DOCUMENTO TÉCNICO N° 89
Versión 0.2

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

Gobierno de Chile

PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA EL LEVANTAMIENTO Y MODELAMIENTO DE PROCESOS

Este documento corresponde a la parte práctica de la serie de herramientas que se han formulado para apoyar el trabajo que realizan los auditores internos y encargados de riesgos en el levantamiento y modelamiento de procesos en las organizaciones gubernamentales.

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.
N° Registro Propiedad Intelectual: A-273619

Junio 2016

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA

CAIGG
Área de Estudios

TABLA DE CONTENIDOS

MATERIAS **PÁGINA**

PRESENTACIÓN 2
I. INTRODUCCIÓN 3
II. OBJETIVO DEL DOCUMENTO 5
III. PROPUESTA METODOLÓGICA: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS 5
A.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES GENERALES 6
FASE I: PREPARACIÓN 6
FASE II: RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN 9
FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO 10
FASE IV: DOCUMENTACIÓN DE INFORMACIÓN 12
IV. PROPUESTA METODOLÓGICA: MODELAMIENTO DE PROCESOS 14
A.- PRINCIPALES FASES GENERALES: 15
FASE I: PREPARACIÓN 15
FASE II: COMPRENSIÓN DEL PROCESO 15
FASE III: IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS GRÁFICOS 16
FASE IV: MODELAMIENTO DEL PROCESO 17
V. CASOS DE USO – EJEMPLOS PRÁCTICOS 18
CASO DE USO 1: SELECCIÓN DE PERSONAS 18
CASO DE USO 2: CONTRATACIÓN DE PERSONAS 35
VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES 49
VII. BIBLIOGRAFÍA 51
VIII. ANEXOS 52

PRESENTACIÓN

Como una de las iniciativas tendientes al fortalecimiento de la Auditoría Interna considerado en el Programa de Gobierno de S.E. la Presidenta de la República, Michelle Bachelet; el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entidad asesora en materias de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos y gobernanza, tiene el rol de promover la mejora continua de la función de auditoría interna gubernamental, y entregar recursos a la red de auditores para la generación de competencias y perfeccionamiento técnico de su trabajo, considerando las últimas tendencias de auditoría interna y las mejores prácticas aceptadas a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con la naturaleza de su trabajo, la Auditoría Interna ayuda a una institución a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. En este contexto, los auditores internos se ven enfrentados permanentemente a ejecutar y/o evaluar, según sean las circunstancias y naturaleza del trabajo, el levantamiento y modelamiento de los procesos de la institución. Como una herramienta de apoyo a la señalada labor, se ha considerado relevante poner a disposición de la red de auditores internos gubernamentales, el Documento Técnico N° 89, denominado “Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos”.

Santiago, junio 2016.

Daniella Caldana Fulss

Auditora General de Gobierno

I. INTRODUCCIÓN

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), en cumplimiento de la Política de Auditoría Interna General de Gobierno, implementada y propiciada por el Ejecutivo para el fortalecimiento y desarrollo de los organismos, sistemas y metodologías que permitan resguardar los recursos públicos y apoyar la gestión de la administración y los actos de Gobierno, ha formulado la versión 0.1 del Documento Técnico Nº 89 – "Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos".

Los procesos estratégicos, de negocio y soporte reflejan la identidad, características y el quehacer de cada organización. Para lograr utilizar dichos procesos, como herramientas modeladoras de la organización, es necesario identificar las actividades en las que se componen; estudiarlas, desglosarlas y finalmente estandarizarlas de manera tal, de poder generar un patrón de control, que permita a los integrantes de los diferentes equipos de trabajo que participan en la organización, homologar el lenguaje técnico tanto para su gestión como para evaluación.

El estudio y posterior entendimiento de cada uno de los procesos, y actividades, identificados, permite adoptar una mirada analítica, y crítica, al momento de evaluar el desarrollo de estos. Es así como, la Gestión Basada en Procesos se presenta como un instrumento de gran utilidad que debería ser aplicado con criterios de evaluación claros y planes de acción que logren generar un aprendizaje constante, basado en la detección de anomalías en la gestión de dicho conocimiento y en la implementación de mejoras.

El presente documento entrega principalmente una propuesta metodológica, primero para el levantamiento y luego para el modelamiento de procesos. Dichas propuestas, se plantean en base a fases generales a seguir, necesarios de ejecutar para obtener un resultado de calidad. Las mismas fases, servirán de base a los auditores internos y encargados de riesgos, cuando se requiera evaluar el levantamiento y modelamiento de procesos ejecutados por sus responsables o encargados. La metodología propuesta compromete la utilización de herramientas tales como; Mapa de Procesos, Flujograma de Información, Matriz de Asignación de Responsabilidades (Matriz RACI), y modelamiento mediante el estándar internacional "Modelo y Notación de Procesos de Negocio", (Business Process Model and Notation - BPMN[1]). Así como también, el reforzamiento en la realización de Levantamiento de Información y posterior proceso de Modelamiento.

Se debe tener presente que la propuesta metodológica para el Levantamiento de Procesos, considera cuatro fases genéricas: La Preparación, la Recopilación de Información, la Comprensión del Proceso y la Documentación de Información.

El último paso dentro de la Comprensión del Proceso, consiste en el Modelamiento de Procesos. El que se aborda específicamente y separadamente. Para ello, de acuerdo con la metodología propuesta en este documento, se presentan a su vez, cuatro fases para considerar en su ejecución y/o evaluación. Estas son: La Preparación, la Comprensión del Proceso, la Identificación de Elementos Gráficos y el Modelamiento de Procesos propiamente tal.

[1] http://www.bpmn.org/

A continuación en el documento, se presentan dos “casos de uso” o ejemplos prácticos aplicados. El primero corresponde a la “Selección de Personas” y el segundo a la “Contratación de Personas”. Ellos permiten reflejar la utilización de la metodología propuesta.

El documento concluye, poniendo a disposición un glosario de términos relevantes para mejorar su comprensión, y un anexo con nomenclatura a utilizar en el Modelamiento de Procesos.

Se recomienda leer previamente el Documento Técnico N° 88: Conceptos Generales sobre Enfoque de Procesos de Negocios, emitido por el CAIGG[2].

[2] http://www.auditoriainternadegobierno.cl/

II. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Entregar una propuesta metodológica para la ejecución y/o evaluación del levantamiento y modelamiento de procesos que contribuya a la mejora en la calidad del trabajo de los auditores internos y encargados de riesgos en las organizaciones gubernamentales.

III. PROPUESTA METODOLÓGICA: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Esta metodología se fundamenta en la utilización de herramientas teóricas que hacen referencia al entendimiento logrado en base a la identificación, categorización y caracterización de los procesos identificados y posteriormente estudiados. La comprensión de los conceptos que hacen referencia a términos tales como: proceso, subproceso, eficiencia, actividades, tareas, entre otros, permite la elaboración de pautas de trabajo que cumplan con el propósito de establecer un conducto regular para el desarrollo de todas y cada una de las actividades necesarias para realizar un levantamiento de procesos.

A continuación, se presenta una serie de directrices de trabajo. El desarrollo de cada una de ellas, de manera secuencial, permite llevar a cabo una labor ordenada ahondando cada factor crítico que garantiza la sinergia entre los conceptos, su funcionalidad y su aplicación.

La propuesta se estructura en cuatro fases generales: Preparación, Recopilación de Información, Comprensión del Proceso, y Documentación de Información.

Esquema N° 1: Ilustración Fases Generales Levantamiento de Procesos

A.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES GENERALES

FASE I: PREPARACIÓN

1.- Identificar Procesos

Identificar cada uno de los procesos realizados en la organización, luego realizar su clasificación en los tipos de procesos:

- Proceso Estratégico o de Dirección Estratégica.
- Procesos de Negocio.
- Procesos de Soporte o Apoyo.

Sin perjuicio que existe bastante literatura sobre clasificación de procesos, para efectos de este Documento Técnico se considerarán las siguientes definiciones:

- **Proceso**: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.[3]

- **Proceso Estratégico o de Dirección Estratégica:** Procesos que soportan la estrategia institucional y afectan a la organización en su totalidad. Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. También se puede considerar como un solo proceso que dirige a todos los demás y que orienta sobre la dirección de la organización. Ejemplo: Planificación estratégica.

- **Proceso de Negocio:** Una serie de definiciones hacen referencia al concepto de Proceso de Negocio, algunas se presentan a continuación:

  "Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (Norma Internacional ISO 9000, 2005).

  "Un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto" (Davenport, 1993).

  "Contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso" (Ould, 1995). Las definiciones muestran que el enfoque basado en procesos permite visualizar de manera más eficiente cómo alcanzar los resultados esperados, considerando en cada una de las actividades relacionadas, la posibilidad de transformación. De manera tal, que las modificaciones logren otorgar mayor valor al proceso y por ende a los objetivos asociados.

[3] ISO 9000

Los procesos representan el hacer de la organización, se trata de una cadena de acciones realizadas por un conjunto de personas que pertenecen a diferentes áreas funcionales y que tienen como misión coordinarse para llevar a cabo un objetivo común (Bravo, 2009). Ejemplo: Subsidios a Privados.

- **Proceso de Soporte o Apoyo:** Procesos que tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos del negocio de la Institución. Además cada proceso de apoyo ayuda a otros procesos de apoyo. Sus "clientes" son internos. (Bravo, 2015). Ejemplos: Cobranza, Gestión de Contratos.

Se debe considerar que la clasificación de los procesos de una organización gubernamental en estratégicos, de negocios y de soporte o apoyo, estará determinada por la su misión, visión, política, etc. Así por ejemplo un proceso de TI en una organización puede ser de negocio, mientras que el mismo proceso de TI en otra organización puede ser de soporte.

2.- Diferenciar Procesos

Puede ocurrir que en un proceso, exista más de un tipo de forma en que se desagregue. En cuyo caso se podrían clasificar y diferenciar en ciertas tipologías, entre otras, se presentan las siguientes opciones: Macro Proceso y Micro Proceso.

En consideración a lo anterior y para efectos de este Documento Técnico, se considerarán las siguientes definiciones:

- **Macro Proceso:** Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

- **Micro Proceso**: Son aquellos procesos más concretos o específicos que necesariamente forman parte de los Macro Procesos.

Es importante considerar que esta clasificación de los procesos de una organización gubernamental estará necesariamente determinada principalmente por su naturaleza, estructura y características.

3.- Estimar Tiempo y Costo

Establecer Tiempo de Ejecución:

- Identificar cuánto tiempo se requiere para completar de principio a fin el proceso (Tiempo de Ciclo).

Establecer Costo de Ejecución:

- Identificar Participantes.
- Identificar Remuneraciones.
- Identificar Gastos Generales.

Esta actividad permite establecer objetivos concretos de futuras propuestas de mejora. A continuación se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información:

Tabla 1. Estimación Tiempo y Costo

N°	Nombre Proceso	Gastos Generales	Participantes	Costo Remuneraciones	Tiempo Total	Costo Total
1						
2						

4.- Realizar Inventario de Procesos

- Enumerar cada uno de los procesos identificados.
- Formular un documento que contenga información básica de los procesos inventariados, éste debe presentar información que permita evaluar, y realizar un diagnóstico a priori, de manera rápida y crítica de cada uno de los procesos inventariados.
- Establecer Criterio de Priorización (frecuencia, tiempo de ciclo, costo, entre otros).
- Establecer Tabla de Prioridades que permita establecer qué procesos abordar en primer lugar (Page, 2010).

A continuación se presenta una estructura propuesta para la presentación de información:

Tabla 2. Inventario de Procesos

N°	Nombre Proceso	Clasificación	Área o Departamento Responsable	Prioridad	Tiempo Total	Costo Total
1						
2						

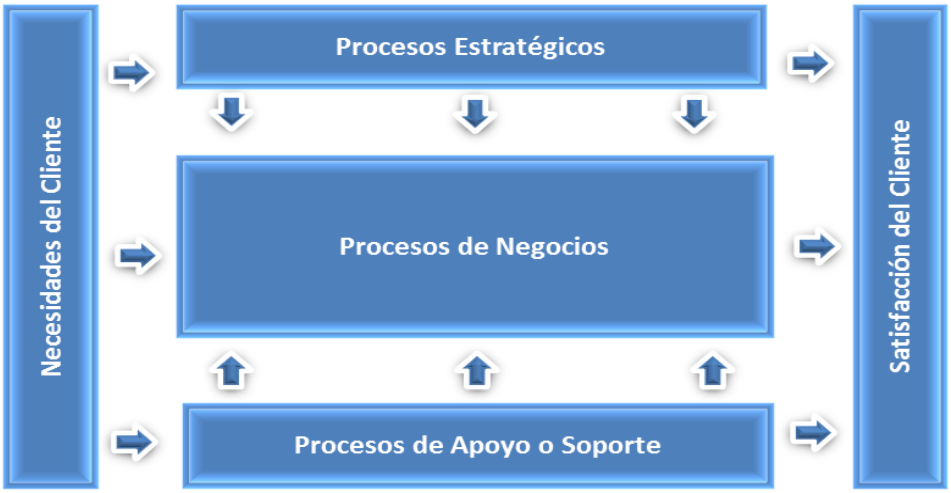
5.- Realizar Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos debe contener cada uno de los procesos identificados en el ***Punto 1:***

- Identificar Procesos, plasmando de manera clara la clasificación anteriormente realizada.
- Ubicar en la parte superior los Procesos clasificados como Estratégicos.
- Ubicar en la parte central los Procesos clasificados como de Negocio.
- Ubicar en la parte central los Procesos clasificados como de Apoyo o Soporte.

A continuación se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información:

Esquema N° 2: Ilustración de Mapa de Procesos



FASE II: RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

6.- Definir Alcance del Ámbito.

- Delimitar campo de estudio. Establecer y describir el contexto, características y ubicación organizacional del proceso de negocio que se analizará.
- Establecer Nombre del Proceso a abordar.

7.- Definir Objetivo del Ámbito.

- Responder la pregunta basada en el para qué y en el qué quiero lograr.
- Establecer meta o propósito a alcanzar.

8.- Asignar Responsable.

- Asignar a una persona responsable de concretar la actividad.
- Elaborar un documento que especifique:

    - Nombre del responsable.
    - Alcance.
    - Objetivo.
    - Plazo para realizar el Levantamiento.

9.- Ubicar Ámbito en el Mapa de Procesos

- Identificar en qué lugar del Mapa de Procesos se encuentra ubicado el ámbito en estudio.
- Evaluar contexto.

- Identificar relaciones y dependencias con los otros componentes de la organización.

10.- Programar Reunión

- Programar reunión con el responsable o Jefe del Departamento o Área al que pertenece el ámbito en estudio.
- Conocer y analizar la estructura operacional existente.
- Conocer y analizar la estructura organizacional existente.
- Identificar objetivos asociados.
- Recabar información requerida.

FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

11.- Describir el Proceso

La descripción del proceso debe realizarse en las actividades expuestas en el **Punto 10:**

- Programar Reunión:

    - Definir Relaciones.
    - Definir Responsabilidades.
    - Detallar “lo que se hace” y a asegurarse que “así se hace”.

Una descripción adecuada debe contener la siguiente información:

- Nombre del Proceso, Subproceso y/o Actividades.
- Responsable de llevar a cabo el Proceso, Subproceso y/o Actividad.
- Entradas y/o Salidas.
- Controles y/o Validaciones.
- Entre otros.

12.- Identificar Participantes

En base a las actividades realizadas en el Punto 10: Programar Reunión y en el Punto 11: Describir Proceso:

- Enlistar a cada uno de los participantes del proceso.
- Identificar el área o departamento al cual pertenece.
- Señalar el cargo que poseen.
- Realizar una breve descripción de las responsabilidades asociadas a su cargo.

A continuación, se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información:

Tabla 3. Identificación de Participantes

N°	Nombre Participante	Área o Departamento	Cargo	Descripción Cargo
1				
2				

13.- Realizar Matriz de Responsabilidades (RECI)

- Identificar roles.
- Identificar responsabilidades asociados a cada uno de los participantes: Responsable, Ejecutor, Consultado y/o Informado.
- Realizar Matriz RECI.

A continuación se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información. En cada cuadro, deberá determinarse el rol de los participantes involucrados en cada actividad, de acuerdo con las siguientes clasificaciones:

Tabla 4. Matriz de Responsabilidades (RECI)

R = Responsable.
E = Ejecutor.
C = Consultado.
I = Informado.

Actividades/Roles	Participante 1	Participante 2	Participante "n"
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			
Actividad "n"			

14.- Realizar Flujograma de Información

- Identificar Participantes.
- Identificar Roles.
- Identificar Controles o actividades.
- Identificar Documentos (ingreso o salida de datos).
- Identificar Decisiones.
- Realizar representación gráfica considerando a cada recuadro como una actividad y que la representación es secuencial (Bravo, 2011).

15.- Modelar Procesos Identificados

- Representar el proceso a través de diagramas de flujo detallados, que contengan información que permita análisis y simulación. Debe ser simple (letra clara y poco texto) y secuencial.

El presente Documento propone una metodología para realizar esta actividad, ésta se presentará más adelante en este Documento, en el punto IV.- Propuesta Metodológica: Modelamiento de Procesos.

FASE IV: DOCUMENTACIÓN DE INFORMACIÓN

16.- Documentar Información (Procedimiento – Manual de Usuario)

- Elaborar un formato corporativo que considere controles internos e indicadores.
- Elaborar documento formal que contenga toda la información recabada del ámbito de estudio.

El documento debe contener información relativa a:

- Portada (Nombre del Proceso).
- Introducción.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsabilidades en el Proceso.
- Conceptos Clave (Glosario).
- Modelamiento del Proceso.
- Catastro de Versiones.
- Fecha última Versión.
- Preparado/Modificado por (Nombre Responsable).
- Ruta o Lugar de Acceso al Documento.
- Descripción detallada del Proceso:

    - Nombre del Proceso o Subproceso.
    - Responsable.
    - Definición de Entradas y Salidas.

  - Validaciones y Controles.
  - Plazos.
  - Periodicidad.
  - Herramientas.
  - Entre otros.
- Anexos.

El Manual de Usuario se hace imprescindible principalmente en los casos en que se utiliza algún tipo de herramienta computacional.

IV. PROPUESTA METODOLÓGICA: MODELAMIENTO DE PROCESOS

En la metodología para Levantamiento de Procesos expuesta en el punto anterior, se establece que la última actividad a desarrollar en la tercera fase que es la Comprensión del Proceso, corresponde al Modelamiento de Procesos Identificados. Para lo cual, a continuación se presenta una metodología sugerida. Esta considera las herramientas teóricas que hacen referencia al entendimiento logrado en base a la definición, categorización y desglose de los procesos identificados y posteriormente estudiados. La comprensión de los conceptos que hacen referencia a términos tales como: proceso, subproceso, actividades, canales, pistas, entre otros, permite la elaboración de pautas de trabajo que cumplan con el propósito de establecer un conducto regular para el desarrollo de todas y cada una de las actividades necesarias para realizar un modelamiento de procesos.

A continuación, se presenta una serie de pautas de trabajo sugeridas. El desarrollo de cada una de ellas, de manera secuencial, permite llevar a cabo una labor ordenada, ahondando cada factor crítico que garantiza la sinergia entre los conceptos, su funcionalidad y su aplicación.

Esquema N° 2: Ilustración Fases Generales Modelamiento de Procesos

A.- PRINCIPALES FASES GENERALES:

FASE I: PREPARACIÓN

1.- Definir Proceso a Modelar

- Reunir información.
- Definir Nombre de Proceso a modelar.

2.- Clasificar Proceso.

Determinar a qué tipo de proceso corresponde:

- **Orquestación (una sola coordinación):** Describe cómo una única entidad de negocio lleva a cabo el proceso, respondiendo a una perspectiva única de coordinación. Un diagrama puede contener más de una orquestación, de ser así, cada una de ellas aparece dentro de su propio contenedor denominado 'Pool' bajo un contexto bien definido.
- **Coreografía (más de una coordinación):** Describe la interacción de los participantes de un proceso, definiendo el comportamiento esperado. Las interacciones corresponden a la comunicación mediante la cual los participantes intercambian mensajes.
- **Colaboración (una o más orquestaciones):** Describe un proceso con dos o más participantes. Puede contener una coreografía y una o más orquestaciones.

A continuación se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información:

Tabla 5. Tipo de Proceso.

N°	Nombre Proceso	Tipo de Proceso
1		
2		

FASE II: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

3.- Establecer Relaciones.

- Enlistar Procesos y/o Subprocesos correspondientes al ámbito en estudio.
- Establecer relaciones.

A continuación se presenta la estructura propuesta para la presentación de la información:

Tabla 6. Relaciones.

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
1						
2						

Entrada: Describir el documento, antecedente o actividad que inicia el proceso o subproceso.
Quién: Señalar quién o quiénes participan.
Qué: Señalar que documento o antecedente reciben.
Cómo: Describir cómo se desarrolla la actividad dentro del proceso o subproceso.
Condición: Establecer y describir si existen condiciones, como por ejemplo autorizaciones, aprobaciones, etc.
Salida: Describir el documento, antecedente o actividad que genera el proceso o subproceso.

FASE III: IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS GRÁFICOS

4.- Determinar elementos gráficos

Sin perjuicio que existe amplia variedad de lenguajes, herramientas y metodologías para el modelado de procesos de negocio, en este Documento Técnico se utilizará el estándar internacional "Modelo y Notación de Procesos de Negocio" (Business Process Model and Notation - BPMN[4]). Ver Anexo N°s 1 y 2.

Actividades:

- Identificar y enlistar utilización de **Contenedores**:
  - Identificar número de Canal (Pool).
  - Asignar número y nombre a cada Pool identificada.
  - Identificar número de Pista (Lane).
  - Asignar número y nombre a cada Pista (Lane) identificada.

- Identificar y enlistar utilización de **Eventos:**
  - Identificar número de Eventos de Inicio.
  - Asignar número y nombre a cada Evento de Inicio identificado.
  - Identificar número de Eventos Intermedio.
  - Asignar número y nombre a cada Evento Intermedio identificado.
  - Identificar número de Eventos de Fin.
  - Asignar número y nombre a cada Evento de Fin identificado.

- Identificar y enlistar utilización de **Actividades:**
  - Identificar número de Procesos.
  - Asignar número y nombre a cada Proceso identificado.
  - Identificar número de Subprocesos.
  - Asignar número y nombre a cada Subproceso identificado.

- Identificar y enlistar utilización de **Compuertas:**
  - Identificar Tipo de Compuerta.
  - Identificar número de Compuertas (por Tipo).

[4] http://www.bpmn.org/

- Asignar número y nombre a cada Compuerta identificada.

- Identificar y enlistar utilización de **Artefactos:**
  - Identificar Tipo de Artefacto.
  - Identificar número de Artefactos (por Tipo).
  - Asignar número y nombre a cada Artefacto identificado.

A continuación se presenta una estructura propuesta para la presentación de la información:

Tabla 7. Elementos Gráficos

Nombre Proceso:		
Nombre	**Cantidad**	**Descripción**
Contenedores	Canales: Pistas:	
Evento	Inicio: Intermedio: Final:	
Actividad	Proceso: Subproceso:	
Compuerta	Tipo: Cantidad:	
Artefactos	Tipo: Cantidad:	

FASE IV: MODELAMIENTO DEL PROCESO

Sin perjuicio de utilizar la nomenclatura del estándar internacional Business Process Modeling Notation (BPMN) presentada en el Anexo 1. El Modelamiento del Proceso puede realizarse a través de diversos medios (manual, software especializado, etc.). En el caso de usar un software desarrollado para este efecto, podría considerarse a modo de ejemplo la Aplicación Bizagi[5] u otra aplicación similar que se disponga en el organismo. (Ejemplo: Microsoft Visio. Dia y Bonita Soft). Las Herramientas de Software para modelamiento son de utilidad para modelar y documentar información correspondiente a procesos de negocios, en particular bajo el estándar internacional BPMN.

[5] Bizagi® es una marca comercial y de propiedad de sus respectivos dueños. http://www.bizagi.com/es

V. CASOS DE USO – EJEMPLOS PRÁCTICOS

A continuación con el fin de facilitar la comprensión de los conceptos y fases expuestos en este documento, se han desarrollado dos ejemplos sobre materias, cuyo funcionamiento en general, es de común conocimiento en las instituciones de la Administración Pública.

CASO DE USO 1: SELECCIÓN DE PERSONAS

El capital humano representa uno de los recursos más importantes en la organización y la necesidad de gestionarlo de manera adecuada representa un desafío constante en la administración pública. Las organizaciones que pertenecen a dicho sector, manifiestan gran interés porque esta gestión encuentre conductos de desarrollo riguroso y estandarizado para lograr acreditar idoneidad entre personas y cargos para el desempeño de las tareas propias de éstos.

La Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) ha considerado importante poner a disposición de los servicios, regidos por el Estatuto Administrativo, un Manual para la Selección de Personas. El desarrollo del documento busca convertirlo en una herramienta de trabajo y una guía para quienes diseñen y ejecuten los procesos de concurso en estrecha relación con las Unidades de Recursos Humanos (Gobierno de Chile, 2008).

A continuación, se presenta el levantamiento de información:

A.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

FASE I: PREPARACIÓN

1. Identificar Proceso

El Proceso de Selección de Personas corresponde a un Proceso de Negocio, pues su objetivo se relaciona principalmente con la misión de la organización y la satisfacción de las necesidades concretas de los clientes y otras partes interesadas.

2. Diferenciar Proceso

En el proceso de “Selección de Personas” (Gobierno de Chile, 2008), el Macro Proceso es Seleccionar y los Micro Procesos son: Concurso de Promoción, Concurso de Tercer Nivel Directivo y Concurso de Público de Ingreso. Los tipos de concurso representan tres versiones diferentes de un proceso genérico (Bravo, 2011).

Ilustración 2. Clasificación de Procesos

3. Estimar Tiempo y Costo

Tabla 8. Ejemplo Estimación Tiempo y Costo

N	Nombre Proceso	Gastos Generales	Participantes	Costo Remuneraciones	Tiempo Total	Costo Total
1	Selección de Personas	Formularios Material de Oficina Luz Agua Entre Otros	Jefe Superior de Servicio Comité de Selección Funcionario o Postulante			

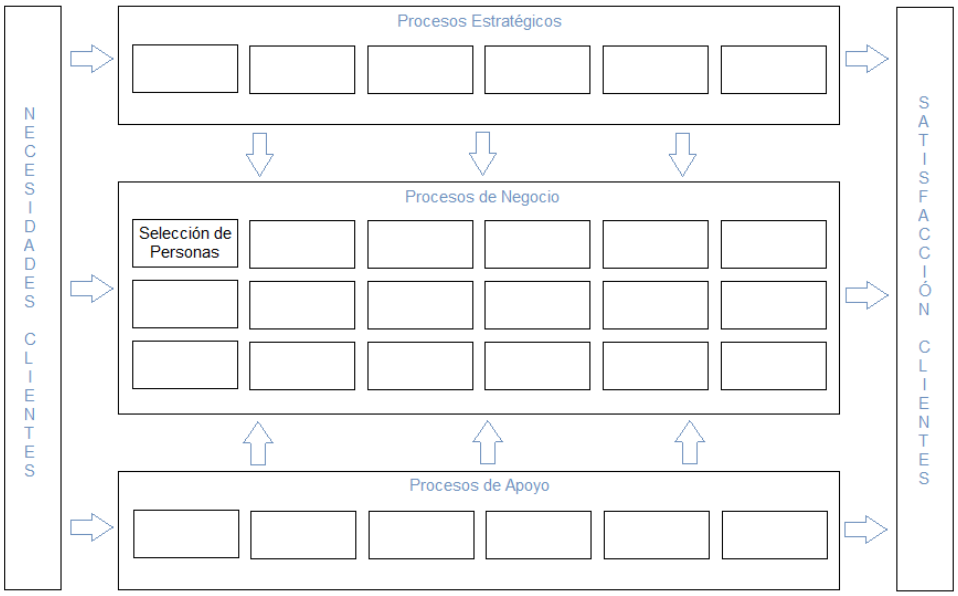
4. Realizar Inventario de Procesos

Tabla 9. Ejemplo Inventario de Procesos

N	Nombre Proceso	Clasificación	Área o Departamento Responsable	Prioridad	Tiempo Total	Costo Total
1	Selección de Personas	Proceso de Negocios	Recursos Humanos	Alta	-	

5. Realizar Mapa de Procesos

Ilustración 3. Ejemplo Mapa de Procesos



FASE II: RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

6. Definir Alcance del Ámbito

El Proceso de Selección de Personas corresponde a un Macro Proceso que se desarrolla en el Área de Recursos Humanos a través de tres tipos de concursos.

Nombre del Proceso: Selección de Personas.

7. Definir Objetivo del Ámbito

El objetivo del Proceso de Selección de Personas consiste en elegir a las personas mejor capacitadas para ocupar un cargo en la Administración Pública.

Para llevar a cabo el Proceso de Selección de Personas, es necesaria la realización de Concursos. Un Concurso hace referencia a un proceso que tiene como finalidad llevar a cabo la selección de personas, considerando en la elección que la persona elegida sea la más adecuada para un cargo determinado, en base la valoración y acreditación del mérito y la idoneidad, mediante la utilización de herramientas técnicas, objetivas y transparentes (Gobierno de Chile, 2008).

El Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, distingue tres tipos de Concursos:

Concurso de Tercer Nivel Directivo

Provee cargos vacantes de Jefes de Departamento y jefaturas jerárquicas equivalentes. Sólo podrán postular los funcionarios de planta de los Ministerios y Servicios Públicos regidos por el Estatuto Administrativo y aquellos que tengan, previo a la fecha del llamado a concurso, 3 años (como mínimo) de desempeño ininterrumpido en esa calidad.

Concurso Público de Ingreso

Cumple con la misión de seleccionar personal para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Se debe realizar respecto del último escalafón, a menos que existan vacantes en grados superiores que no fuesen ocupados mediante *Promociones*.

Concurso de Promoción

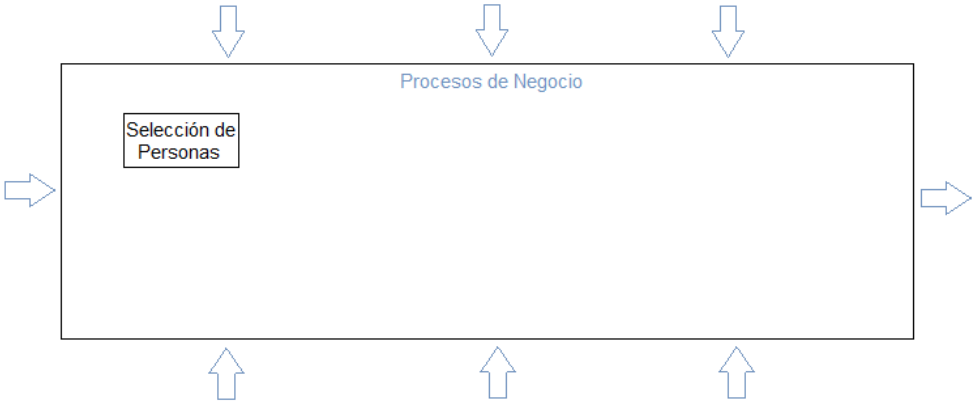
Aplica a las ocupaciones de vacantes producidas en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadoras y técnicas que no correspondan al último grado del respectivo estamento o planta.

8. Asignar Responsable

No Aplica.

9. Ubicar ámbito en el Mapa de Procesos

Ilustración 4. Proceso en Mapa de Procesos



10. Programar Reunión

No Aplica.

FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

11. Describir Proceso

El estudio y posterior análisis permite identificar los siguientes procesos:

Llamar a Concurso

El Jefe Superior del Servicio debe realizar esta actividad mediante una resolución. La resolución deberá contener, por lo menos, los datos consignados en las Bases del Concurso.

Difundir el Concurso

El Comité de Selección debe exponer la información correspondiente a la realización del Concurso.

Si se trata de un Concurso de Tercer Nivel Directivo o de Promoción, se debe informar al personal de planta y contrata de todos los Ministerios y Servicios Públicos regidos por el Estatuto Administrativo, esta actividad debe realizarse a través de la publicación de un aviso de llamado a concurso en el Diario Oficial. Así como también, se deberá difundir a través de medios escritos, tales como circulares, oficios y diarios murales o mediante correo electrónico Intranet, página Web Institucional y, de ser solicitado, podrá publicarse en la página Web de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Por otro lado, si se trata de un Concurso Público de Ingreso, se debe publicar un aviso con la información correspondiente en el Diario Oficial, sin perjuicio de utilizar otros

medios de comunicación. Se debe considerar que, entre la fecha de publicación y la de presentación de antecedentes, debe existir un lapso de al menos 8 días.

Postular al Concurso

Si se trata de un Concurso de Tercer Nivel Directivo o de Promoción, los funcionarios que cumplan con los requisitos deberán formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las Bases de Concurso.

Por otro lado, si se trata de un Concurso Público de Ingreso, las personas que cumplan con los requisitos deberán formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las Bases de Concurso, acompañando a dicha postulación una copia de todos los antecedentes individualizados en el aviso y copias de los certificados que correspondan.

Recibir Postulación

El Comité de Selección debe recibir postulaciones durante el periodo establecido en las Bases del Concurso.

Revisar Antecedentes

Una vez establecido el plazo de postulación definidos, el Comité de Selección realizará una evaluación. Si el candidato cumple con los requisitos de postulación continuará en el proceso de selección, de lo contrario, debe ser informado oportunamente de dicha situación.

Aplicar Instrumentos de Selección

El Comité de Selección debe realizar pruebas, entrevistas técnicas u otras de conformidad a las Bases del Concurso a cada uno de los postulantes que continúan en el proceso de selección.

Confeccionar Acta

El Comité de Selección debe dejar constancia de los fundamentos y resultados de las evaluaciones realizadas. El acta debe contener la información necesaria para que los participantes puedan verificar el cumplimiento de las bases y la pertinencia de los antecedentes tomados en consideración, las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta.

El acta y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación.

Proponer Candidatos

Si se trata de un Concurso de Tercer Nivel Directivo o de Promoción, el Comité de Selección como resultado del concurso debe proponer al Jefe Superior del Servicio, los

nombres de a lo menos 3 y no más de 5 candidatos de la planta del Ministerio o Servicio que realiza el Concurso.

Por otro lado, si se trata de un Concurso Público de Ingreso, el Comité de Selección como resultado del concurso debe proponer al Jefe Superior del Servicio, los nombres de a lo más 3 candidatos respecto de cada cargo a proveer.

Seleccionar Candidato

El Jefe Superior del Servicio debe seleccionar a una de las personas propuestas y notificarla personalmente o por carta certificada.

Recibir Notificación

Una vez notificado el Funcionario o Postulante debe manifestar su aceptación al cargo.

Notificar a otro Postulante

Si el Funcionario o Postulante no manifiesta su aceptación al cargo, el Jefe Superior del Servicio debe notificar a otro de los candidatos.

Realizar Nombramiento

Una vez aceptado el cargo, el Jefe Superior del Servicio debe designar titular en el cargo correspondiente a la persona seleccionada.

Difundir Resultados de Concurso

El Jefe Superior del Servicio, a través de la Unidad de Recursos Humanos, debe comunicar a los concursantes el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

12. Identificar Participantes

Tabla 10. Ejemplo Identificación de Participantes

N°	Nombre Participante	Área o Departamento	Cargo	Descripción Cargo
1	-	-	Jefe Superior del Servicio	Responsable de generar condiciones para que las áreas de la organización realicen los procesos de acuerdo a la normativa vigente, preservando máxima eficacia y transparencia, y que las decisiones adoptadas sean directas y delegadas (Gobierno de Chile, 2011).
2	-	-	Comité de Selección	Es el encargado de preparar y realizar el *Concurso*, está conformado por funcionarios de planta de los servicios públicos, regidos por el Estatuto Administrativo, se constituye por mandato legal. Los integrantes del Comité de Selección son diferentes según el Tipo de Concurso. <u>Concurso Público de Ingreso y de Tercer Nivel Directivo</u> El Comité se Selección se encontrará compuesto por cinco jerarquías máximas de la Institución, con excepción del jefe de servicio y del jefe de recursos humanos. <u>Concurso de Promoción</u> El Comité de Selección se encontrará compuesto por cinco jerarquías máximas de la Institución, con excepción del jefe de servicio y del jefe de recursos humanos, y dos representantes del personal elegidos por las plantas sujetas a promoción.

N°	Nombre Participante	Área o Departamento	Cargo	Descripción Cargo
3	-	-	Funcionario o Postulante	Corresponde a cada una de las personas que se encuentren interesadas en participar del proceso de selección y realicen las actividades necesarias para ser parte de dicho proceso.

13. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RECI)

Tabla 11. Ejemplo Matriz de Responsabilidades (RECI)

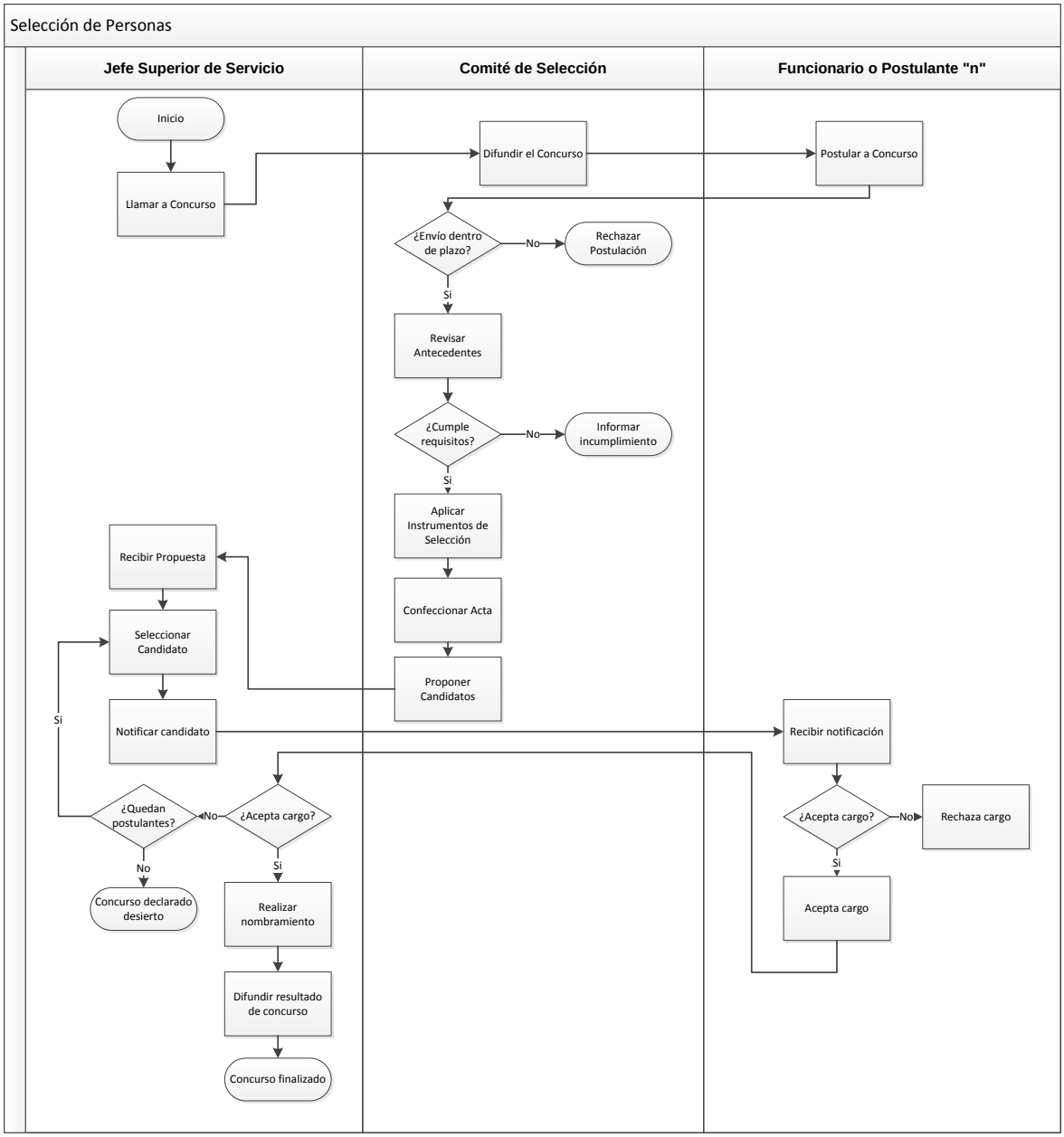
R = Responsable
E = Ejecutor
C = Consultado
I = Informado

La tabla siguiente presenta la matriz RECI:

	Actividades/ Roles	Jefe Superior de Servicio	Comité de Selección	Funcionario o Postulante "n"
1	Llamar a Concurso	R/E	I	I
2	Difundir el Concurso	C	R/E	I
3	Postular a Concurso		R	E
4	Recibir Postulación		R/E	I
5	Revisar Antecedentes		R/E	
6	Aplicar Instrumentos de Selección		R/E	
7	Confeccionar Acta		R/E	
8	Proponer Candidatos	I	R/E	
9	Recibir Propuesta	R/E		
10	Seleccionar Candidato	R/E		
11	Notificar a Candidato	R/E	C	I
12	Recibir Notificación	R		E
13	Rechazar Cargo	I	R	E
14	Aceptar Cargo	I	R	E
15	Realizar Nombramiento	R/E		I
16	Difundir Resultados de Concurso	R/E		I

14. Realizar Flujograma de Información

Ilustración 5. Flujograma de Información



Fuente: (Bravo, 2011).

15. Modelar Procesos Identificados

De acuerdo con la metodología propuesta en este Documento, el Modelamiento se presentará más adelante.

FASE IV: DOCUMENTACIÓN DE INFORMACIÓN

16. Documentar Información

No Aplica.

A continuación, seguiremos con el desarrollo de las fases para el Modelamiento del mismo proceso de Selección de Personas:

B.- MODELAMIENTO DE PROCESO

FASE I: PREPARACIÓN

1. Definir Proceso a Modelar

Nombre del Proceso: Selección de Personas.

2. Clasificar Proceso

El Proceso de Selección de Personas contiene la realización de tres tipos de concursos:

Tabla 12. Ejemplo Tipo de Proceso

N°	Nombre Proceso	Tipo de Proceso
1	Selección de Personas - Concurso de Promoción	Orquestación
2	Selección de Personas - Concurso de Tercer Nivel Directivo	Orquestación
3	Selección de Personas - Concurso Público de Ingreso	Coreografía

Fuente: (White, 2009).

FASE II: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

3. Establecer Relaciones

Tabla 13. Ejemplo Relaciones

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
1	Solicitud Selección	Jefe Superior del Servicio	Llamar a Concurso	Mediante una resolución. La resolución deberá contener, por lo menos, los datos consignados en las Bases del Concurso.	-	Solicitud Llamar a Concurso

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
2	Solicitud Llamar a Concurso	Comité de Selección	Difundir el Concurso	A través de la publicación de un aviso de llamado a concurso en el Diario Oficial, medio escrito o mediante correo electrónico Intranet, página Web Institucional y en la página Web de la Dirección Nacional del Servicio Civil.	-	Exposición de Información
3	Exposición de Información	Funcionario o Postulante	Enviar Postulación	Formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las Bases de Concurso.		Postulación
4	Postulación	Comité de Selección	Recibir Postulación	Recibir postulaciones durante el periodo establecido en las Bases del Concurso.	¿Envío dentro de Plazo? **Sí:** Revisar Antecedentes **No:** Rechazar Postulación	Antecedentes
5	Postulación	Comité de Selección	Revisar Antecedentes	A través de una evaluación.	¿Cumple Requisitos? **Sí:** Aplicar Instrumentos de Selección **No**: Informar incumplimiento a Postulante	Evaluación
6	Evaluación	Comité de Selección	Aplicar Instrumentos de Selección	Realizar pruebas, entrevistas técnicas u otras de conformidad a las Bases del Concurso.	-	Evaluación
7	Evaluación	Comité de Selección	Confeccionar Acta	Dejar constancia de los fundamentos y resultados de las evaluaciones realizadas.	-	Acta
8	Acta	Comité de Selección	Proponer Candidatos	Proponer nombres al Jefe Superior del Servicio.	-	Propuesta
9	Propuesta	Jefe Superior del Servicio	Recibir Propuesta		-	Propuesta
10	Propuesta	Jefe Superior del Servicio	Seleccionar Candidato	Seleccionar a una de las personas propuestas.	-	Selección
11	Selección	Jefe Superior del Servicio	Notificar Candidato	Notificar personalmente o por carta certificada.	-	Notificación

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
12	Notificación	Funcionario o Postulante	Recibir Notificación		¿Acepta Cargo? **Sí:** Informar Aceptación **No**: Informar Rechazo	Informe
13	Notificación	Funcionario o Postulante	Informar Rechazo	Manifestar su rechazo al cargo.	-	Informe
14	Notificación	Funcionario o Postulante	Informar Aceptación	Manifestar su aceptación al cargo.	-	Informe
15	Informe	Jefe Superior del Servicio	Notificar a otro Postulante	Notificar a otro de los candidatos.	-	Notificación
16	Informe	Jefe Superior del Servicio	Realizar Nombramiento	Designar titular en el cargo correspondiente a la persona seleccionada.	-	Nombramiento
17	Nombramiento	Jefe Superior del Servicio	Difundir Resultados de Concurso	A través de la Unidad de Recursos Humanos, debe comunicar el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.	-	Concurso Finalizado

Fuente: (White, 2009).

FASE III: IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS GRÁFICOS

4. Determinar elementos gráficos

Proceso de Selección de Personas - Concurso de Promoción o de Tercer Nivel Directivo

Tabla 14. Ejemplo Elementos Gráficos

Nombre	Cantidad	Descripción
Contenedores	Canal: 1 Pistas: 3	Canal 1: Servicio Público Pista 1: Jefe Superior del Servicio Pista 2: Comité de Selección Pista 3: Funcionario “n”
Evento	Inicio: 1 Intermedio: 1 Final: 4	Inicio 1: Inicio Proceso Intermedio: Recepcionar respuesta Final 1: Rechazar Postulación Final 2: Informar Incumplimiento a Postulante Final 3: Declarado Desierto Final 4: Concurso Finalizado
Actividad	Actividades: 15 Subproceso: 1	Actividad 1: Llamar a Concurso Actividad 2: Difundir el Concurso Actividad 3: Postular a Concurso Actividad 4: Recibir Postulación Actividad 5: Revisar Antecedentes Actividad 6: Confeccionar Acta Actividad 7: Proponer Candidatos Actividad 8: Recibir Propuesta Actividad 9: Seleccionar Candidato Actividad 10: Notificar Candidato Actividad 11: Recibir Notificación Actividad 12: Rechazar Cargo Actividad 13: Aceptar Cargo Actividad 14: Realizar Nombramiento Actividad 15: Difundir Resultados de Concurso Subproceso 1: Aplicar Instrumentos de Selección
Compuerta	Tipo: Exclusiva Cantidad: 5 Divergentes y 1 Convergente	Compuerta 1: ¿Envío dentro del Plazo? Compuerta 2: ¿Cumple Requisitos? Compuerta 3: ¿Acepta Cargo? Compuerta 4: ¿Acepta Cargo? Compuerta 5: ¿Quedan Postulantes?

Fuente: (White, 2004).

Proceso de Selección de Personas - Concurso Público de Ingreso

Existe una diferencia entre el Concurso de Promoción o de Tercer Nivel Directivo y el Concurso Público de Ingreso, este consiste en la distribución de los Contenedores y Eventos. Los demás elementos gráficos se consideran de la misma manera.

Tabla 15. Ejemplo Elementos Gráficos

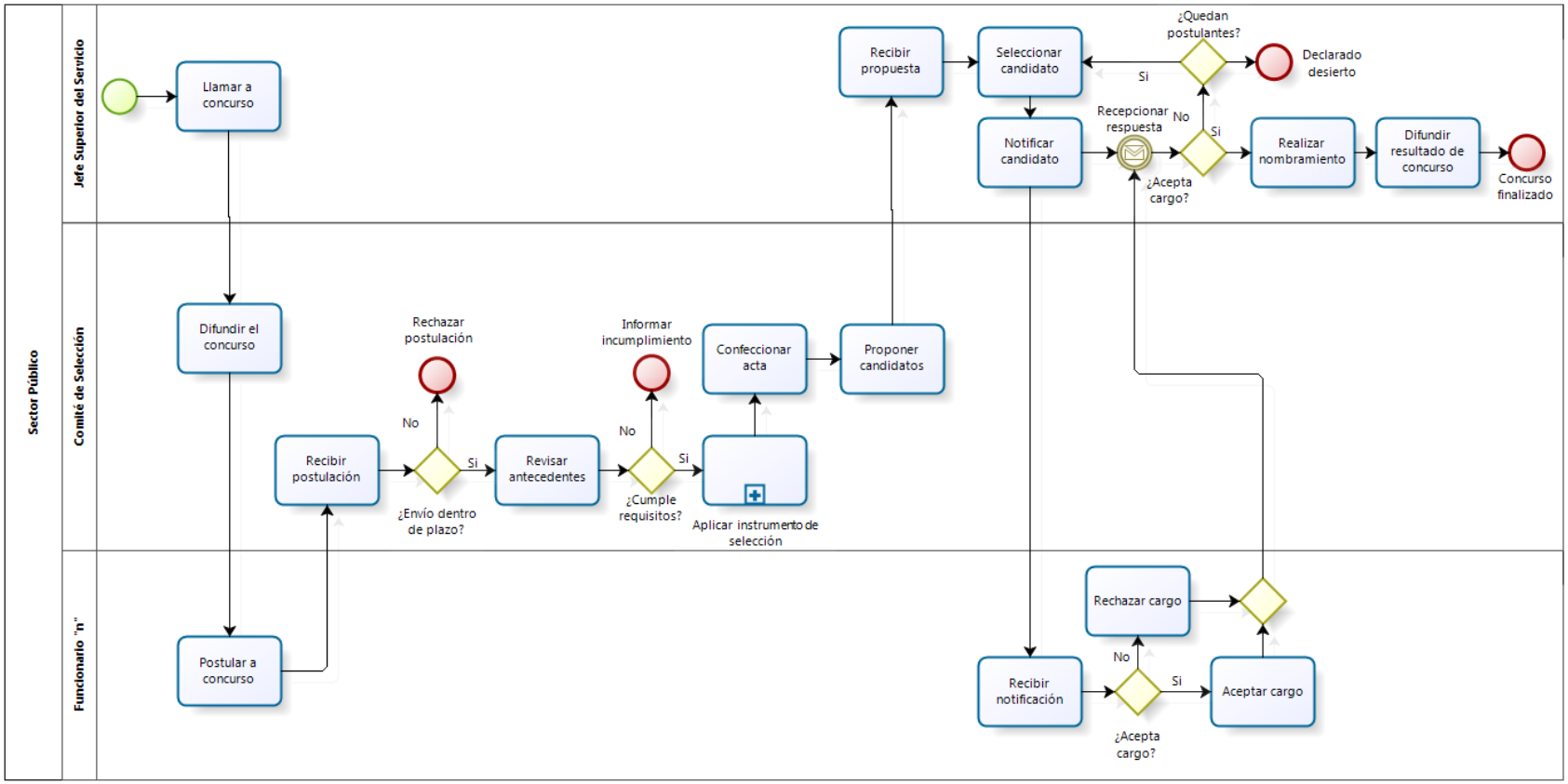
Nombre	Cantidad	Descripción
Contenedores	Canales: 2 Pistas: 3	Canal 1: Servicio Público Canal 2: Servicio Privado Pista 1: Jefe Superior del Servicio Pista 2: Comité de Selección Pista 3: Funcionario “n”
Evento	Inicio: 2 Intermedio: 1 Final: 5	Inicio 1: Inicio Proceso Inicio 2: Inicio Proceso Intermedio: Recepcionar respuesta Final 1: Rechazar Postulación Final 2: Informar Incumplimiento a Postulante Final 3: Declarado Desierto Final 4: Concurso Finalizado Final 5: Concurso Finalizado

Fuente: (White, 2004)

FASE IV: MODELAMIENTO DE PROCESO

Modelamiento del Proceso de Selección de Personas - Concurso de Promoción o de Tercer Nivel Directivo:

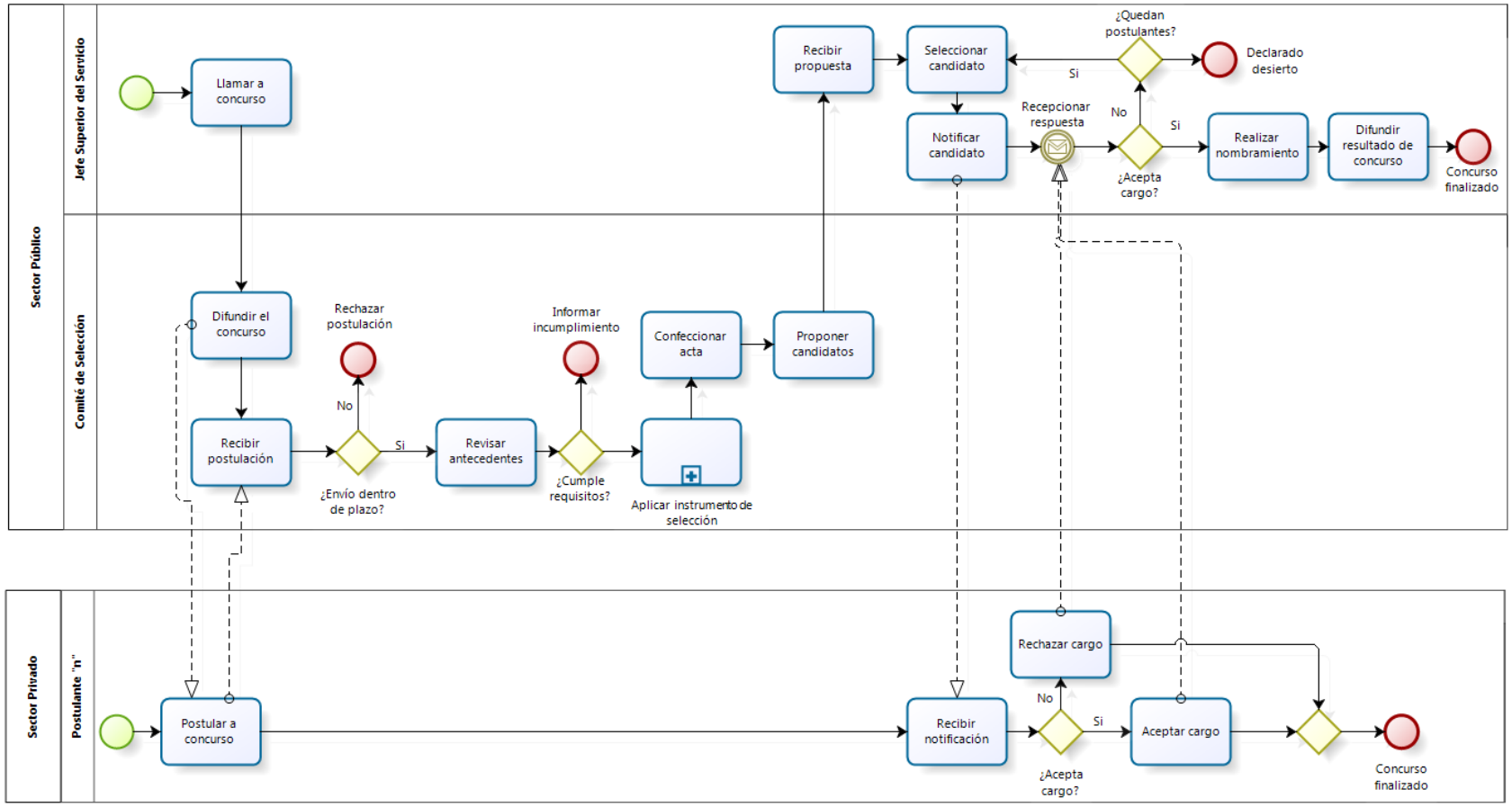
Ilustración 6. Ejemplo Modelamiento



Fuente: (Gobierno de Chile, 2008).

Modelamiento del Proceso de Selección de Personas - Concurso Público de Ingreso:

Ilustración 7. Ejemplo Modelamiento



Fuente: (Gobierno de Chile, 2008).

CASO DE USO 2: CONTRATACIÓN DE PERSONAS

El Proceso de Contratación de Personas se inicia una vez finalizado el Proceso de Selección de Personas y comienza a desarrollarse en el momento en que el postulante seleccionado se presenta en el Departamento de Recursos Humanos, el que cuenta con la Orden de Contratación (Soto, 2007).

A continuación, se presenta el levantamiento de dicho proceso:

A.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

FASE I: PREPARACIÓN

1. Identificar Proceso

El Proceso de Contratación de Personas corresponde a un Proceso de Negocios, pues su objetivo se relaciona principalmente con la misión de la organización y la satisfacción de las necesidades concretas de los clientes, ciudadanos y otras partes interesadas.

2. Diferenciar Proceso

En el Proceso de “Contratación de Personas” (Soto, 2007) no evidencia desglose en otros Procesos, por lo tanto, se considerará como tal sin subdivisiones.

3. Estimar Tiempo y Costo

Tabla 16. Ejemplo Estimación Tiempo y Costo

N°	Nombre Proceso	Gastos Generales	Participantes	Costo Remuneraciones	Tiempo Total	Costo Total
1	Contratación de Personas	Formularios Material de Oficina Luz Agua Entre Otros	Unidad Usuaria División Administrativa Departamento de Recursos Humanos Funcionario o Postulante	-	-	-

Fuente: (Page, 2010).

4. Realizar Inventario de Procesos

Tabla 17. Ejemplo Inventario de Procesos.

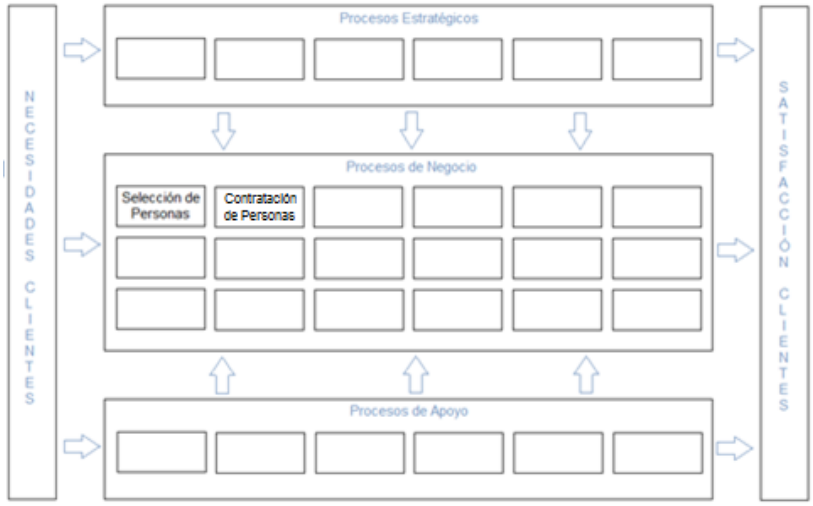
N°	Nombre Proceso	Clasificación	Área o Departamento Responsable	Prioridad	Tiempo Total	Costo Total
1	Contratación de Personas	Proceso de Negocios	Recursos Humanos	Alta	-	-

Fuente: (Page, 2010).

FASE II: RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

5. Realizar Mapa de Procesos

Ilustración 8. Ejemplo Mapa de Procesos



Fuente: (Bravo, Gestión de Procesos, 2011).

6. Definir Alcance del Ámbito

El Proceso de Contratación de Personas corresponde a un Macro Proceso que se desarrolla en el Área de Recursos Humanos.

Nombre del Proceso: Contratación de Personas.

7. Definir Objetivo del Ámbito

La contratación en el campo de la administración pública, toma el carácter de una designación, por cuanto en la Administración del Estado las condiciones preexistentes están fijadas legalmente en el Estatuto Administrativo y leyes complementarias, no existiendo la posibilidad de pactar condiciones especiales de contratación, que excedan lo que la ley establece como derechos y obligaciones para los funcionarios. Aun tratándose de trabajadores a honorarios, existen una serie de regulaciones, especialmente el contrato, que deben cumplirse y que deben enmarcarse dentro de la legislación pública. Por tanto, podemos definir la contratación como el vínculo jurídico que une a un empleado

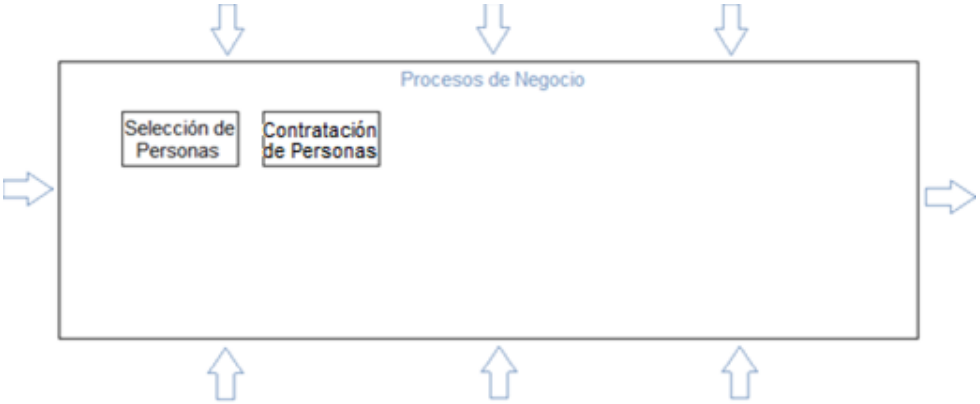
con el empleador, en donde éste se compromete a prestar determinados servicios y aquél a remunerarlo.

8. Asignar Responsable

No Aplica.

9. Ubicar ámbito en el Mapa de Procesos

Ilustración 9. Proceso en Mapa de Procesos



Fuente: (Bravo, 2011).

10. Programar Reunión

No Aplica.

FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

11. Describir Proceso

El estudio y posterior análisis permite identificar los siguientes procesos:

Realizar Entrevista

Es el primer contacto entre el Postulante Seleccionado y el Departamento de Recursos Humanos.

En esta oportunidad, se le informa acerca de los trámites que deberá realizar, de carácter particular, para hacer efectiva su contratación.

Se hace entrega al Postulante Seleccionado del siguiente listado de Antecedentes que deberá reunir para su contratación:

- Certificados de Nacimiento
- Certificados de Matrimonio si correspondiere.
- Certificados de Situación Militar en original.

- Título Profesional o Técnico según corresponda.
- Licencia de Enseñanza Media o Certificado de Estudios que acredite el último año de estudios cursado (requisito mínimo, según artículo 11, letra D, de la Ley N° 18.834).
- Tres Declaraciones Juradas de Idoneidad para asumir cargo público.
- Una Fotocopia de la Cédula Nacional de Identidad.

Además de lo anterior, la institución requiere la siguiente documentación para la conformación de su carpeta personal:

- Certificado de Afiliación al Sistema Previsional (AFP) al que se encuentra adscrito.
- Certificado de afiliación al Sistema de Salud (ISAPRE o FONASA).

En este mismo acto, se le proporciona una Orden de Atención Médica, con el objeto de que el Postulante Seleccionado se dirija al COMPIN donde se realizará la evaluación médica correspondiente para el ingreso a la administración.

También se requiere precisar si el postulante seleccionado, cuenta con registro en la Contraloría General de la República, con el objeto de determinar si se debe remitir la totalidad de sus antecedentes personales o sólo aquellos necesarios o exigidos por el cargo que asumirá. Estos son los siguientes, según el caso; Si ingresa por primera vez a la administración, requerirá toda la documentación mencionada en la letra a) anterior; si cuenta con registro en la Contraloría General de la República, se remitirán sólo aquellos documentos que pierden vigencia, tales como: declaraciones juradas, exámenes médicos y certificado de antecedentes; Si proviene de un cargo a Contrata de la misma organización, éste debe firmar solamente una Aceptación de Cargo.

Solicitar Antecedentes Extra institucionales

La organización requiere de dos antecedentes proporcionados por organismos extra institucionales, requeridos para concretar el proceso de contratación; éstos son:

- Certificado de Antecedentes, emitido por el Servicio de Registro Civil e Identificación.
- Informe Médico extendido por el COMPIN.

Ambos documentos son solicitados por la Sección Personal del Departamento de Recursos Humanos, mediante un oficio en el primer caso, o a través del Postulante Seleccionado, en el segundo.

Revisar Documentos

Consiste en la operación de revisar cada uno de los documentos recepcionados, tanto los aportados por el Postulante Seleccionado como los obtenidos de los organismos extra institucionales, con el objeto de cerciorarse que éstos sean válidos para realizar la contratación.
Especial interés merece el resultado del Informe Médico y el Certificado de Antecedentes, por cuanto ante un resultado negativo, serán causa invalidante para la contratación.

Resolver Contratación

La Resolución de Contratación es elaborada por la Sección de Personal. Para la obtención de firmas, se debe tener presente las siguientes consideraciones:

- Adjuntar los antecedentes solicitados al Postulante Seleccionado y también aquellos solicitados a los organismos extra institucionales. A su vez, debe contar con el Acta de Selección si corresponde, la Certificación de Fondos y la transcripción de la resolución. Una vez firmada la resolución por el jefe de División Administrativa, son despachadas a través de la Oficina de Partes a la Contraloría General de la República para su registro y trámite de Toma de Razón.

Informar Alta

Simultáneamente, con el proceso de despacho de la Resolución en trámite en la Contraloría General de la República, la Sección Personal confeccionará el Informe de Alta. Este informe se dirige a los siguientes organismos internos, con el fin de controlar y registrar la contratación en los diferentes sistemas informáticos:

- Sistema Sarh y remuneraciones.
- Servicio de Bienestar Social.

Elaborar Asunción de Funciones del Contratado

Para este efecto, El Departamento de Recursos Humanos elabora un oficio dirigido a la Unidad Usuaria, por medio del cual informa la contratación y los términos de ésta, poniendo a su disposición al nuevo funcionario. Conjuntamente con la información a la Unidad Usuaria, se instruye al contratado para que se presente a asumir funciones.

Confeccionar Carpeta de Antecedentes

A la sección Acciones de la Selección de Personal le corresponde confeccionar una Carpeta de Antecedentes Personales, hojas de vida.

Terminar del proceso de Contratación

Actualmente, el proceso termina con la recepción de la Resolución totalmente tramitada por la Contraloría General de la República. Por otra parte, el nuevo funcionario ha asumido su cargo, dándose cumplimiento a lo requerido por la Unidad Usuaria.

12. Identificar Participantes

Tabla 18. Ejemplo Identificación de Participantes.

N°	Nombre Participante	Área o Departamento	Cargo	Descripción Cargo
1	-	Unidad Usuaria	-	Unidad participante en el Proceso de Contratación de Personas.
2	-	División Administrativa	-	Unidad encargada de firmar la Resolución relativa al Proceso de Contratación de Personas.
3	-	Sección Personal	-	Unidad responsable de llevar a cabo el Proceso de Contratación de Personas.
4	-	-	Seleccionado	Participante de o los Concurso de Selección, seleccionada para un determinado cargo.

Fuente: (Bravo, Gestión Avanzada de Procesos, 2009).

13. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RECI)

R = Responsable.
E = Ejecutor.
C = Consultado.
I = Informado.

La tabla siguiente presenta la matriz RECI:

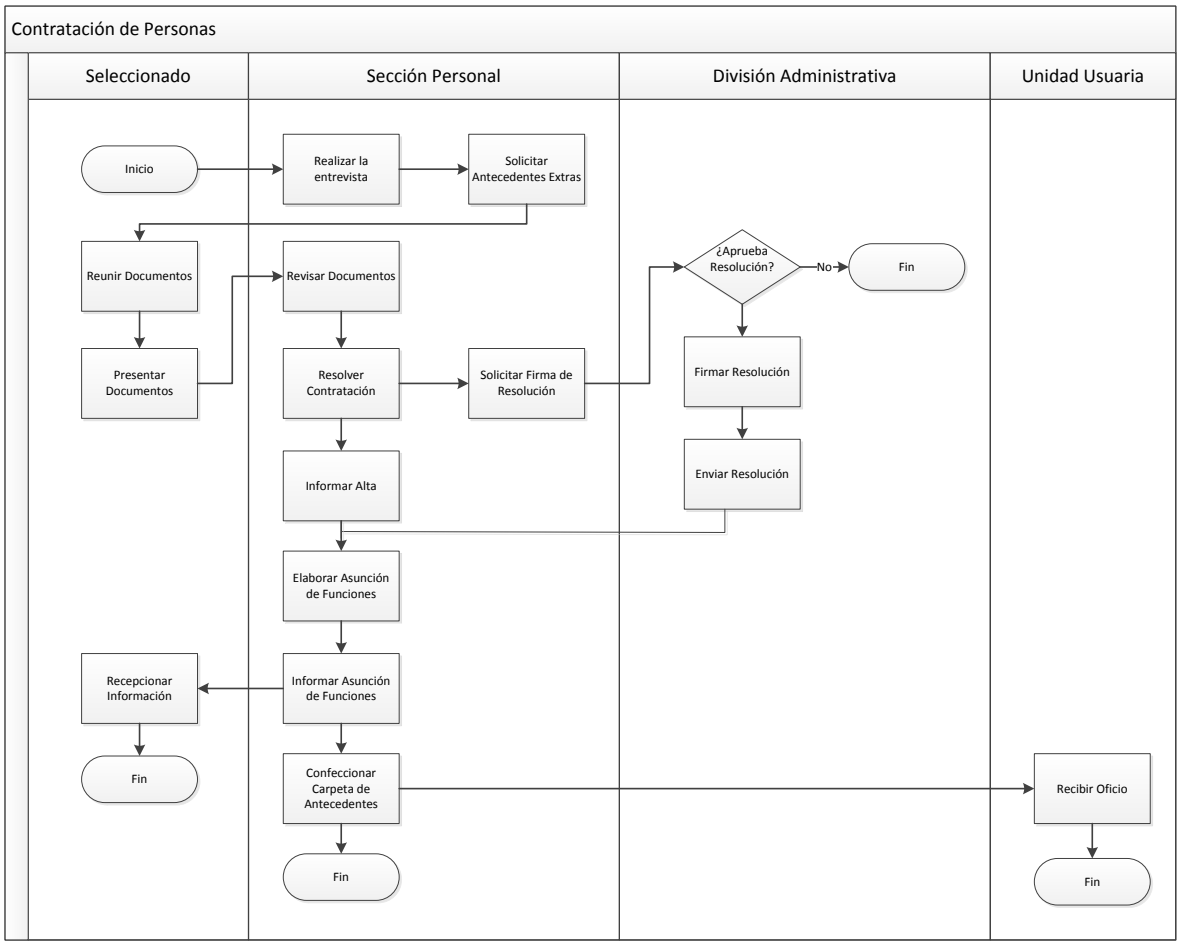
Tabla 19. Ejemplo Matriz de Responsabilidades (RECI).

	Actividades/Roles	Unidad Usuaria	División Administrativa	Sección Personal	Seleccionado
1	Realizar Entrevista			R/E	I
2	Solicitar Antecedentes Extras			R/E	I
3	Reunir Documentos			R	E
4	Presentar Documentos			R	E
5	Revisar Documentos			R/E	
6	Resolver Contratación		C	R/E	
7	Solicitar Firma de Resolución		I	R/E	
8	Firmar Resolución		R/E		
9	Enviar Resolución		R/E	I	
10	Informar Alta			R/E	
11	Elaborar Asunción de Funciones	C		R/E	I
12	Recibir Oficio	R/E			
13	Confeccionar Carpeta de Antecedentes			R/E	
14	Recepcionar Información	I		R	E

Fuente: (Pais, 2012).

14. Realizar Flujograma de Información

Ilustración 10. Flujograma de Información



Fuente: **(Bravo, Gestión de Procesos, 2011)**.

15. Modelar Procesos Identificados

El Modelamiento se presentará más adelante.

FASE IV: DOCUMENTACIÓN DE INFORMACIÓN

16. Documentar Información

No Aplica.

A continuación, seguiremos con el desarrollo de las fases para el Modelamiento del mismo proceso de Contratación de Personas:

B.- MODELAMIENTO DE PROCESO

FASE I: PREPARACIÓN

1. **Definir Proceso a Modelar**

Nombre del Proceso: Contratación de Personas.

2. **Clasificar Proceso**

Tabla 20. Ejemplo Tipo de Proceso

El Proceso de Contratación de Personas depende del Proceso de Selección de Personas, por lo tanto, se debe representar en base al origen del Seleccionado:

N°	Nombre Proceso	Tipo de Proceso
1	Contratación de Personas - Concurso de Promoción	Orquestación
2	Contratación de Personas - Concurso de Tercer Nivel Directivo	Orquestación
3	Contratación de Personas - Concurso Público de Ingreso	Coreografía

Fuente: (White, Guía de Referencia y Modelado BPMN, 2009).

FASE II: COMPRENSIÓN DEL PROCESO

3. **Establecer Relaciones**

Tabla 21. Ejemplo Relaciones

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
1	Entrevista	Sección Personal	Realizar Entrevista	Informa al Seleccionado acerca de los trámites que deberá realizar, de carácter particular, para hacer efectiva su contratación.		Evaluación
2	Evaluación	Sección Personal	Solicitar Antecedentes Extras	Solicitar documentación.	-	Solicitud
3	Solicitud	Seleccionado	Reunir Documentos	Conseguir documentación.	-	Documentos
4	Documentos	Seleccionado	Presentar Documentos	Entregar documentación.	-	Documentos

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
5	Documentos	Sección Personal	Revisar Documentos	Revisar cada uno de los documentos recepcionados.	-	Revisión
6	Revisión	Sección Personal	Resolver Contratación	Elaborar Resolución de Contratación.		Resolución
7	Resolución	Sección Personal	Solicitar Firma de Resolución	Adjuntar los antecedentes solicitados al Postulante Selecciona-do y también aquellos solicitados a los organismos extra - institucionales.	¿Aprueba Resolución? **Sí:** Firmar Resolución **No:** Espera Respuesta	Resolución
8	Resolución	División Administrativa	Firmar Resolución	Aprobar Resolución.	-	Resolución Firmada
9	Resolución Firmada	División Administrativa	Enviar Resolución	Enviar Resolución.	-	Resolución Firmada
10	Resolución Firmada	Sección Personal	Informar Alta	Confeccionar Informe de Alta.	-	Informe
11	Informe	Sección Personal	Elaborar Asunción de Funciones	Elaborar Oficio.	-	Oficio
12	Oficio	Sección Personal	Informar Asunción de Funciones	Informar contratación y términos de ésta.		Informe
13	Oficio	Unidad Usuaria	Recibir Oficio	Recibir Oficio.	-	Oficio
14	Informe	Sección Personal	Confeccionar Carpeta de Funciona-rio	Confeccionar una Carpeta de Antecedentes Personales, hojas de vida.	-	Carpeta de Funcionario

Fuente: (White, 2009).

FASE III: IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS GRÁFICOS

4. Determinar elementos gráficos

Proceso de Contratación de Personas - Concurso de Promoción o de Tercer Nivel Directivo

Tabla 22. Ejemplo Elementos Gráficos

Nombre	Cantidad	Descripción
Contenedores	Canales: 1 Pistas: 4	Canal 1: Servicio Público Pista 1: Seleccionado Pista 2: Sección Personal Pista 3: División Administrativa Pista 4: Unidad Usuaria
Evento	Inicio: 1 Final: 4	Inicio 1: Asistir a Entrevista Final 1: Fin de Terminal o cancelación de Proceso Final 2: Fin de Proceso Final 3: Fin de Proceso Final 4: Fin de Proceso
Actividad	Actividad: 13 Subproceso: 1	Actividad 1: Realizar Entrevista Actividad 2: Solicitar Antecedentes Extras Actividad 3: Reunir Documentación Actividad 4: Presentar Documentos Actividad 5: Revisar Documentos Actividad 6: Resolver Contratación Actividad 7: Solicitar Firma de Resolución Actividad 8: Firmar Resolución Actividad 9: Enviar Resolución Actividad 10: Elaborar Asunción de Funciones Actividad 11: Recibir Oficio Actividad 12: Confeccionar Carpeta de Antecedentes Actividad 13: Recepción de Información Subproceso 1: Informar Alta
Compuerta	Exclusiva: 1 Paralela: 3	Compuerta Exclusiva: ¿Aprueba Resolución? Compuerta Paralela: 2 de Divergencia y 1 de Convergencia

Fuente: (White, 2004).

Proceso de Contratación de Personas - Concurso Público de Ingreso

Existe una diferencia entre el Concurso de Promoción o de Tercer Nivel Directivo y el Concurso Público de Ingreso, este consiste en la distribución de los Contenedores. Los demás elementos gráficos se consideran de la misma manera.

Tabla 15. Ejemplo Elementos Gráficos

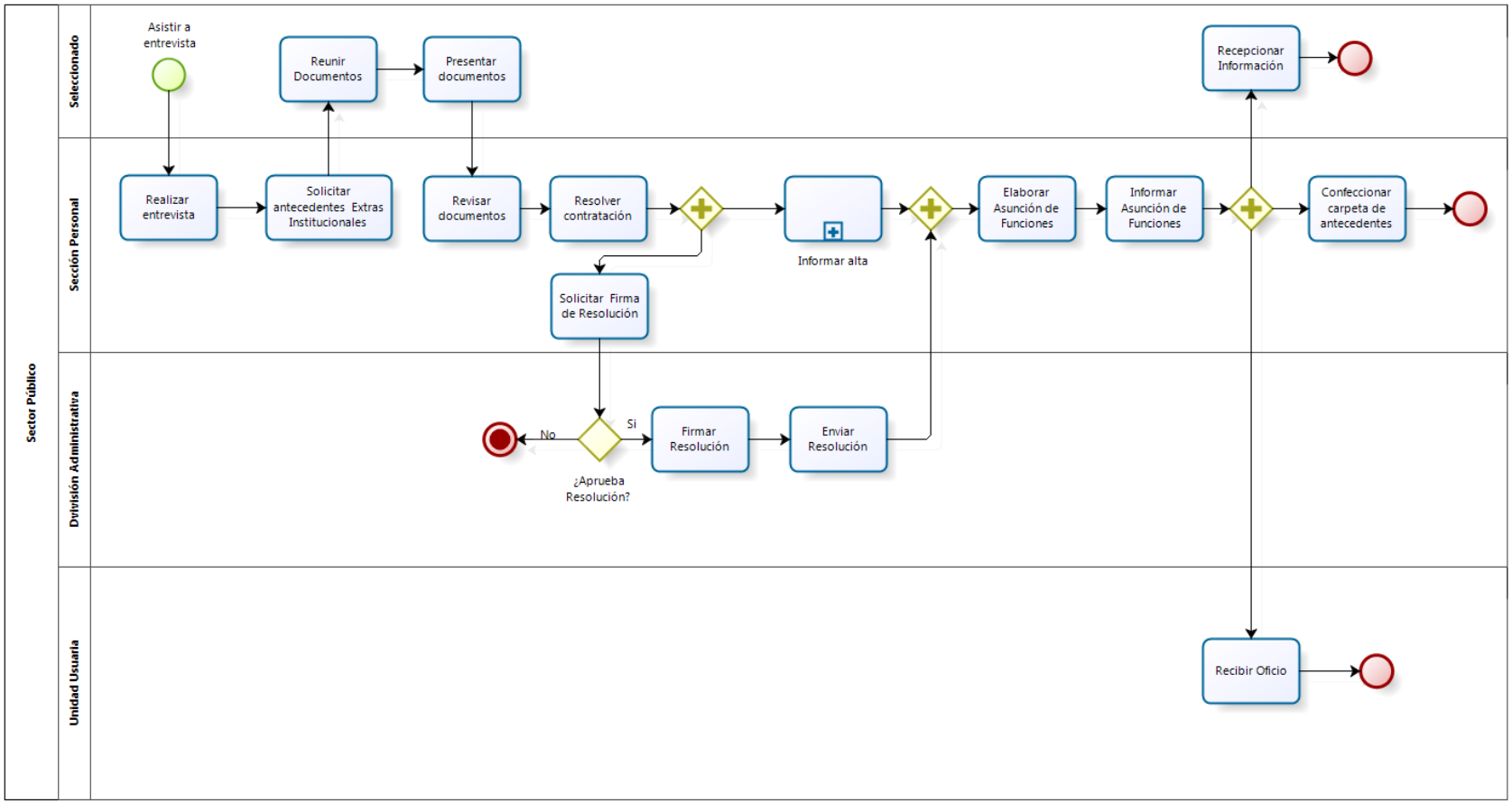
Nombre	Cantidad	Descripción
Contenedores	Canales: 2 Pistas: 4	Canal 1: Servicio Público Canal 2: Servicio Privado Pista 1: Seleccionado Pista 2: Sección Personal Pista 3: División Administrativa Pista 4: Unidad Usuaria
Evento	Inicio: 2 Final: 4	Inicio 1: Asistir a Entrevista Inicio 2: Inicio Proceso Final 1: Fin de Terminal o cancelación de Proceso Final 2: Fin de Proceso Final 3: Fin de Proceso Final 4: Fin de Proceso

Fuente: (White, 2004)

FASE IV: MODELAMIENTO DEL PROCESO

Modelamiento del Proceso de Contratación de Personas - Concurso de Promoción o de Tercer Nivel Directivo:

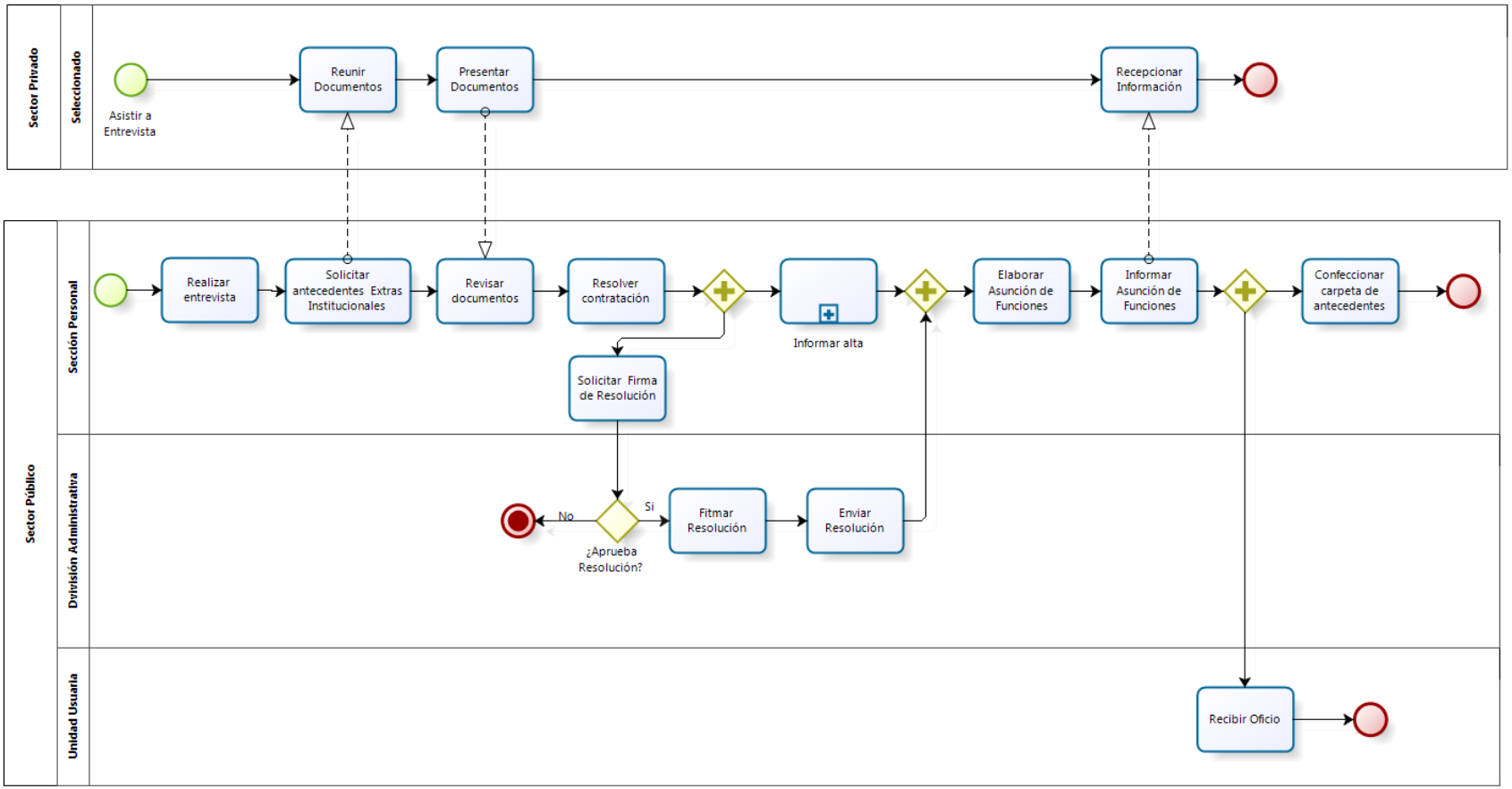
Ilustración 12. Ejemplo Modelamiento



Fuente: (Soto, 2007)

Modelamiento del Proceso de Contratación de Personas - Concurso Público de Ingreso:

Ilustración 11. Ejemplo Modelamiento



Fuente: (Soto, 2007).

VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES

Actividad o Etapa: Es un conjunto de tareas. La secuencia de ellas genera un subproceso o proceso.

Business Process Model and Notation (**BPMN**), en español **Modelo y Notación de Procesos de Negocio**), es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow).

Bizagi: Herramienta de Software para Modelamiento: Bizagi Modeler es una aplicación que brinda las herramientas necesarias para modelar y documentar información correspondiente a procesos de negocios basado en el estándar internacional de Business Process Modeling Notation (BPMN).

Indicador: Es un valor o conjunto de valores, que tienen como finalidad ayudar en la medición objetiva del comportamiento y/o eficiencia de un proceso o actividad.

Organización Gubernamental o Institución: Servicio o Entidad dependiente de la Administración del Estado.

Levantamiento de Procesos: Los objetivos fundamentales en cada institución deben enfocarse en contar con todos los procesos documentados, actualizados y concordantes con el hacer habitual. El levantamiento de procesos constituye la forma de describir la realidad de la manera más exacta posible. El objetivo es hacer tangible el accionar de la organización para facilitar la definición de estándares internos que favorecen las instancias de mejoras (Soliman, 1998).

Macro Proceso: Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Micro Proceso: Son aquellos procesos más concretos o específicos que necesariamente forman parte de los Macro Procesos.

Modelamiento de Procesos: La importancia del modelamiento de procesos radica en el deseo de las personas de comunicarse, coordinarse con el propósito de mejorar la forma de hacer las cosas. Mientras más tiempo se invierta en este proceso de búsqueda, mejores serán los resultados.

Para que los procesos de negocios puedan ser actualizados, deben ser conocidos. Una buena forma de conocerlos es a través de su modelamiento, pues su comprensión es fundamental para realizar el ejercicio de gestión.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.[6]

Proceso Estratégico o de Dirección Estratégica: Procesos que soportan la estrategia institucional y afectan a la organización en su totalidad. Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. También se puede considerar como un solo proceso que dirige

[6] ISO 9000

a todos los demás y que orienta sobre la dirección de la organización. Ejemplo: Planificación estratégica.

Proceso de Negocio: Una serie de definiciones hacen referencia al concepto de Proceso de Negocio, algunas se presentan a continuación:

“Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Norma Internacional ISO 9000, 2005).

“Un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto” (Davenport, 1993).

“Contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso” (Ould, 1995). Las definiciones muestran que el enfoque basado en procesos permite visualizar de manera más eficiente cómo alcanzar los resultados esperados, considerando en cada una de las actividades relacionadas, la posibilidad de transformación. De manera tal, que las modificaciones logren otorgar mayor valor al proceso y por ende a los objetivos asociados.

Los procesos representan el hacer de la organización, se trata de una cadena de acciones realizadas por un conjunto de personas que pertenecen a diferentes áreas funcionales y que tienen como misión coordinarse para llevar a cabo un objetivo común (Bravo, 2009). Ejemplo: Subsidios a Privados.

Proceso de Soporte o Apoyo: Procesos que tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos del negocio de la Institución. Además cada proceso de apoyo ayuda a otros procesos de apoyo. Sus “clientes” son internos. (Bravo, 2015). Ejemplos: Cobranza, Gestión de Contratos.

Sistema: Es un conjunto de procesos y subprocesos integrados en una organización.

Subproceso: Es un conjunto de actividades basadas en una secuencia lógica que cumplen un propósito. Un subproceso es un proceso en sí, pero es parte de un proceso más grande.

Tarea: Es un trabajo, que se realiza en tiempo limitado y que forma parte de una actividad.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, J. (2009). Gestión Avanzada de Procesos. Santiago - Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2011). Gestión de Procesos. Santiago - Chile: Evolución S.A.
- Gobierno de Chile. (2005). Ley de Compras Públicas y Reglamento. Santiago - Chile.
- Gobierno de Chile. (2008). Manual Selección de Personas en Servicios Públicos. Santiago - Chile: VALENTE Ltda.
- Gobierno de Chile. (2009). Manual de Procedimiento de Adquisiciones. Santiago - Chile.
- Gobierno de Chile. (2011). Manual de Procedimientos de Adquisiciones.
- Marisol Soto, E. R. (2007). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal en el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo (MINVU) desde la Aplicación de la Nueva Ley del Trato Laboral (N° 19.882/2003). . Santiago - Chile.
- Page, S. (2010). The Power of Business Process Improvement. American Management Association.
- Pais, J. R. (2012). Business Process Management. Cómo alcanzar la agilidad y la eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos. Pedro Robledo.
- Material preparado para el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, por don Mario López Villarroel (2015), Profesor de Estado en Matemáticas y Física, Master of Philosophy (MPhil) y Doctor of Philosophy (Ph.D.).
- White, S. A. (2004). Introduction to BPMN. IBM Corporation.
- White, S. A. (2009). Guía de Referencia y Modelado BPMN. Lighthouse Point, Florida - USA.

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 1

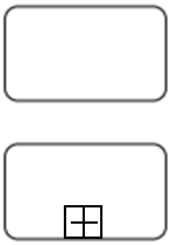
NOMENCLATURA BPMN PARA REALIZAR MODELAMIENTO DE PROCESO

La metodología basada en BPMN utiliza una serie de elementos gráficos. Estos elementos permiten, a partir de la disposición de figuras distinguibles entre sí, el desarrollo de diagramas simples que destacan por su claridad y fácil comprensión.

La notación gráfica se compone de cuatro elementos básicos: objetos de flujo, conectores, contenedores, y artefactos. Dependiendo de las combinaciones entre elementos básicos, los modelos de procesos pueden ser de tres tipos: orquestación, coreografía, y colaboración.

Los **objetos de flujo** son tres: evento, actividad y compuerta, como los describe la tabla siguiente.

Tabla 1. Elementos Básicos - Objetos de Flujo

Nombre	Representación	Descripción
Evento		Se representan a través de pequeños círculos y hacen referencia a algo que ocurre durante el desarrollo de un proceso de negocio, representan entradas o salidas que afectan a dicho proceso. Existen tres tipos de eventos: de inicio, intermedio y de fin.
Actividad		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas y hace referencia a las tareas que se realizan en el proceso modelado. Existen dos tipos de actividades: tarea y sub-proceso, esta última se distingue por un signo más al interior del rectángulo.
Compuerta		Se representa a través de un rombo o diamante y hace referencia a expresión de controles. Permitirá graficar bifurcaciones, fusiones y uniones, caminos basados en decisiones

Los **objetos conectores** son un conjunto de tres elementos gráficos que permiten crear la estructura básica de los procesos. Son tres, como ilustra la tabla siguiente.

Tabla 2. Elementos Básicos - Objetos Conectores

Nombre	Representación	Descripción
Flujo de Secuencia		Se representa a través de una línea continua y hace referencia al orden, la secuencia, en que se realizan las actividades.
Flujo de Mensaje		Se representa a través de una línea discontinua y hace referencia al flujo de mensajes entre dos participantes que pertenecen a contenedores distintos.
Asociación		Se representa a través de una línea compuesta por puntos y hace referencia a datos asociados, texto u otros artefactos. Se utilizan para graficar entradas y salidas de actividades.

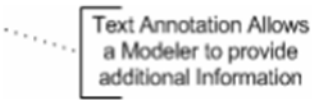
Los objetos contenedores son dos elementos gráficos que permiten organizar las actividades en categorías visuales separadas, lo que permite representar diversas funciones y/o responsabilidades. Son el Canal o Piscina ('Pool') y las Pistas o Líneas del Canal ('Lane') como muestra la tabla que sigue.

Tabla 3. Elementos Básicos - Objetos Contenedores

Nombre	Representación	Descripción
Canal (Pool)		Cada Canal (Pool) hace referencia a un participante del proceso. El nombre del participante se debe escribir sobre la etiqueta 'Name' representada en la figura de la izquierda.
Pista (Lane)		Cada Pista (Lane) hace referencia a una sub-partición dentro de un proceso que contiene más de un participante. Se utilizan para organizar y categorizar las actividades. El nombre del participante se debe escribir sobre la etiqueta *Name* representada en la figura adjunta, en la etiqueta que se encuentra a la izquierda se sugiere escribir en nombre del proceso modelado.

Los objetos artefactos son tres elementos gráficos: objeto de datos, grupos y anotación.

Tabla 4. Elementos Básicos - Objetos Artefactos

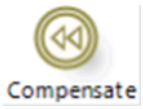
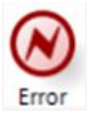
Nombre	Representación	Descripción
Objeto de Datos		Se representa a través de una hoja que posee su esquina superior derecha doblada y hace referencia a la necesidad o producción de datos por parte de una actividad. Se encuentran conectados a través de Asociaciones.
Grupos		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas, de trazo discontinuo y hace referencia a secciones de análisis o documentación, sin afectar el flujo normal de información.
Anotación		Se representa a través de un corchete y hace referencia a información adicional ingresada para la correcta comprensión del lector.

ANEXO N° 2

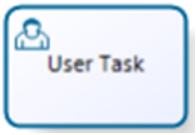
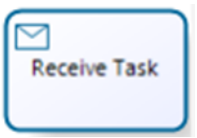
NOMENCLATURA BIZAGI PARA REALIZAR MODELAMIENTO DE PROCESO

Eventos

Nombre	Representación	Descripción
Evento de Inicio Simple		Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, son integrar un comportamiento particular.
Evento de Inicio de Mensaje		Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende de la recepción de un mensaje externo.
Evento de Inicio de Temporización		Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende de una fecha o tiempo de ciclo determinado.
Evento de Inicio Condicional		Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende del cumplimiento de una condición.
Evento de Inicio de Señal		Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende de la recepción de una señal proveniente de otro proceso.
Eventos Intermedio Simple		Se utiliza para graficar algo que sucede entre el punto de inicio y el final de un proceso.
Evento de envió de Mensaje		Se utiliza para graficar la posibilidad de que un mensaje pueda ser enviado.
Evento de recepción de Mensaje		Se utiliza para graficar la recepción de un mensaje enviado.
Evento de Temporización		Se utiliza para graficar un retraso en el desarrollo del proceso, indica tiempo de espera entre actividades.

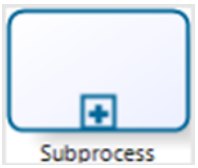
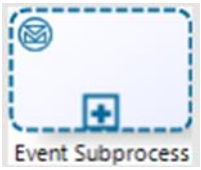
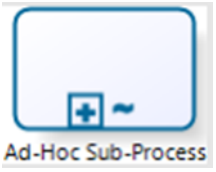
Evento Escalable		Se utiliza para graficar un escalamiento en el transcurso del proceso.
Evento de Compensación		Se utiliza para graficar el manejo de compensaciones.
Evento de Finalización Simple		Se utiliza para graficar el punto de término de un flujo.
Evento de Finalización de Mensaje		Se utiliza para graficar el envío de un mensaje una vez finalizado el flujo.
Evento de Finalización Escalable		Se utiliza para graficar la necesidad de realizar un escalamiento una vez finalizado el flujo.
Evento de Finalización de Error		Se utiliza para graficar la generación de un error, todas las secuencias son finalizadas. Será un evento intermedio quien capturará el error.
Evento de Finalización de Cancelación		Se utiliza para graficar la necesidad de cancelación de un sub-proceso de transacción.

Actividades

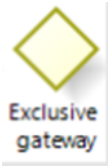
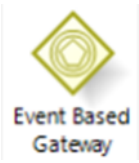
Nombre	Representación	Descripción
Tarea de Usuario		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un usuario en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que es ejecutada por una persona con la asistencia de una aplicación de software.
Tarea de Servicio		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un engranaje en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que utiliza una aplicación de software o un servicio web.
Tarea de Recepción		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un sobre claro en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que requiere la espera de un mensaje proveniente de un participante externo.

Tarea de Envío		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un sobre oscuro en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que requiere el envío de un mensaje a un participante externo.

Sub-procesos

Nombre	Representación	Descripción
Sub-proceso		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior. Se utiliza para graficar una actividad que se modela a partir de actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.
Sub-proceso Reusable		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior. Se utiliza para graficar una actividad que utiliza un proceso pre-definido.
Sub-proceso de Evento		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior y un sobre en la esquina superior izquierda. Un sub-proceso es definido como de evento cuando es generado por un evento, es decir, no forma parte del flujo normal.
Transacción		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior. Se utiliza para graficar un sub-proceso es controlado por un protocolo de transacción, considera tres resultados: terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación.
Ad-Hoc sub-proceso		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior acompañado de una virgulilla (~). Se utiliza para graficar un grupo de actividades que no responden a un comportamiento secuencial, su secuencia y número de ejecuciones es determinada por sus ejecutantes.

Compuertas

Nombre	Representación	Descripción
Compuerta Exclusiva de divergencia		Se utiliza para graficar caminos alternativos dentro de un proceso, sólo se debe seleccionar uno.
Compuerta Exclusiva de convergencia		Se utiliza para graficar la unión de caminos alternativos.
Compuerta Basada en Eventos		Se utiliza para graficar un punto de ramificación, los caminos a seguir están basados en eventos que deben ocurrir. Cuando ocurre un evento, los caminos restantes quedan deshabilitados.
Compuerta Exclusiva Basada en Eventos		Se utiliza para graficar un punto de ramificación, corresponde a una variación de la compuerta anterior. Cuando ocurre un evento, se crea una nueva instancia del proceso.
Compuerta Paralela Basada en Eventos		Se utiliza para graficar un punto de ramificación, los caminos a seguir están basados en eventos que deben ocurrir. Una vez que TODOS los eventos configurados ocurran, se crea una nueva instancia.
Compuerta Paralela		De divergencia: se utiliza para graficar caminos alternativos dentro de un proceso, sin evaluar alguna condición. De convergencia: se utiliza para graficar la unión de caminos alternativos.

Datos

Nombre	Representación	Descripción
Objetos de Datos		Se utiliza para graficar la utilización y actualización de documentos, datos y otros objetos durante un proceso.
Depósito de Datos		Se utiliza para graficar la recuperación o actualización de información almacenada más allá de la duración del proceso.

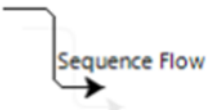
Artefactos

Nombre	Representación	Descripción
Grupo		Se utiliza para graficar la agrupación de elementos de manera informal.
Anotación		Se utiliza para graficar la entrega de información adicional al lector del diagrama.
Imagen		Se utiliza para insertar imágenes en el diagrama.
Encabezado		Se utiliza para mostrar las propiedades del diagrama.
Texto con Formato		Se utiliza para insertar un área de texto, con el fin de entregar información adicional.
Artefactos Personalizados		Se utiliza crear nuevos artefactos, con el fin de entregar información adicional sobre el proceso.

Contenedores

Nombre	Representación	Descripción
Canal (Pool)		Se utiliza para representar gráficamente un contenedor de procesos simples. Siempre debe existir por lo menos un Canal (Pool).
Pista (Lane)		Se utiliza para representar gráficamente roles, posiciones, áreas, etc. dentro de un proceso. Es una sub-partición.
Fase		Se utiliza para representar gráficamente diferentes etapas durante un proceso. Es una sub-partición.

Conectores

Nombre	Representación	Descripción
Flujo de Secuencia		Se utiliza para representar gráficamente el orden en que se ejecutarán las actividades dentro del proceso.
Asociación		Se utiliza para asociar gráficamente información y artefactos con objetos de flujo.
Flujo de Mensaje		Se utiliza para representar gráficamente el flujo de mensajes entre dos entidades.

Registro de Propiedad Intelectual.
Inscripción N° A-273619, año 2016.
Santiago de Chile.

Se autoriza la reproducción parcial de esta obra, a condición de que se cite su fuente, título y autoría.