento de los procesos permite identificar y entender la generalidad de los procesos y las actividades que lo componen, por tal razón, los procesos de la compañía deben estar diagramados en el nivel descriptivo y el nivel operacional, donde el nivel descriptivo permitirá un entendimiento a nivel genérico identificando el camino óptimo de los procesos y el nivel operacional abarcará todo el detalle incluyendo excepciones, interacciones y políticas del proceso.

4.1.1 Nivel Descriptivo

Su principal objetivo es describir brevemente el proceso, abarcando su alcance de inicio a fin y reconociendo el proceso con sus principales actividades, sus recursos, el valor que le genera al cliente o usuarios final y los servicios a los que le aplica de una manera entendible, de fácil comprensión. Este nivel debe tener el camino óptimo de ejecución y debe estar dirigido a personas que no tienen conocimiento de BPMN (Business Process Model and Notation).

Dentro de este nivel se puede identificar el alcance del proceso, los responsables y los recursos necesarios para su ejecución y los principales objetivos e indicadores.³

4.1.2 Nivel Operacional

El nivel operacional pretende detallar el proceso, teniendo en cuenta los diferentes caminos que pueda tomar de acuerdo con sus políticas y excepciones. Este nivel pretende guiar al usuario del proceso en sus funciones diarias, por lo tanto debe ser construido con un nivel de detalle que logre describir y especificar el proceso en su ejecución, la interacción entre las personas y los sistemas. En este nivel se pueden dar variaciones en el flujo que obliga a tener caminos diferentes con distintos fines.⁴

4.2 Lineamientos Generales de Modelamiento

³ *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica de Jakob Freund, Bernd Rucker, Bernhard Hitpass, capítulo 3.*

⁴ *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica de Jakob Freund, Bernd Rucker, Bernhard Hitpass, capítulo 4.*

Para el nivel descriptivo y el nivel operacional se diagramará bajo la metodología BPMN (Business Process Model and Notation) con el fin de lograr un entendimiento estándar que permita el entendimiento para todos los involucrados.

El modelamiento de los diagramas de flujo no se restringirá por el tamaño de la hoja, en un mismo plano se dibujará el proceso de principio a fin sin ningún tipo de fragmentación. Los procesos se diagramarán de izquierda a derecha iniciando en la esquina superior izquierda y continuando con su diagramación hacia abajo.

Se inicia desde el contenedor llamado **Pool**, cada proceso debe contar con un pool principal compuesto por **Lanes** donde se especificarán los cargos responsables de su ejecución, estos **Lanes** puede ser un área, rol, cargo, grupo o comités. *Ver Figura 1.1.*

Los diagramas deberán tener **Fases** en el Pool, las cuales se crearán con el fin de dividir bloques de actividades del proceso que se ejecutan en una misma etapa. *Ver Figura 1.1.*

Las etapas que ejecutan actores externos y que representan un conjunto de actividades fundamentales y donde hay una interacción con el proceso, deben ser diagramadas en un **Pool Auxiliar**, de manera que se evidencie la ejecución en el intercambio de información. Este Pool Auxiliar debe estar ubicado debajo del Pool principal y estas actividades ejecutadas por externos deben estar diagramadas en caja negra, lo cual indica que son actividades que realiza el externo de manera independiente sin el detalle o la claridad de cómo lo ejecuta. *Ver figura 1.2.*⁵

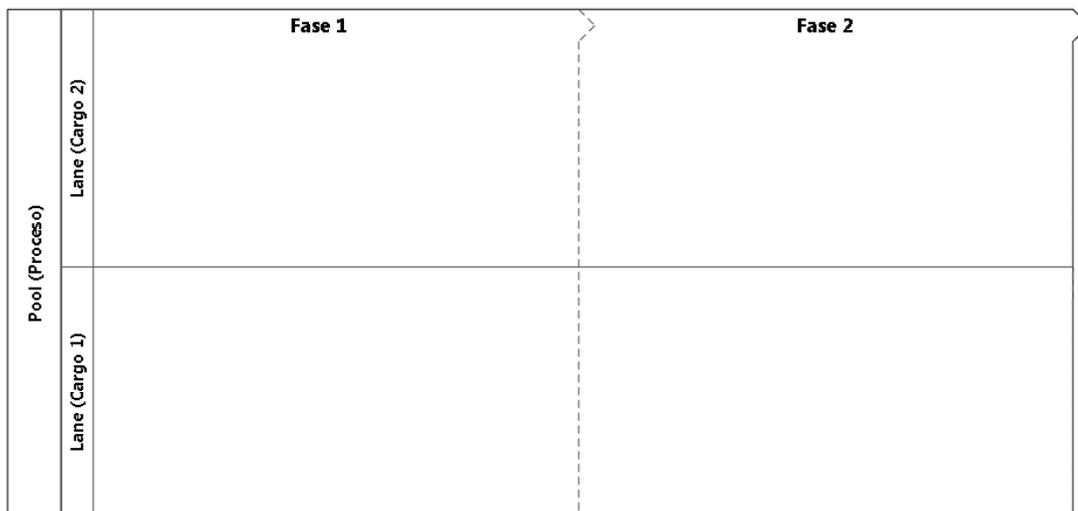


Figura 1.1

⁵ BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica de Jakob Freund, Bernd Rucker, Bernhard Hitpass, numeral 2.12 .

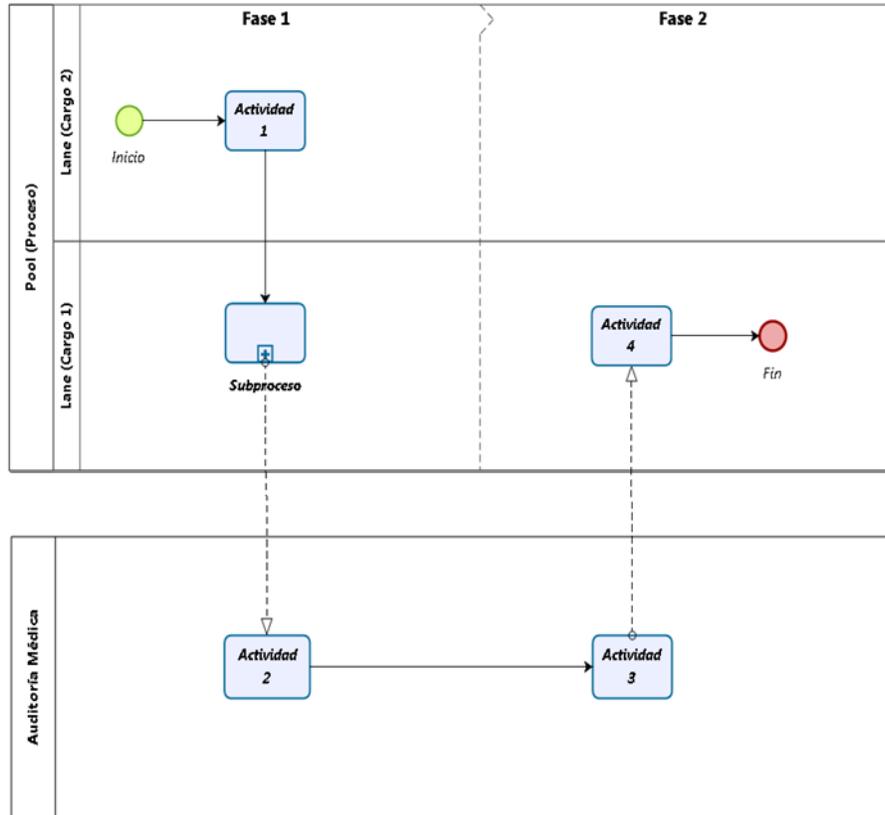


Figura 1.2

Se considera utilizar una simbología fácil y de entendimiento simple, por esta razón todos los diagramas deben estar acompañados por los eventos de inicio y fin, actividades o subprocesos con sus símbolos correspondientes. Ver figura 1.3.

Los subprocesos se deben considerar de acuerdo con el número máximo de actividades permitidas, ver numeral 4.3 Políticas de Modelamiento de Procesos, y la necesidad de fraccionar un proceso con el fin de facilitar su entendimiento.

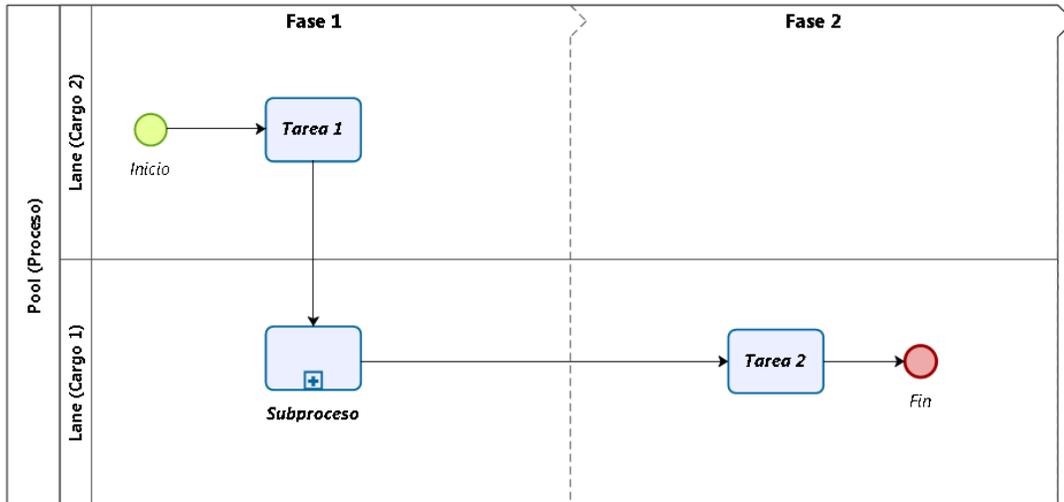


Figura 1.3

De acuerdo con la necesidad se pueden incluir elementos como compuertas exclusivas, paralelas, inclusivas, objeto de datos y comentarios, que permiten un mayor entendimiento según la complejidad del proceso. Ver Figura 1.4.

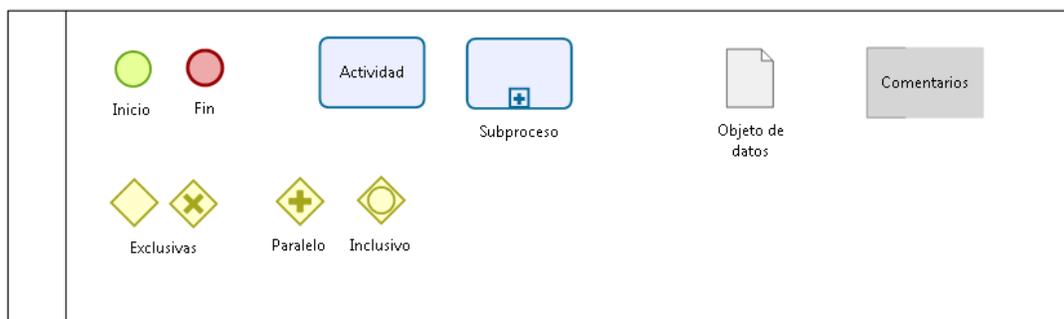


Figura 1.4

- Comentarios: Se relaciona por medio del objeto de flujo simple o línea interpunteada y solo deben utilizarse para agregar valor a la información del diagrama de flujo. Ver Figura 1.5. Ver *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica de Jakob Freund, Bernd Rucker, Bernhard Hitpass, numeral 2.11.1.*

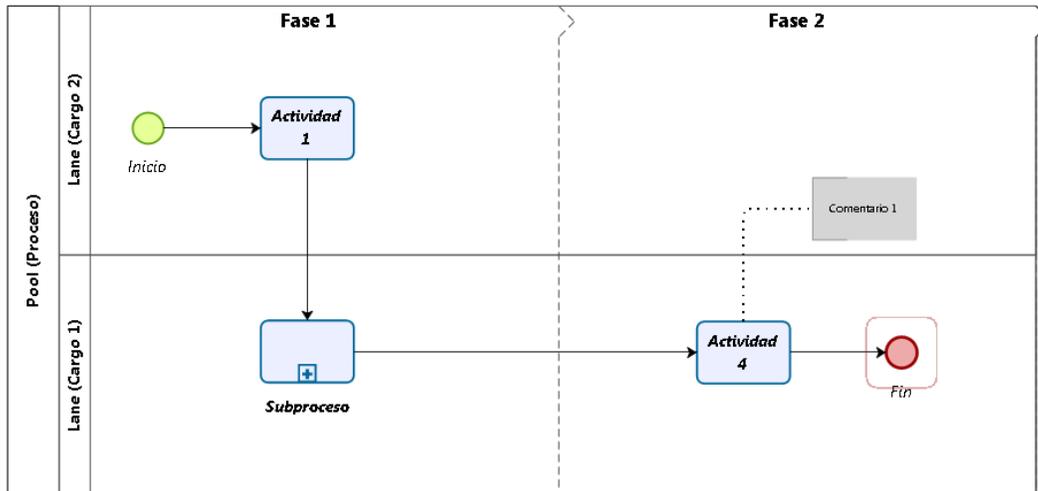


Figura 1.5

- **Objetos de datos:** Este artefacto se utiliza para representar datos o documentos que se utilizan en el proceso, cualquier tipo de información; archivos, carpetas, documentos, tablas, información electrónica. Estos objetos se relacionan con las actividades del diagrama y pueden ser un estado como: creado, por revisar, corregir, corregido, rechazado y aceptado. *Ver BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica de Jakob Freund, Bernd Rucker Bernhard Hitpass, numeral 2.10.*
- **Compuerta exclusiva:** Punto de decisión donde solo un camino es el que representa la salida válida del proceso, solo está permitido seguir por un camino después de esta compuerta y siempre nacen de una pregunta.
- **Compuerta paralela:** Punto del proceso donde se abren varios caminos y están habilitados para ser ejecutados al mismo tiempo, usualmente se encuentran en un mismo punto sincronizando sus resultados.
- **Compuerta inclusiva:** Punto del proceso donde se abren varios caminos posibles y donde se puede tomar un camino, todos o algunos.

4.3 Políticas de modelamiento de procesos

- Mantener un número de máximo 15 actividades en cada diagrama, en caso de presentarse la necesidad de incluir más actividades se debe considerar crear un subproceso con su diagrama correspondiente.
- Los diagramas a nivel descriptivo deben modelarse con eventos de fin en términos positivos, estableciendo el camino ideal y los diagramas a nivel operacional deben contener los caminos alternativos y eventos de fin correspondientes, dependiendo de la complejidad del proceso.
- Agrupar en una actividad detalles o tareas con el fin de prevenir el “collar de perlas” que genera un diagrama extenso con actividades en un mismo nivel de responsabilidad y una granularidad innecesaria, en caso de presentarse más de dos actividades en un mismo **Lane** (cargo) se debe agrupar en una sola actividad.
- La descripción de las actividades debe definir el logro, resultado o salida que se pretende con su ejecución, términos específicos y comprensibles para la organización y su descripción debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- En caso de presentarse actividades de otros procesos en los diagramas, estas actividades se deben incluir como parte del proceso con el cargo que corresponda.

5. Kit documental

Para los procesos de la Compañía se han creado formatos como recursos documentales que tienen como objetivo describir la información necesaria y pertinente del proceso. Por esta razón se han definido los siguientes documentos obligatorios para todos los procesos:

- **Caracterización:** Descripción de los elementos esenciales que componen el proceso
 - **Misión:** Es el propósito o razón de la existencia del proceso, define lo que desea cumplir, como lo pretende realizar y el para que lo hace.
 - **Alcance:** Define en dónde comienza (primera actividad) y termina el proceso (última actividad).
 - **Lider:** Persona encargada de monitorear el desempeño de las actividades del proceso, la verificación del cumplimiento de los objetivos del proceso y la mejora continua del proceso
 - **Responsables:** Personas encargadas de liderar y asegurar la implementación de los requisitos del sistema de gestión de procesos, garantizar el cumplimiento, la integración y la comunicación de las áreas involucradas y la toma de decisiones a partir de los resultados de la medición del proceso

- Factores claves de éxito: Métodos o aspectos a través de los cuales se mide el objetivo y la finalidad del proceso
- Interacción de procesos:
 - Iniciador: Procesos, clientes, personas externas, internas y/o entes de control que detonan el proceso.
 - Entradas: Evento de información con características específicas que puede ser entendido como pedido, solicitud, requerimiento, información, documentos, etc., que entregan los iniciadores para que el proceso ejecute sus actividades y cumpla su misión.
 - Salidas del Proceso: Productos, servicios o resultados del proceso en desarrollo de la misión del proceso (entregables, información, documentos, etc.), que son entregadas a los receptores del proceso y cumplen con unos criterios de aceptación y los requerimientos de entrada.
 - Receptor: Procesos, entes externos, clientes finales y/o iniciadores que reciben los resultados del proceso para su conocimiento, ejecución de actividades o satisfacción de necesidades.
- Activos organizacionales:
 - Productos
 - Canales
 - Infraestructura
 - Estructura (Vicepresidencias, Gerencias, Oficinas, Subgerencias)
- Recursos claves de proceso: Recursos requeridos para la ejecución del proceso:
 - Talento humano
 - Información
 - Sistemas de Información
- Diagrama de flujo: Es una representación gráfica de las actividades de un proceso o subproceso.
- Procedimientos: Es un documento adjunto al diagrama de flujo operacional, donde se describen las actividades que se deben llevar a cabo para la ejecución del proceso o subproceso. Para efecto de los servicios o canales, en caso que sea el mismo proceso y las tareas no sean las mismas, se debe construir otro procedimiento.
- Políticas de proceso: Pautas, planeación y/o lineamientos que se deben tener en cuenta para la realización y aplicación de las actividades y procedimientos del proceso.
- Matriz Rasci: Matriz de roles donde se identifican los cargos y/o áreas que participan en el desarrollo de las actividades del proceso.
 - R: Ejecutor de la actividad.
 - A: Persona responsable por la actividad.
 - S: Persona que supervisa
 - C: Persona consultada en la ejecución de la actividad.
 - I: Persona informada durante la ejecución o el resultado de la actividad.

- Matriz de Conocimiento: Matriz que relaciona los conocimientos tácitos y explícitos que deben tener los involucrados en el proceso con el fin de evaluarlos y conocer el nivel de conocimiento para comprender que conocimiento es crítico y donde se encuentra concentrado.
 - Conocimiento Tácito: Hace referencia a las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones.
 - Conocimiento Explicito: Conocimiento estructurado, almacenado y distribuido haciendo referencia al Know How de la organización.
- Matriz de Riesgos: Formato para la documentación de los riesgos identificados que pueden afectar la ejecución del proceso y los controles manuales, automáticos y soportados por la tecnología (revisiones, aprobaciones, conciliaciones, autorizaciones, verificaciones en aplicaciones tecnológicas, etc.). Los controles se identificarán durante la estructuración del proceso y se entregarán al Área de Riesgos para su gestión.
- Matriz de Activos de Información: Formato para la identificación, clasificación y asignación de responsables de los activos de información del proceso. Los Activos de Información se identificarán durante la estructuración del proceso y se entregarán al Área de Riesgos para su gestión.
- Indicadores: Métodos a través el cuál se mide la misión, los objetivos y la finalidad del proceso (por ejemplo eficiencia, eficacia o efectividad.)

Los siguientes documentos son recursos que pueden ser utilizados dependiendo de la necesidad del proceso:

- Formatos: Documento preestablecido para registrar datos que se generen durante el desarrollo de un proceso o actividad, convirtiéndose en el instrumento para recolectar las evidencias del Sistema de Gestión Integral.
- Instructivos: Son documentos de carácter técnico, didáctico y práctico. Están orientados hacia la descripción de tareas y proveen información acerca de formas de aplicación de métodos y metodologías, manejo de una herramienta, especificaciones para el desarrollo y control de las actividades. Se emiten con el fin de detallar las tareas y su manera de ejecutarlas para reducir la posibilidad de un error.
- Acuerdo de Nivel de Servicio: Establece los compromisos de entregables del proceso en términos de: ¿Qué entrega?, ¿Cuándo entrega?, ¿Cómo?, ¿A quién?, ¿Qué criterios de calidad? y ¿Qué tiempo?
- Objetivos de Cumplimiento: Matriz donde se relacionan las obligaciones específicas y/o requisitos legales que debe cumplir el proceso con sus actividades y responsables.
- Objetivos de Reporte: Matriz donde se relacionan las obligaciones que tiene el proceso con respecto a salidas de información (reportes, informes, etc.) que deben ser entregadas a un cliente interno o externo.

Tipo de Documento	Revisión	Aprobación
Mapa de procesos	Subgerencia de Gestión de Procesos	Comité de Mejoramiento Continuo
Caracterización	Responsable del proceso	Líder del proceso
Diagramas	Responsable del proceso	Líder del proceso
Procedimientos	Responsable del proceso	Líder del proceso
Políticas	Responsable del proceso	Líder del proceso
Matriz RASCI	Responsable del proceso	Líder del proceso
Matriz de Conocimiento	Colaborador del área responsable	Responsable del proceso
Matriz de Riesgo	Líder del proceso de Riesgo Operativo	Líder del proceso
Matriz de Activos de Información	Líder del proceso de Riesgo Operativo	Líder del proceso
Instructivos	Colaborador del área responsable	Responsable del proceso
Acuerdos Internos de Operación	Responsable del proceso	Líder del proceso
Objetivos de Cumplimiento	Responsable del proceso	Líder del proceso
Objetivos de Reporte	Responsable del proceso	Líder del proceso

Tabla de Revisión y Aprobación de Documentos

6. Metodología de formalización

En esta etapa se realiza la formalización de los documentos del proceso desarrollados durante la etapa de estructuración. Para todos los procesos se debe realizar la revisión y aprobación con los responsables del proceso para posteriormente formalizar los documentos en el repositorio documental.

Revisión: Contempla el reconocimiento de los documentos del proceso. Su propósito es el aseguramiento técnico, donde se revisa la descripción con los responsables y el líder del proceso, si su participación en la sesión se estableció en la reunión de apertura. En caso que el líder del proceso no participe en la sesión de revisión, este deberá revisar los documentos y enviar sus observaciones y comentarios para realizar los ajustes pertinentes.

Las revisiones se pueden realizar con sesiones progresivas durante la estructuración con el fin de asegurar la calidad y el contenido de los documentos.

En esta sesión el equipo de procesos asegurará la metodología del sistema de gestión de procesos y el desarrollo de la estructuración.

Con el fin de asegurar la completitud del proceso, se requiere realizar una revisión integral de los documentos donde se confirme que se encuentra alineado o no con la planta de personal correspondiente, que se han identificado y considerado las interacciones con los procesos de soporte relacionados y la tecnología necesaria para la ejecución. Adicionalmente se requiere la revisión de las salidas e interacciones del proceso con el fin de asegurar las necesidades de los próximos procesos que dependen de su ejecución, de los usuarios y de los clientes del proceso.

Aprobación: Es el acto mediante el cual el Líder del proceso confirma que todas las observaciones presentadas durante la revisión fueron atendidas satisfactoriamente y refrenda el carácter normativo de la documentación que exige su aplicación a los participantes, responsables y relacionados.

Los siguientes elementos del kit documental requieren la aprobación del líder del proceso:

- Caracterización
- Diagramas de proceso (descriptivo y operativo) y subprocesos.
- Políticas
- Matriz RASCI
- Indicadores

Los demás documentos pueden ser aprobados tanto por el líder del proceso como por los responsables del mismo, asegurándose en todo momento que el alcance de aplicación del documento está dentro del ámbito de control del directivo responsable. Esta aprobación se formalizará a través del sistema de administración de procesos, por lo tanto se debe garantizar su revisión y aprobación por este sistema.