

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA  
OPERACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION LIMPIA –  
SANTIAGO DE CHILE**

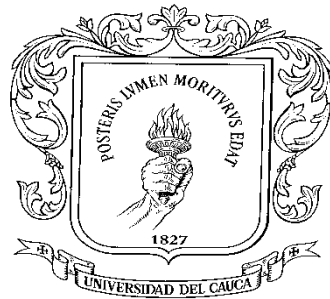


**LAURA MILENA BONILLA SERNA**

**PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2011**

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA  
OPERACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION LIMPIA –  
SANTIAGO DE CHILE**



**LAURA MILENA BONILLA SERNA**

**ASESOR ACADÉMICO: JOSE TOMAS JARAMILLO**

**ASESOR EMPRESARIAL: EUGENIO HERRERA BALMACEDA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2011**



## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE	PÁG
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	12
1.1 PROBLEMA	12
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
CAPÍTULO II	
2.MARCO TEÓRICO	15
2.1MARCO CONCEPTUAL	15
2.1.1Proceso	15
2.1.2Gerencia de Procesos	15
2.1.3 Procedimiento	16
2.1.4Mapa de Procesos	17
2.1.5Manual de Procesos	17
2.1.6Conformación del Manual	18
2.1.7Diagramas de Flujo	18
2.1.8Análisis de los Procedimientos	22
CAPÍTULO III	
3.MARCO REFERENCIAL	23
3.1Contitucion de la Empresa	23
3.2 Reseña Histórica	23
3.3Domicilio y Sede	24
3.4Objetivo Organizacional	28
3.5Portafolio de Servicios	28
3.6Personal CPL	29
3.7Estructura Organizacional	30

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>31</b>
4.1 Fases para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de Apoyo CPL	31
Fase 1. Conocimiento de la Institución y Levantamiento de la Información	31
Fase 2. Clasificación de los Procesos	31
Fase 3. Priorización de los Procesos	32
Fase 4. Retroalimentación y Análisis de la Información con los Actores involucrados	32
Fase 5. Categorización de los Procedimientos de Apoyo y descripción	32
Fase 6. Validación de los Procesos con los actores involucrados	33
Fase 7. Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos CPL	33
Fase 8. Socialización	33
 <b>CAPITULO V</b>	
<b>5. DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	<b>34</b>
5.1 Levantamiento de la Información	34
5.2 Elaboración del Mapa de Procesos y Procedimientos	34
5.3 Conformación del Equipo de Trabajo	34
5.4 Identificación de los Procesos Actuales de la Organización	35
5.5 Sugerencias para la Clasificación de los Procesos y Procedimientos en el CPL	36
5.6 Clasificación de los Procesos en Estratégicos, Misionales y de Apoyo dentro del Mapa de Procesos	37
5.7 Documentación de los Procesos y Procedimientos en el Mapa de Procesos	38
5.8 Priorización y Seguimiento de los Procesos y Procedimientos de Apoyo del CPL	40
5.9 Retroalimentación y Análisis de la Información con los actores involucrados	43
5.10 Descripción de los Procedimientos	43
5.10.1 Descripción del Procedimiento de Licitación	45
5.10.2 Análisis de los Procedimientos	48
5.11 Mejoramiento de los Procedimientos	56

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG</b>
---------------	------------

5.12Propuestas de Mejoramiento Procesos CPL	57
5.13Documentacion Procesos	74
5.14 Caracterización del Procedimiento Comisiones de Servicio del CPL	74
5.15Elaboracion del Manual de Procesos y Procedimientos del CPL	80
5.16Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos del CPL	80
5.17Aprobacion y Socialización del Manual de Procesos y Procedimientos del CPL	83
6.CONCLUSIONES	84
7.PROPUUESTAS DE MEJORAMIENTO	86
BIBLIOGRAFIA	88
TERMINOS Y DEFINICIONES	89

## **LISTA DE TABLAS**

**PÁG**

Tabla 1.	Método de Diagramación de Procedimientos	20
Tabla 2.	Técnica 5W2H	22
Tabla 3.	Personal CPL	28
Tabla 4.	Equipo de Trabajo	35
Tabla 5.	Priorización de Procesos	41
Tabla 6.	Resultados Priorización	42
Tabla 7.	Seguimiento de Procesos y Procedimientos CPL	44
Tabla 8.	Formato de Levantamiento de Información para la descripción de los Procedimientos del CPL	45
Tabla 9.	Descripción del Procedimiento de Licitación	46
Tabla 10.	Análisis de Actividades	49
Tabla 11.	Cuadro Resumen de Simplificación	54
Tabla 12.	Procedimientos de Apoyo del CPL	56

## LISTA DE GRÁFICOS

**PÁG**

Gráfico 1.	Ciclo PHVA	16
Gráfico 2.	Diagrama de Flujo	19
Gráfico 3.	Representación Gráfica Mapa de Procesos y procedimientos	39
Gráfico 4.	Priorizacion de Procedimientos de Apoyo CPL	43
Gráfico 5.	Diagrama de Flujo Soporte Fondo PL Inicial	59
Gráfico 6.	Diagrama de Flujo Soporte Fondo PL Final	60
Gráfico 7.	Diagrama de Flujo Comisiones de Servicio	79



## LISTA DE ANEXOS

	<b>PÁG</b>
Anexo 1. Manual de Procesos y Procedimientos para la Subdirección de Operaciones del Consejo Nacional de Producción Limpia.	97
Anexo 2. Certificados de Levantamiento de Información para la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para el Consejo Nacional de Producción Limpia	

## INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL), en cumplimiento con su misión y visión, se interesa siempre por brindar un mejor servicio a sus usuarios. Actualmente trabaja en el mejoramiento de sus procesos de soporte como Compras Publicas, Licitaciones, Comisiones de Servicio y Fondo PL, entre otros los cuales se encuentran directamente relacionados con la subdirección de operaciones, del Consejo.

El siguiente trabajo, presenta un análisis realizado a los procesos de soporte señalados anteriormente, para la sede principal del CPL, ubicada en el área metropolitana, este proyecto inicio un trabajo dirigido con el personal involucrado, a través del cual se hizo un levantamiento de la información necesaria para el Diseño de los Procesos.

Con la información obtenida se elaboró un Diagnostico de los Procesos, con el fin de establecer que procesos requerían de una revisión, en la forma como se encontraban operando actualmente dentro de la organización. Con datos históricos de la frecuencia de los procesos, se solicito al personal responsable de desarrollarlos calificar el grado de dificultad que presentaba cada uno. Esta primera etapa del trabajo se definió los procesos de Comisiones de Servicio, Fondo PL y Licitaciones, al ser calificados como prioritarios dentro de la organización.

Posteriormente al Diagnostico se realizo una Caracterización de Manual de Procesos y Procedimientos de Soporte de la Subdirección de Operaciones. Con el fin de institucionalizar un documento, con la información de las funciones, actividades y procedimientos que desarrolla el equipo de trabajo del Consejo. El Manual de Procesos fue la herramienta administrativa, empleada para este objetivo, debido a que proporciona información ordenada y sistematizada de la forma ideal en la que deben operar los procesos en la organización, con el fin de optimizar los recursos organizacionales como tiempo, recursos humanos, capital.

El Manual contiene la descripción de los procesos, sus objetivos, alcance, registros, responsables, Modo de operación, definiciones, referencias, normas regulatorias, formularios, formatos, políticas organizacionales y cualquier otro dato que pueda contribuir en el objeto de orientar tanto al personal que se encuentra a cargo de los procesos como al personal nuevo, que se vincule en el futuro a la organización. En el Manual que se presenta a continuación de los Procesos de Soporte se narra de forma sistemática y detallada cada uno de los pasos que se deben seguir, estableciendo quiénes, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse, por medio del uso de diagramas de Flujo, diseñados en programas

como Visio y Bizagi, los cuales facilitan la comprensión del proceso por parte de los responsables de efectuar cada actividad.

## **CAPÍTULO I**

### **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

#### **1. 1 PROBLEMA**

##### **1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Las directivas del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL), perciben dificultades en la forma como actualmente se desarrollan los procesos y procedimientos administrativos en su área de operaciones. En la medida en que no se optimizan los recursos como el tiempo y las competencias personales existentes en su personal, aspectos que consideran influyen directamente sobre sus tiempos de respuesta a las solicitudes de sus diferentes grupos de interés.

Por otra parte, faltan estándares y formalización en los procesos de: Compras, Licitaciones, Comisiones de Servicio, lo que constituye factores que de alguna manera dificultan o entorpecen la efectividad de los procesos organizacionales del CPL.

De la misma manera, no existen instrumentos que permitan llevar un control y medir tiempos de respuesta, como indicadores de gestión y cumplimiento, que ayuden a hacer seguimientos más objetivos al desempeño del personal, y a su vez a determinar posibles “cuellos de botella” en el desarrollo de los procesos.

En esta medida se considera factible que a partir de un análisis detallado con cada uno de los actores involucrados en los procesos del CPL, se puedan generar opciones o propuestas de mejoramiento, enfocados principalmente al reordenamiento de la dinámica actual en la ejecución de las actividades o funciones. Factores importantes y decisivos en el éxito, de una organización y el cumplimiento de su objeto social.

Definir, establecer y estandarizar actividades, funciones, responsables y tiempos, puede contribuir a mejorar la coordinación en el equipo de trabajo, y dirigir de manera organizada las acciones individuales y grupales hacia el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es prioritario para el CPL analizar, plantear, proponer y llevar a cabo las acciones que se consideren necesarias en pro de la optimización de sus recursos, ya que de continuar desarrollando las actividades como actualmente se realizan solo contribuirá a aumentar las dificultades presentes e impedir la efectividad de los objetivos estratégicos de la organización.

De esta manera el presente proyecto, se dirige, a atender la necesidad en el CPL, de contar con procesos de soporte reorganizados, estandarizados y formales, que guíen el quehacer administrativo operativo a través de la optimización de sus recursos y tiempos de respuesta.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El Consejo Nacional de Producción Limpia, es un ente público, que tiene como misión contribuir al incremento de la sustentabilidad, rentabilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas en Chile. Para el cumplimiento de esta misión, es importante que sus procesos administrativos internos se desarrollen mediante la mayor y mejor fluidez y optimización de sus recursos, para proporcionar respuestas eficientes y eficaces a las necesidades de sus clientes.

Los procesos administrativos del CPL como: Compras, Licitaciones, Comisiones de Servicio y Fondo PL entre otros, no han sido revisados por un largo período ya que el último trabajo en este sentido fue elaborado en el año 2004. Razones que generan la necesidad de analizar la forma en la que actualmente se desarrollan los procesos administrativos, con el fin de detectar dificultades, puntos críticos y cuellos de botella para proponer así, el establecimiento de acciones correctivas o preventivas, que dirijan la organización a mejores estándares de calidad y mejoramiento continuo.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la ejecución y desarrollo de las actividades operativas administrativas actualmente, toma más tiempo del que los diferentes autores involucrados en los mismos consideran necesarios, lo que genera en las personas la sensación de un “aumento” incontrolable en el volumen de trabajo.

Aspectos anteriores, que precisan una reorganización urgente de los procesos, actividades, funciones, responsabilidades y la definición y establecimiento de límites de tiempo que permitan respuestas más rápidas y oportunas a las necesidades y solicitudes de los diferentes grupos de interés del CPL, desde sus clientes internos hasta las Asociaciones Gremiales, que reciben el apoyo del Consejo en temas relacionados con la Producción Limpia.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Rediseñar el Manual de procesos y procedimientos, del área de operaciones, del Consejo Nacional de Producción Limpia, para incrementar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos organizacionales, en la ejecución de las funciones.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer y analizar conjuntamente con los actores involucrados cada uno de los procesos y subprocesos de trabajo actuales, encargados de dar el soporte operativo al Consejo Nacional de Producción Limpia, en su unidad operativa en el área metropolitana.
- Rediseñar los Procesos y Procedimientos, con su respectiva caracterización, en conjunto con los actores involucrados, en el desarrollo de los mismos, dentro de la organización.
- Validar los procesos y procedimientos rediseñados con los actores involucrados en los mismos.
- Socializar los cambios realizados a los procesos y procedimientos del Consejo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 MARCO CONCEPTUAL.

Para efectos de comprensión del presente trabajo, a continuación se presentan las definiciones de conceptos claves, planteadas por autores destacados en el tema de Procesos y Procedimientos<sup>1</sup>. De igual forma se describen conceptos empleados en el desarrollo de cada uno de los Procesos de la Organización y las herramientas empleadas para su análisis.

**2.1.1 Proceso.** Es una serie de actividades consecutivas que a partir de recursos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos), buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado, para un cliente interno o externo. Es decir que lo que buscan es obtener un cambio en la organización mediante la incorporación de un valor adicional o agregado.

#### Clasificación de los Procesos.

- **Procesos estratégicos.** En este grupo se encuentran los procesos que van dirigidos a la Planeación y Dirección Estratégica que incluyen el diseño de objetivos, políticas y estrategias organizacionales.
- **Procesos misionales.** Los procesos misionales son los que van directamente relacionados con el objeto social de la Organización.
- **Procesos de apoyo.** Son los procesos encargados de garantizar la provisión de los recursos humanos, económicos y físicos necesarios, para el correcto funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.

#### 2.1. 2 Gerencia por Procesos.

En la actualidad la gestión y gerencia de los Procesos es de gran importancia para las organizaciones, porque estos son los que marcan el logro de sus objetivos y

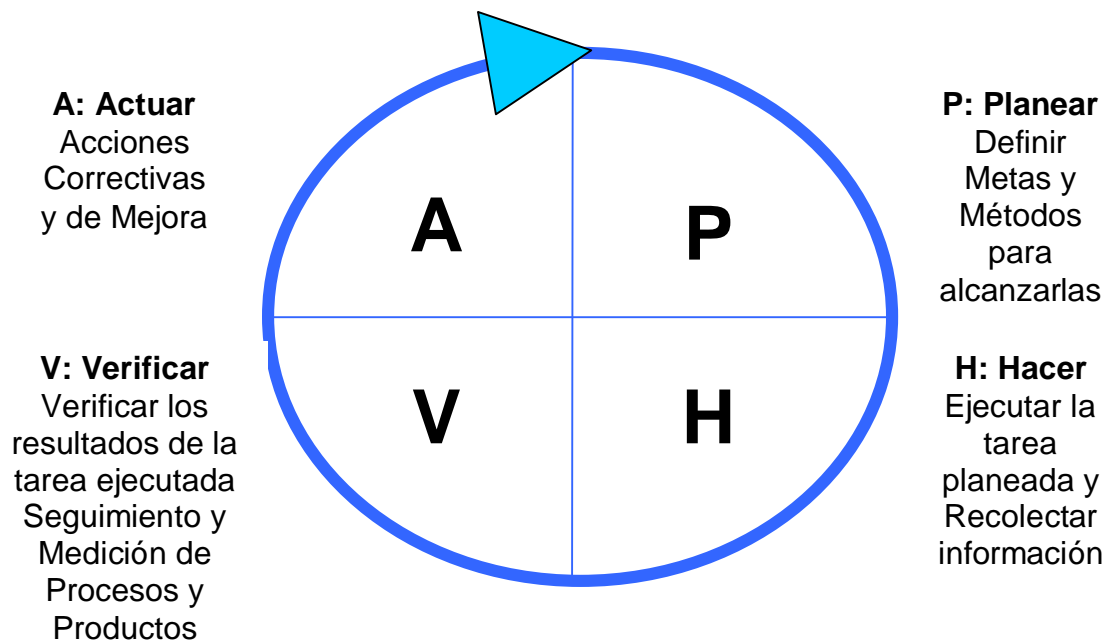
---

<sup>1</sup> SUBGERENCIA DE SERVICIOS, Gerencia de Administración y Finanzas. Manual de Procedimientos de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios- Chile. [Consultado Octubre 28,2010] Disponible en Internet en [http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=14&Itemid=286](http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=14&Itemid=286)

metas. A través de los procesos se desarrollan los bienes y servicios que se ofrecen, el grado de calidad en el cual operen los procesos dentro de la empresa se vera reflejado en una mayor aprovechamiento de los recursos organizacionales y su optimización, además de generar respuestas oportunas y en tiempos óptimos.

La dirección de los procesos organizacionales, se constituye en un factor que no se debe descuidar, al igual que es importante contar con personal capacitado y un clima laboral ameno, también es importante establecer los requisitos, requerimientos, objetivos y alcance de los procesos que se desarrollan en la Organización. A continuación se presenta el Método PHVA, empleado en la Gerencia de Procesos. El cual hace referencia P: Planear, H: Hacer, V: Verificar, A: Actuar.

**Gráfico 1. Ciclo PHVA.**



**2.1.3 Procedimiento.** Es la forma como se lleva a cabo el proceso, son los pasos para su desarrollo. Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es el documento que describe la forma específica de llevar a cabo un proceso y sus características, definen quién hace, qué, cómo, por qué, cuándo y dónde.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> AMAYA CORREA, Jailer. Manuales de Normas y Procedimientos [En línea] Ingeniería Petrobras DPSU- Colombia. s.n. [Consultado Mayo 24, 2010] Disponible en Internet en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp)



## **Esquema General de un Procedimiento.**

- Nombre y/o logotipo de la Entidad.
- Título del procedimiento.
- Nombre del proceso.
- Código versión y página.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsable.
- Documentos de referencia.
- Contenido desarrollo.
- Registros.
- Anexos.
- Elaborado por.
- Revisado por.
- Aprobado por.

### **2.1.4 Mapa de Procesos.**

Herramienta que permite representar el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.

### **Elaboración de un Mapa de Procesos.**

Para realizar un mapa de procesos se deben considerar las siguientes etapas:

1. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas.
2. Deben identificarse los procesos actuales de la organización.
3. Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.
4. Los procesos actuales se confrontan con los requeridos por la organización para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, con lo cual se podrán identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la organización.
5. Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
6. Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

### **2.1.5 Manual de Procesos.**

El Manual de Procesos es un documento, considerado como una de las mejores herramientas administrativas, para organizar y formalizar el desarrollo de las diferentes actividades y procedimientos, que conforman los procesos en la organización. En el Manual de Procesos se consignan las actividades, responsables, objetivos, alcances, registros, formatos y demás información que se

considere necesaria, para orientar correctamente la labor del personal. Es importante que continuamente se esté realizando revisiones y actualizaciones de la información que en el Manual aparece. El diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos, genera un gran número de ventajas para la Organización que son descritas a continuación:

1. Incremento en la eficiencia, eficacia y calidad en el trabajo del personal.
2. Es un instrumento de consulta para el talento humano nuevo que se vincule a la organización.
3. Permite estandarizar, institucionalizar y formalizar procedimientos.
4. Define funciones y responsabilidades para cada actividad.
5. Contribuye al seguimiento, control y mejoramiento de la forma en la que operan los procesos.
6. Establece referentes para el personal involucrado y responsable de llevar a cabo los procesos en la organización.

#### **2.1.6 Conformación del Manual.**

La estructura de un Manual de Procesos y Procedimientos debe contener los siguientes lineamientos: Portada, Misión de la Empresa, Índice o Contenido, Introducción, Objetivos del Manual, Marco Legal, Destinatarios del Manual, Manejo de Conservación del Manual, Simbología Utilizada y Procedimientos.

#### **2.1.7 Diagramas de Flujo.**

Los diagramas de flujo son graficas, que representan la forma en que operan los Procesos y Procedimientos dentro de la Organización, para ellos se emplean diferentes símbolos, los cuales son presentados en la tabla 1., con su respectivo significado.

Algunas de las ventajas de emplear Diagramas de flujo para la descripción de los procedimientos son:

- Permite identificar con facilidad Actividades y Responsables.
- Facilita la comprensión por parte del personal de la forma como operan los Procesos y Procedimientos dentro de la Organización.
- Facilita la identificación de cuellos de botella, reprocesos y puntos críticos.
- Permite analizar el desarrollo de los Procesos.
- Facilita el Mejoramiento de los Procesos.
- Da herramientas al personal para el desarrollo de su trabajo.


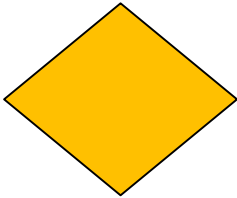
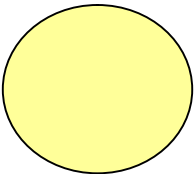
- Disminuye la incertidumbre frente a quien hace que, cuando lo hace y como lo hace.
- Proporciona información importante para el control y seguimiento de los Procesos.

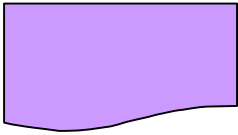


El método de diagramación empleado para los Procesos y Procedimientos del Consejo Nacional de Producción Limpia, fue de Roles – Actividades, el cual fue empleado porque permite no solo visualizar cada una de las actividades que conforman el Procedimiento, si no también indica que funcionario dentro de la institución es el responsable de llevarla a cabo. De igual forma, con este tipo de Diagrama de Flujo, se puede establecer la interacción entre los diferentes actores involucrados en los Procesos y determinar si es las más eficiente y eficaz, o de lo contrario que cambios podrían ser pertinentes realizar.


**Grafica 1. Diagrama de Flujo**

<b>Nombre del Procedimiento</b>	
<b>Rol 1</b>	<b>Rol 2</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>Actividades desarrolladas en la operación del Procedimiento</b> </div>	

**Tabla 1. Método de Diagramación de Procedimientos**

Símbolo	Significado
	<p><b>Operación: Rectángulo.</b></p> <p>Se utiliza este símbolo cada vez que ocurre un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, la actividad de una maquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para detonar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.</p>
	<p><b>Punto de decisión: Diamante.</b></p> <p>Se usa en aquellos puntos del proceso en el cual se debe tomar una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, "Si la carta es correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse". Por lo general, los outputs del diamante se marcarán con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI – NO, VERDADERO – FALSO).</p>
	<p><b>Inspección: Círculo grande.</b></p> <p>Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output.</p>

	<p>Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p>
	<p><b>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda.</b></p> <p>Se usa este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).</p>
	<p><b>Dirección del flujo: Flecha.</b></p> <p>Su utilidad es detonar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI (American National Standar) indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha. Sin embargo, para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo, se recomienda que siempre se usen las cabezas de flecha.</p>
	<p><b>Límites: Circulo alargado.</b></p> <p>Indica el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo</p>

	aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.

### 2.1.8 Análisis de Procedimientos.

Una de las herramientas empleadas para el análisis de los procedimientos es la Técnica 5W+2H.

**Tabla 2. Técnica 5W2H.**

	<b>Pregunta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tema</b>	<b>What -Qué</b>	Escribir una breve descripción del problema.
<b>Secuencia</b>	<b>When -Cuándo</b>	¿Cuándo está usted viendo los problemas? ¿En qué momento del día y/o del proceso?
<b>Ubicación</b>	<b>Where – Dónde</b>	¿Dónde está viendo los problemas? (línea / máquina / lugar) ¿En qué parte/lugar del producto/proceso está viendo los problemas?
<b>Personas</b>	<b>Who -Quién</b>	¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de la/s personas?
<b>Método</b>	<b>How -Cómo</b>	¿Cómo se diferencia del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?
<b>Cantidad</b>	<b>How many - Cuántos</b>	¿Cuántos en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánta plata implica?
<b>Causa</b>	<b>Why – Por qué</b>	¿Por qué sucede el problema?

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO REFERENCIAL.

En el marco referencial se describen los antecedentes del Consejo Nacional de Producción Limpia.

#### 3.1 Constitución de la Empresa.<sup>3</sup>

*“El Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL), se define como una instancia de diálogo y acción conjunta entre el sector público, la empresa y sus trabajadores, con el fin de difundir y establecer un enfoque de la gestión ambiental que coloca el acento en la prevención de la contaminación, más que en su control final.*

*Para lo anterior, debe conocer y evaluar las iniciativas que promuevan la producción limpia y la prevención de la contaminación en el sector productivo y velar que se adopten las acciones necesarias en diversas instituciones públicas para tal fin.*

*Creado por acuerdo Nº 2091/2000 del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en Diciembre de 2000; sus orígenes se remontan a 1998 con la creación por el Ministerio de Economía del Comité Público- Privado de Producción Limpia”.*

#### 3.2 Reseña Histórica.

La Política de Producción Limpia definida para el período 2006-2010 se orienta a consolidar la aplicación de la producción limpia en la gestión de los actores públicos y privados, con el fin de elevar los estándares ambientales y de competitividad de las empresas chilenas. Esta propuesta reafirma y busca avanzar más allá del objetivo de la Política definida entre el 2001-2005.

En este sentido, esta Política surge de la revisión de la experiencia y resultados de los diversos instrumentos implementados en el país, tales como los Acuerdos de Producción Limpia (APL), los instrumentos de fomento y las acciones para asentar en el país la Cultura de la Producción Limpia, en un marco de cooperación público-privada. Esta tiene su expresión en el Consejo Nacional de Producción Limpia, ente responsable de la formulación, seguimiento y coordinación de las políticas públicas en esta área de vinculación entre lo ambiental y lo productivo.

---

<sup>3</sup> POLÍTICA DE PRODUCCIÓN LIMPIA AL 2010. Antecedentes Generales. Consejo Nacional de Producción Limpia [En línea]. [Consultado Septiembre 7, 2010] Disponible en Internet en: <http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/321>

El Consejo es un Comité CORFO, presidido por el Ministro de Economía, e integrado por representantes de la CORFO, la Confederación de la Producción y del Comercio, la Sociedad de Fomento Fabril, la Corporación Nacional de Exportadores, el Ministerio de Salud, la Comisión Nacional de Medio Ambiente, la Superintendencia de Servicios Sanitarios, la Central Unitaria de Trabajadores y el sector de la pequeña y mediana empresa.

La presente Política se basa en la interacción de las diversas entidades públicas y privadas comprometidas con la estrategia de producción limpia, y en la experiencia obtenida a partir de la participación de empresas, asociaciones gremiales y trabajadores.

La labor desarrollada ha sido complementaria a la que es propia de cada organismo del Estado en materia ambiental y fiscalizadora. Ello ha permitido desarrollar un tipo de acuerdo voluntario que, por sus resultados evaluados, ha sido exitoso. Se trata, en consecuencia, de extender estos resultados mediante la cooperación público privada, los análisis técnicos, los acuerdos voluntarios y el desarrollo de nuevos instrumentos.

### **3.3 Domicilio y Sede.**

El Consejo Nacional de Producción Limpia cuenta con sedes en diferentes regiones de Chile, su sede principal se encuentra ubicada en el área metropolitana, en el centro de Santiago de Chile, Almirante Lorenzo Gotuzzo, 124 Piso 2, desde esta sede se coordinan los recursos y actividades a desarrollar por sus comités ubicados en las diferentes regiones del país, los cuales se presentan a continuación:

- **Región de Arica y Parinacota**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en el piso 5, Of. 510 del Edificio Mira Blau y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Intendente de Arica y Parinacota, Rodolfo Barbosa Barrios.

**Vicepresidente:** Secretario Regional Ministerial de Economía, Fomento y Turismo, Pablo Arancibia Mattar.

**Secretaria Ejecutiva:** Leyla Beltrán Fuentes.

- **Región de Tarapacá**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Baquedano N° 917, Iquique y su equipo de trabajo esta conformado por:



**Presidente:** Intendente de la Región de Tarapacá, Luz Ebensperger Orrego

**Vicepresidente:** Secretario Regional Ministerial de Economía de la Región de Tarapacá, Néstor Jofré Núñez

**Secretaría Ejecutiva:** Secretaria Ejecutiva de Producción Limpia de la Región de Tarapacá, Claudia Cortés Mancilla.

- **Región de Antofagasta**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Baquedano 340, Antofagasta y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Alvaro Fernández Slater: Intendente Regional.

**Secretario Ejecutivo:** Norman Velásquez.

- **Región Copiapó**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Edificio Gobierno Regional Atacama y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Ximena Matas Quilodrán, Intendenta de la Región de Atacama y Presidente del Gobierno Regional.

**Vicepresidenta:** Sofía Cid Versálovic, Seremi de Economía de la Región de Atacama

**Secretario Ejecutivo:** Cristian Riveros Zepeda

- **Región Coquimbo**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Balmaceda 340, La Serena y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Sergio Gahona Salazar, Intendente de la Región de Coquimbo

**Vicepresidente:** Gustavo Mallat Garcés, Seremi de Economía

**Secretario Ejecutivo:** Roberto Rojas Cortés

- **Región de Valparaíso**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Errázuriz 1178, 6º piso, Valparaíso y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Raúl Celis Montt, Intendente Regional

**Vicepresidente:** Seremi de Economía

**Secretario Ejecutivo:** Héctor Marchant Pérez

- **Región del Libertador Bernardo O'Higgins**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Almarza 315, D 203 y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Rodrigo Pérez Mackenna, Intendente y Presidente del Gobierno Regional

**Vicepresidente:** Cristian Barros Rozas, Seremi de Economía

**Secretaria Ejecutiva:** Viviana Candia Quinteros, Secretaria Ejecutiva CPL

- **Región del Maule**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Uno Norte 948, Talca y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Rodrigo Galilea, Intendente Regional

- **Región del Biobío**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Lincoyán 41-D, Concepción y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Jacqueline Van Rysselberghe Herrera, Intendente Regional

**Vicepresidente:** Ricardo Brain Trucco, Seremi de Economía

**Secretario Ejecutivo:** Hugo Valeria Leal

- **Región de la Araucanía**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Aldunate 620, 6º piso Of. 605, Temuco y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Andrés Molina M., Intendente Región de La Araucanía.

**Vicepresidente:** Carlos Isaacs B., Seremi de Economía

**Secretario Ejecutivo:** Eduardo Araneda Schuler

- **Región de Los Ríos**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Yervas Buenas 181, 4° Piso, Los Ríos y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Juan Andrés Varas Braun, Intendente Regional

**Vicepresidente:** Henry Azurmendi Toledo, Seremi de Economía

**Secretaría Ejecutiva:** Yeysi Le-Breton, Secretaria Ejecutiva de Producción Limpia de la Región de Los Ríos.

- **Región de Los Lagos**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Av. Décima Región # 480, Primer Piso. Puerto Montt y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Juan Sebastián Montes Porcile, Intendente Regional

**Vicepresidente:** Beatriz Díaz Monsalvez, Seremi de Economía

**Secretario Ejecutivo:** Agustín Krogh Rivas

- **Región de Magallanes y Antártica Chilena**

La oficina de este Comité se encuentra ubicada en Monseñor Fagnano 420, Punta Arenas y su equipo de trabajo esta conformado por:

**Presidente:** Liliana Kusanovic Marusic, Intendenta Regional

**Vicepresidente:** Pablo Ihnen Pervan, Seremi de Economía

**Secretario Ejecutivo:** Marcos Leal Pineda2.2.3 Objeto Social.

### **3.4 Objetivo Organizacional.**

Progresar sistemática y eficazmente en la implementación de las prácticas de Producción Limpia en la gestión de los actores privados y públicos a nivel

nacional, en el marco de la cooperación público privada, con el fin de lograr mayor **sustentabilidad, modernización productiva y competitividad de las empresas públicas y privadas en las diferentes regiones de Chile.**

### 3.5 Portafolio de Servicios CPL.

Las empresas y asociaciones gremiales que deseen implementar acciones de producción limpia disponen de un conjunto de servicios de apoyo desarrollados por el Estado.

**Fondo PL:** Fondo de Promoción de Producción Limpia (Fondo PL), perteneciente al Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL), el cual contempla cuatro líneas de apoyo destinadas a asociaciones gremiales y empresas del sector productivo y de servicios.

**Focal APL:** Entrega a las empresas aportes no reembolsables que cubren parte del costo de consultorías especializadas para implementar Acuerdos de Producción Limpia (APL).

**Instrumentos de asistencia técnica para la modernización:** Instrumentos de fomento de CORFO que apoyan la implementación de medidas de producción limpia en empresas productivas y de servicios.

**Instrumentos de apoyo a la innovación:** Instrumentos desarrollados por InnovaChile de CORFO para apoyar acciones de innovación en producción limpia.

**Instrumentos de financiamiento:** Describe el conjunto de instrumentos de apoyo desarrollados por CORFO para financiar acciones de producción limpia.

### 3.6 Personal Consejo Nacional de Producción Limpia sede principal Área Metropolitana – Santiago de Chile.

Tabla 3. Personal CPL

NOMBRE	CARGO
Rafael Lorenzini	Director Ejecutivo
Mauricio Ilabaca	Subdirector Técnico
Renato Leyton	Asesor Director Ejecutivo
Ximena Ruz	Jefe Departamento APL
Carolina Guerra	Jefa de Marketing
Andrés Álvarez	Secretario Consejo Directivo

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Jorge Morales	Coordinador APL
Andrés Mujica	Jefe Ingeniería CPL
Noelia Cárcamo	Secretaria Subdirección de Operaciones
Julio Villagran	Encargado de Finanzas
Julio Stuardo	Asesor Legal
Jorge Medina	Subdirector de Operaciones
Alejandro Silva	Encargado Administrativo
Eugenio Herrera	Jefe de Administración y Control
Oswaldo Travieso	Control de Calidad
Lester Maxwell	Periodista
Eduardo Saavedra	Encargado Administrativo
Johanna Guzman	Coordinadora APL
Ximena Castillo	Secretaria Dirección Ejecutiva
Juan Pablo Montecinos	Encargado de Finanzas

### 3.7 Estructura Organizacional Consejo Nacional de Producción Limpia



## **CAPÍTULO IV**

### **4. METODOLOGÍA**

#### **4.1 Fases para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.**

La metodología de trabajo empleada, para el desarrollo del Manual, fue tomada de diferentes documentos e investigaciones realizadas al respecto, de esta forma, se adoptó, la que se consideró más adecuada para el logro de los objetivos planteados inicialmente.<sup>4</sup>

La Implementación del Manual de procesos y procedimientos se realizó de acuerdo con las siguientes fases de trabajo:

##### **Fase 1. Conocimiento de la Institución y Levantamiento de Información.**

Durante esta primera fase, se llevo a cabo una inducción general a la Organización, donde se abordaron temas como su Misión, Visión, Objetivos, Metas, Estructura Organizacional, además de un reconocimiento del personal, de sus diferentes áreas. Se realizo una revisión de los antecedentes del CPL, en cuanto a documentos y trabajos anteriores sobre los procesos y procedimientos organizacionales.

##### **Fase 2. Clasificación de los Procesos.**

Con la colaboración del equipo de trabajo del Consejo, de sus diferentes áreas se llevaron a cabo diferentes reuniones, para elaborar el Mapa de Procesos, en el cual se identifico los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo y las líneas jerárquicas que componen la Estructura Organizacional. Con el personal involucrado en el desarrollo de los Procesos de Apoyo, tema de estudio de este trabajo, se realizo un primer acercamiento a la dinámica de sus Procedimientos, Actividades, Actores, Entradas, Salidas, Tiempos, Alcances y Objetivos de cada uno en este momento. Para el levantamiento de esta información se emplearon instrumentos como entrevistas informales, formatos de seguimiento de los procedimientos donde se incluían sugerencias y observaciones de cada uno de los actores involucrados a medida que se ejecutaban cada una de sus actividades.

---

<sup>4</sup> ADMINISTRACIÓN Y MEJORAMIENTO UN-SIMEGE SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN. Manual de procesos y procedimientos. Universidad Nacional de Colombia [En línea] [Publicado dic, 2008]. Universidad Nacional sede Bogotá. [Consultado may 25, 2010] Disponible en Internet en: [http://www.unal.edu.co/simege/simege/2009/Manual\\_Procedimiento/MANUAL%20DE%20PROCESOS%20Y%20PROCEDIMIENTOS.pdf](http://www.unal.edu.co/simege/simege/2009/Manual_Procedimiento/MANUAL%20DE%20PROCESOS%20Y%20PROCEDIMIENTOS.pdf)

### **Fase 3. Priorización de los Procesos.**

En la fase de Priorización de Procesos, se llevo a cabo una reunión con representantes del Área de Operaciones, donde actualmente se desarrollan los procesos de Apoyo, que fueron caracterizados en el Manual. En esta sesión se contó con la presencia del Subdirector de Operaciones, Jefe de Administración y Control y Asesor Legal del Consejo de su sede ubicada en el área metropolitana, así se concluyo la importancia de realizar una Priorización de los procesos de Soporte que operaban en el Consejo, para determinar cuales debían ser analizados con mas detalle y requerían de cambios para incrementar su eficiencia y eficacia.

De esta forma, se solicito a todos los actores involucrados en el desarrollo de los procedimientos, calificar cada uno de estos, según su grado de dificultad, tomando como referencia para ello, el número de actividades requeridas para cada uno y el tiempo necesario para llevarlas a cabo. De igual forma con registros del Consejo se estableció la frecuencia y recurrencia de cada procedimiento. Con estos datos se construyó una matriz, donde se relacionaron las dos variables dificultad y frecuencia para cada procedimiento y se pudo determinar los procedimientos que requerían de cambios.

### **Fase 4. Retroalimentación y Análisis de la información con los actores involucrados.**

Una vez obtenida la información, se procedió a analizarla y considerar conjuntamente con las personas involucradas algunas posibles acciones o planes de mejoramiento a partir de cambios significativos en la estructura de los procesos y dinámica en procedimientos administrativos CPL, todo esto bajo el marco normativo en el que se encuentra el Consejo, por ser una institución publica y considerando de igual forma los requisitos de la entidad para el desarrollo de sus procedimientos.

Para el análisis de los problemas en los procedimientos se empleo la técnica 5W2H, en la cual se pregunta What = Qué, Who = Quién, Where = Dónde, When = Cuando, Why = Porqué, How = Como y How Much = Cuanto, todas estas preguntas fueron respondidas con la colaboración del personal involucrado, realizando un análisis así de las actividades que conforman el procedimiento. De esta forma se generaron soluciones y alternativas para hacer más eficientes los procesos organizacionales.

### **Fase 5. Categorización de los Procedimientos de Apoyo y descripción.**

Con la información recolectada y un análisis previo con personal involucrado, se realizo la caracterización y documentación de los procedimientos de Soporte del



Consejo, empleando un formato, donde aparece el nombre del procedimiento, su objetivo, alcance, responsables, actividades, registros, normativas.

Además se elaboro los Diagramas de Flujos de cada uno de los procedimientos, empleando programas como Visio y Bizagi.

### **Fase 6. Validación de los procesos con los actores involucrados**

Los procedimientos documentados fueron puestos a disposición del personal involucrado para determinar su veracidad, coherencia y pertinencia, además de dar validez y aprobación a los mismos.

### **Fase 7. Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos**

Considerando los requisitos planteados por la Iso 9001 y el Sistema de Gestión de calidad, se dio paso al diseño del Manual de Procesos y Procedimientos, donde se pueden encontrar en el momento la caracterización de los Procesos de Soporte.

### **Fase 8. Socialización.**

Una vez validados y corregidos los procesos y procedimientos de soporte, fueron socializados con el personal involucrado, exponiendo los cambios realizados y la importancia de iniciar con la implementación de los mismos para la Organización.

### **Fase 9. Proceso de adaptación del nuevo diseño de procesos y procedimientos.**

### **Fase 10. Evaluación y seguimiento de la gestión de procesos establecida**

Fases en las que se observa la adaptación y se evalúan los resultados con los responsables de los diferentes procesos, que hayan sido objeto de cambio.

**Nota:** Las fases 9 y 10 no están previstas dentro del presente proyecto, solo se mencionan, refiriendo la importancia de asignar un responsable por parte del CPL para llevarlas a cabo con el fin de determinar la eficacia de la implementación del plan de acción sugerido.

## **CAPÍTULO V**

### **5. DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **5.1 Levantamiento de la Información.**

Recolección de información sobre la Organización como Misión, Visión, objetivos, Personal, antecedentes de trabajos realizados respecto a los Procesos y Procedimientos en el Consejo.

#### **5.2 Elaboración del Mapa de Procesos y Procedimientos.**

Para la elaboración del Mapa de Procesos consideramos las siguientes etapas<sup>5</sup>:

1. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas de la Entidad para analizar, diseñar y elaborar el mapa de procesos.
2. Identificar los procesos actuales de la organización.
3. Con lo cual, se podrá identificar, de igual forma, los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la Entidad. Para lo anterior, es importante priorizar el nivel de importancia de los procesos, calculando el impacto de estos, dentro de la Entidad, para posteriormente seleccionar los procesos claves.
4. Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
5. Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

#### **5.3 Conformación del Equipo de trabajo**

El Consejo Nacional de Producción Limpia, no cuenta con una Clasificación de sus Procesos y Procedimientos, por esta razón fue de gran importancia contar con un equipo de trabajo interdisciplinario, conformado por profesionales de sus diferentes áreas para plantear la forma en que se Clasificarían los procesos y elaborar el Mapa de Procesos.

Este equipo fue conformado por las personas que se encuentran a continuación:

---

<sup>5</sup> Fontalvo Herrera José Tomás. Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO-9000-2000. Capítulo 3. Gestión por procesos.

**Tabla 4. Equipo de Trabajo**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1. Mauricio Ilabaca	Subdirector Técnico
2. Jorge Medina	Subdirector de Operaciones
3. Eugenio Herrera Balmaceda	Jefe de Administración y Control
4. Julio Stuardo	Asesor Legal
5. Ximena Yáñez	Encargada Administrativa
6. Osvaldo Travieso	Control de Calidad - Tecnolimpia
7. Ximena Ruz	Jefe Departamento APL
8. Renato Leyton	Asesor Director Ejecutivo

Con este grupo de trabajo, a través de diferentes sesiones se determinó, clasificar los Procesos y Procedimientos del Consejo en tres grandes grupos: Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, como se presenta a continuación.

#### **5.4 Identificación de los Procesos Actuales de la Entidad.**

Los Procesos y Procedimientos, con un tipo de secuencia y responsables asignados en el Consejo, son los siguientes:

- **Planeación Estratégica.**

Para la planificación estratégica el Consejo realiza una reunión al inicio de cada año, con todo su equipo de trabajo, del área metropolitana y comités ubicados en las diferentes regiones del país. En esta reunión se definen las Metas y Objetivos para el año que inicia, además de determinar los Recursos que serán necesarios, de igual forma se evalúa el cumplimiento de las Metas y Objetivos fijados el año anterior, la dinámica con la que se realiza la Planeación dentro del Consejo, resulta una forma de integración y de conocimiento del grupo de trabajo en todo el país, fortalecimiento la pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la Organización.

- **Fondo PL.** Procedimiento Fondo de Promoción de Producción Limpia (Fondo PL), el cual contempla cuatro líneas de apoyo destinadas a asociaciones gremiales y empresas del sector productivo y de servicios.

- **Focal APL.** Procedimiento que hace parte de los Procesos Misionales y se refiere a consultorías especializadas para implementar Acuerdos de Producción Limpia (APL).
- **Financiamiento.** Describe el conjunto de instrumentos de apoyo desarrollados por CORFO para financiar acciones de producción limpia.
- **Adquisiciones de Bienes y Servicios.** Compra de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las operaciones del Consejo y el cumplimiento de su Objeto Social.
- **Contratación de Personal.** Contratación del personal idóneo para el desarrollo de las actividades del Consejo.

### **5.5 Sugerencias para la Clasificación de los Procesos y Procedimientos en el Consejo Nacional de Producción Limpia.**

Por petición de la Organización los Procesos Estratégicos y Misionales solo serán señalados, con los procedimientos que se considera conveniente los deben integrar, a estos se tiene planeado someterlos a un Plan de Mejoramiento en el mediano plazo, en este trabajo se decidió iniciar por la propuesta y análisis de los Procesos de Apoyo, a los cuales se aplicara la metodología y las herramientas planteadas anteriormente, con el fin de hacerlos mas eficientes y eficaces.

Además de los procedimientos señalados en el punto anterior, también se identificaron otros procedimientos que realiza la organización y requieren de una clasificación, caracterización e institucionalización, por lo cual se desarrollo la siguiente propuesta.

- **Procesos Estratégicos.**
  - Planeación Estratégica.
  - Direccionamiento Estratégico
  - Administración y Mejoramiento Sistema de Gestión
  - Control Interno
- **Procesos Misionales.**
  - Fondo PL
  - Focal APL
  - SAT
- **Procesos Apoyo.**

Los procesos de soporte, que son el tema de estudio de este trabajo, han sido divididos en tres grandes grupos denominados: Gestión de Talento Humano, Gestión de Recursos y Servicios y Gestión Administrativa y Financiera.

#### **Gestión de Talento Humano**

- Selección de Personal
- Inducción
- Contratación
- Capacitación
- Evaluación del Desempeño

#### **Gestión de Recursos y Servicios**

- Adquisiciones
- Control de Bienes Muebles (Inventarios)
- Soporte Fondo PL

#### **Gestión Administrativa y Financiera**

- Pagos
- Comisiones de Servicio

### **5.6 Clasificación de los Procesos en Estratégicos, Misionales y de Apoyo dentro del Mapa de Procesos.**

El Consejo Nacional de Producción Limpia actualmente realiza procesos de tipo Estratégico, Misional y de Apoyo, los cuales son descritos a continuación:

- **Procesos Estratégicos:**

En este grupo se encuentran los procesos que van dirigidos a la Planeación y Dirección Estratégica que incluyen el diseño de objetivos, políticas y estrategias organizacionales. En el CPL la Dirección Ejecutiva es la responsable, de establecer cuáles serán las metas a realizar cada año y definir los recursos necesarios. Así mismo determinar la forma de hacer seguimiento y control para estimar al finalizar del año, el grado de cumplimiento del Plan estratégico por parte de las diferentes unidades administrativas.

- **Procesos Misionales:**

Los procesos misionales son los que van directamente relacionados con el objeto social de la Organización, que en el caso del CPL va dirigido a atender las necesidades de grupos o Asociaciones empresariales de todo el país, en cuanto a Producción Limpia se refiere, destacando que el concepto de la Producción Limpia es vasto y abarca un gran número de campos como: producir a partir de insumos y materias primas de calidad, empleando procesos y tecnología amigables con el Medio ambiente y que garanticen un mejor desempeño del Sistema productivo, reflejándose finalmente en resultados de rentabilidad, sustentabilidad y competitividad de las empresas, a través de una reducción de costos, desechos y disminución de productos defectuosos.

- **Procesos de Apoyo:**

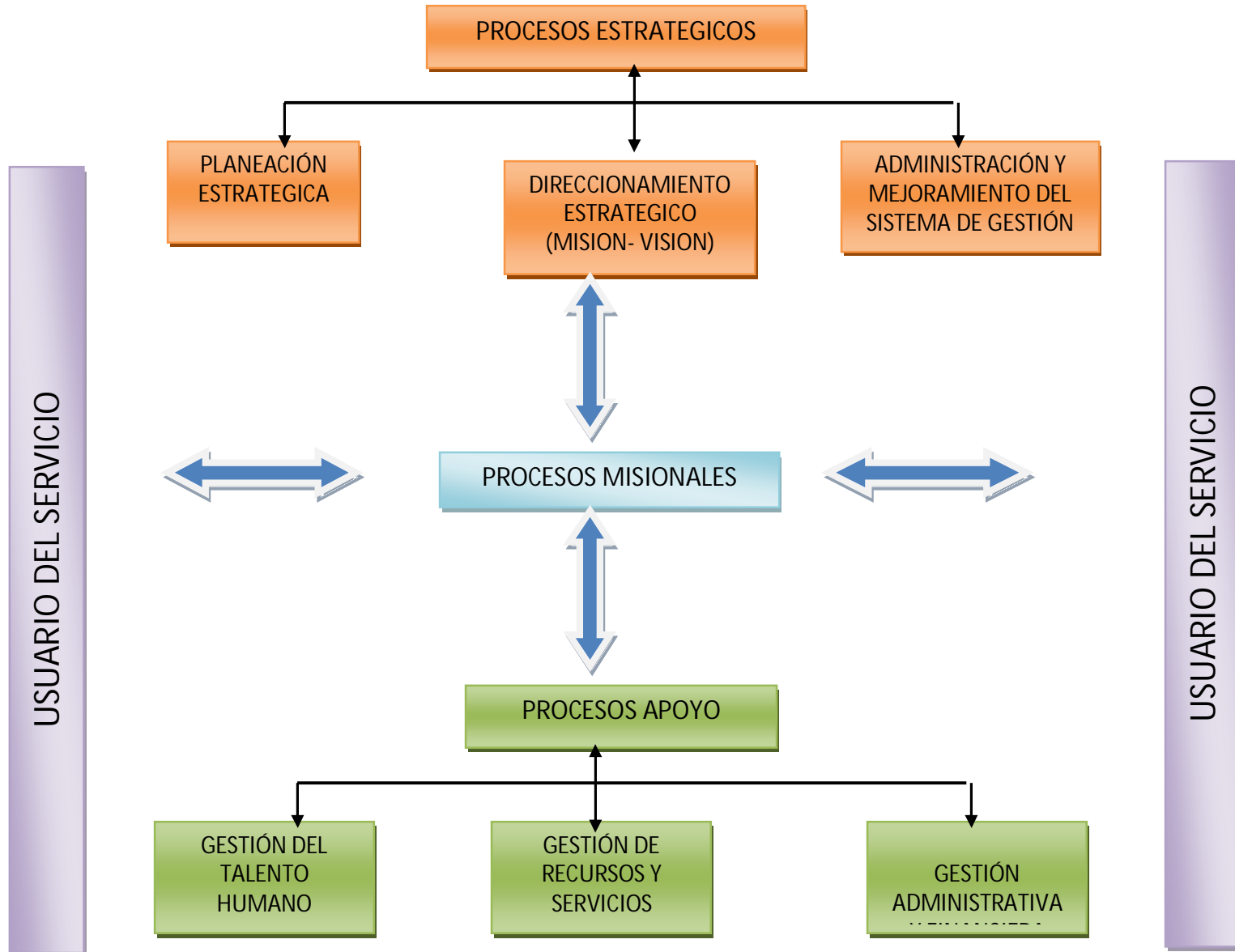
Son los procesos encargados de garantizar la provisión de los recursos humanos, económicos y físicos necesarios, para el correcto funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.

Para la implementación de procesos efectivos y con calidad, es conveniente establecer en el futuro, procesos de evaluación que permitan analizar el desempeño y en general el desarrollo y funcionamiento del sistema en la organización, con el fin de controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes trazados por la misma.

### **5.7 Documentación de los Procesos y Procedimientos en el Mapa de Procesos.**

El Mapa de procesos es una gráfica que permite visualizar, el vínculo que existe entre los diferentes procesos de la organización, para el CPL, los procesos identificados se encuentran definidos en tres grandes grupos que son Procesos estratégicos, misionales de apoyo, descritos anteriormente.

Gráfico 3. Representación Gráfica Mapa de Procesos y Procedimientos.



## **5.8 Priorización y Seguimiento de los Procesos y Procedimientos de Apoyo del Consejo Nacional de Producción Limpia.**

Para determinar los procesos a analizar y mejorar, se realizó una priorización de procedimientos administrativos, entre los que se encontraba:

1. Comisiones de Servicio
2. Compras
  - Convenio Marco
  - Trato Directo
3. Licitaciones Públicas y Adjudicaciones
4. Contratos de personal
5. Apoyo Fondo PL
  - Línea 1
  - Línea 2
  - Línea 3
  - Línea 4
6. Programas regionales
7. Comodatos
8. Otorgamiento Licencia uso Sello APL

Estos procedimientos fueron evaluados por el personal involucrado en su desarrollo, Subdirector de Operaciones, Jefe de Administración y Control, Asesor Legal, Encargado Administrativo. Quienes calificaron cada procedimiento de acuerdo a su dificultad de 1 a 10 siendo 1 el de menor dificultad y 10 el de mayor dificultad. La dificultad fue medida respecto el número de actividades y tareas de cada procedimiento y el tiempo empleado para realizarlas.

Debido a la presencia de una resolución en el desarrollo de cada proceso, la frecuencia se obtuvo, del registro de Resoluciones del año 2009, filtrando cuantas pertenecían a cada uno de los procedimientos mencionados anteriormente.

A continuación se presenta una tabla que contiene los resultados de la Frecuencia para cada proceso y la Calificación asignada por cada uno de los actores involucrados. El total es un ponderado de las calificaciones.



**Tabla 5.Priorización de Procesos**

<b>Procedimientos</b>	<b>F</b>	<b>Cal.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Cal.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Comisiones de Servicio</b>	333	2	1	3	1	1,75
<b>Compras</b>	108	5	2,6	7	7	5,4
• Convenio Marco	57					
• Trato Directo	51					
<b>Licitaciones Públicas y Adjudicaciones</b>	66	7	8	7	7	7,2
<b>Contratos de personal</b>	2	2		7	5	3,5
<b>Fondo PL</b>	20	8	2	5	-0-	3,7
• Línea 1	10					
• Línea 2	3					
• Línea 3	3					
• Línea 4	4					
<b>Programas regionales</b>	19	6	4	3	3	4
<b>Comodatos</b>	-0-	4	2	2	2	2,5
<b>Otorgamiento Licencia uso Sello APL</b>	-0-	8	2	2	2	3,5

**F: Frecuencia para el año 2009**

**Cal.: Calificación**

**Tabla 6. Resultados Gráfica de Priorización**

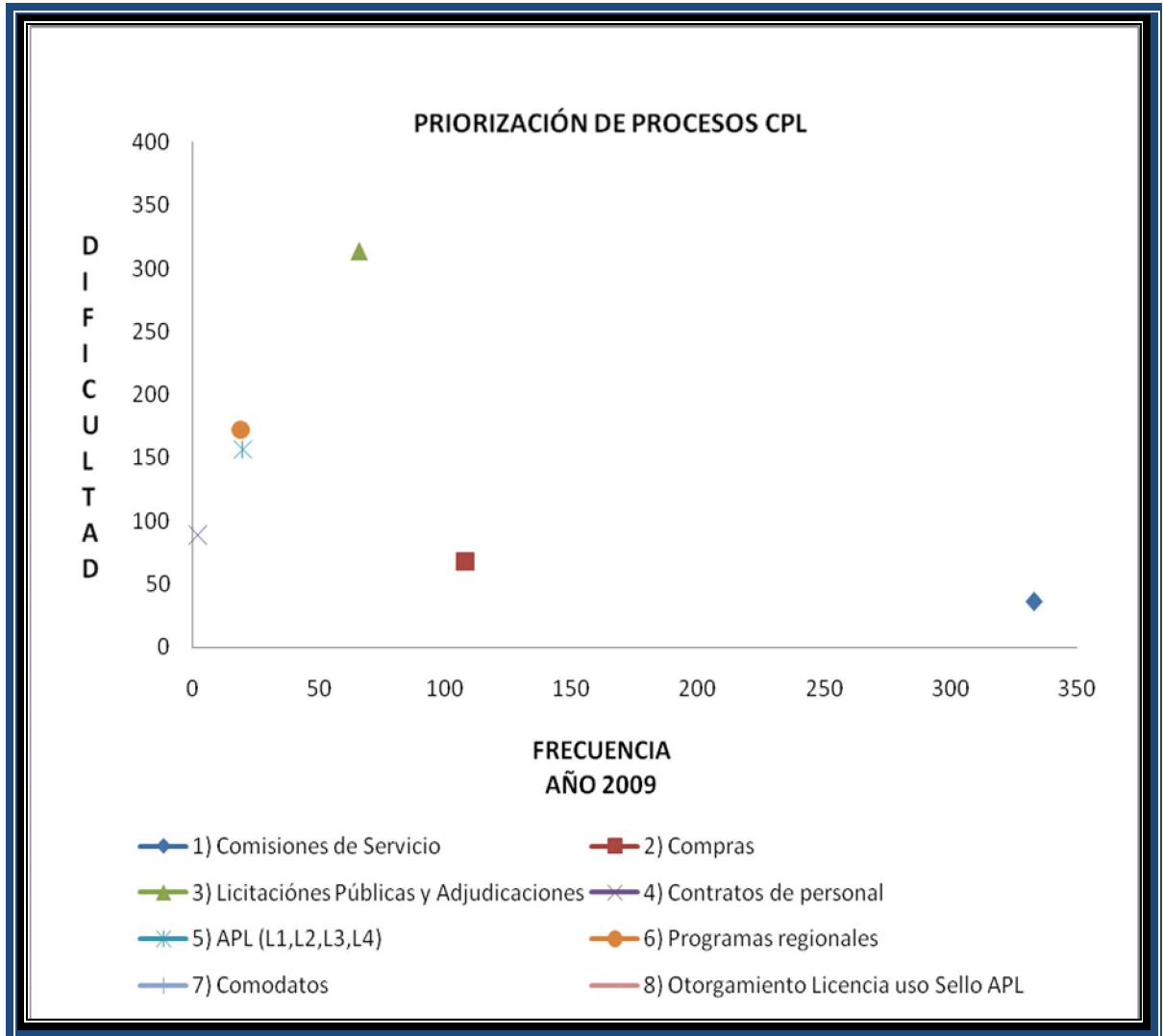
<b>Procedimientos</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DIFICULTAD</b>
<b>Comisiones de Servicio</b>	333	36,56716418
<b>Compras</b>	108	67,91044776
<b>Licitaciones Públicas y Adjudicaciones</b>	66	313,4328358
<b>Contratos de personal</b>	2	88,80597015
<b>APL (L1,L2,L3,L4)</b>	20	156,7164179
<b>Programas regionales</b>	19	172,3880597
<b>Comodatos</b>	-0-	0
<b>Otorgamiento Licencia uso Sello APL</b>	-0-	350

### 5.8.1 Análisis Gráfica de Priorización

La gráfica de Priorización de Procesos que se presenta a continuación, relaciona los procesos administrativos del CPL, respecto a su grado de dificultad y frecuencia para el año 2009.

- **Comisiones de Servicio:** Es el procedimiento de mayor frecuencia y menor dificultad actualmente, esto se alcanza con la automatización en la primera actividad del procedimiento: Envío de solicitud por parte del funcionario del Consejo.
- **Licitaciones Públicas y Adjudicaciones:** Es el tercer procedimiento con mayor frecuencia, del grupo de procesos analizado. La calificación de su dificultad fue la más alta, esto se debe al número de actividades que se deben llevar a cabo para su desarrollo.
- **Fondo APL (L1, L2, L3, L4):** Este constituye uno de los procedimientos de mayor importancia, debido a que hace parte del servicio que el Consejo presta a las Pymes. La Frecuencia para el año 2009, fue de 20 proyectos en total, por todas las Líneas. La calificación de su dificultad, se encuentra dividida entre los actores, algunos lo calificaron con una dificultad de 8y 5, mientras otros con 2 y 0.
- **Compras:** El procedimiento de Compras es el segundo con mayor dificultad, con un ponderado de 5,4, para el año 2009 fue la segunda con mayor frecuencia.
- Los siguientes procedimientos **Comodatos, Programas Regionales y Otorgamiento Licencia Sello APL**, no serán considerados para el plan de mejoramiento, porque su frecuencia es mínima y se pueden llegar a presentar una sola vez al año

**Gráfica 4. Priorización de Procesos CPL**



**5.9 Retroalimentación y Análisis de la información con los actores involucrados.**

Una vez recolectada la información sobre los Procesos y Procedimientos del Consejo, fueron analizados en diferentes sesiones y entrevistas informales con el personal involucrado, hasta definir la información que debía aparecer en el Manual de Procesos y Procedimientos y en la Caracterización de cada procedimiento de Apoyo, con el fin de hacerlo lo mas veraz y claro posible para el quipo de trabajo de la Organización.

**5.10 Descripción de los Procedimientos.**

Con la información obtenida sobre cada procedimiento y una vez revisada por el personal involucrado se paso a la descripción de los procedimientos de Apoyo.

Entre los instrumentos que fueron empleados para el Levantamiento de la información y su posterior descripción se encuentran sesiones con los actores involucrados, entrevistas informales con los mismos y formatos de seguimiento del desarrollo de los procedimientos, como se presenta a continuación.

**Tabla 7. Seguimiento de Procedimientos Consejo Nacional de Producción Limpia.**

**Proceso:**

**Procedimiento:**

**Líder del Procedimiento:**

**Fecha de Inicio:**

**Hora de Inicio:**

**Fecha de Finalización:**

**Hora de Finalización:**

Actividad	Responsable		Fecha Entrega / Hora	Fecha Salida / Hora	Observaciones
	Nombre	Cargo			

- **Proceso:** Se identifica el tipo de Proceso al que pertenece el Procedimiento a describir.
- **Procedimiento:** Se identifica lo que se hace dentro de la Entidad.
- **Líder del Procedimiento:** El encargado de llevar un control del desarrollo del procedimiento desde el inicio al final.
- **Fecha de Inicio:** Fecha en la cual empieza el desarrollo del Procedimiento.
- **Hora de Inicio:** Marca la hora en la que se da inicio al Procedimiento.
- **Fecha de Finalización:** Fecha en la cual termina el Procedimiento.
- **Hora de Finalización:** Marca la hora en la que se finaliza el Procedimiento.
- **Actividad:** Identifica los pasos necesarios para el desarrollo del Procedimiento.
- **Responsable:** En esta casilla se especifica el Nombre y Cargo del responsable de cada actividad durante la operación del Procedimiento.
- **Fecha de Entrega / Hora:** Fecha y Hora en la cual se dio inicio a cada actividad.
- **Fecha de Salida / Hora:** Fecha y Hora en la que se finalizo cada actividad.
- **Observaciones:** Información y anotaciones por parte de cada uno de los responsables, respecto a como se dio el desarrollo de cada una de las actividades, si se presentaron retrasos o dificultades y a que se debieron.

Otro de los Formatos empleados para el Levantamiento de la Información se presenta a continuación:

**Tabla 8. Formato levantamiento de información para la Descripción de los Procedimientos del Consejo Nacional de Producción Limpia.**

**Proceso:**

**Procedimiento:**

**Líder del Procedimiento:**

Número de la Actividad	Responsable	Tiempo Óptimo	Tiempo Real	Descripción de Actividades

- **Proceso:** Se identifica el tipo de Proceso al que pertenece el Procedimiento a describir.
- **Procedimiento:** Se identifica lo que se hace dentro de la Entidad.
- **Líder del Procedimiento:** El encargado de llevar un control del desarrollo del procedimiento desde el inicio al final.
- **Numero de la Actividad:** Orden en el cual se desarrollan las actividades para cada procedimiento.
- **Responsable:** Se especifica las personas, puestos o unidades que intervienen en el procedimiento, precisando su responsabilidad y participación.
- **Tiempo Óptimo:** El tiempo que se desea dure el desarrollo de cada actividad en la operación del procedimiento.
- **Tiempo Real:** El tiempo en el que se realiza realmente la actividad, por parte de personal responsable.
- **Descripción de Actividades:** Se detalla cada uno de los pasos que se tienen que llevar a cabo para la realización del procedimiento.

Por medio de estos formatos se logro recolectar información importante sobre la operación de cada uno de los Procedimientos de Apoyo del Consejo, además se dio la oportunidad a los actores involucrados de participar activamente en la proposición de cambios a realizar a través de sus sugerencias y observaciones.

#### **5.10.1 Descripción del Procedimiento de Licitación.**

A continuación se presenta como se realizo la descripción del procedimiento de Licitación, empleando el formato de levantamiento, presentado en la tabla 9.

**Tabla 9. Descripción del Procedimiento de Licitación**

<b>Número de la Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Optimo</b>	<b>Tiempo Real</b>	<b>Descripción Actividades</b>
1	Unidad Solicitante	½ día	1 día	Elabora el Memo de solicitud de Licitación con las Bases y los términos de referencia establecidos. Envía el memo de solicitud y TDR, a través de un correo electrónico o en físico al encargado administrativo. Solicita autorización al Subdirector de Operaciones.
2	Subdirector de Operaciones	1 día	1-10días	Evalúa las bases y envía a encargado administrativo para que haga correcciones si es necesario.
3	Jefe de Administración y Control	1 día	1-10días	Evalúa las bases y envía a encargado administrativo para que haga correcciones si es necesario.
4	Encargado Administrativo	1 día	1- 2 días	Revisa las bases y TDR, elabora la resolución y envía al subdirector de operaciones.
5	Subdirector de Operaciones	1 día	1-5 días	Revisa, si aprueba, envía al asesor jurídico.
6	Asesor Jurídico	1 día	1-5 días	Visa y firma la resolución, envía para firma del subdirector de operaciones.
7	Subdirector de Operaciones	1 día	1 día	Firma la resolución. Entrega a Secretaria de Operaciones, para firma de Director Ejecutivo.
8	Secretaria de Operaciones	½ día	½ día	Entrega a Director Ejecutivo.
9	Director Ejecutivo	½ día	½ día	Firma la resolución. Entrega a Secretaria de Operaciones.
10	Secretaria de Operaciones	½ día	½ día	Entrega resolución a encargado administrativo.
11	Encargado Administrativo	½ día	½ día	Envía la solicitud a Mercado Público.

12	Mercado Público	9 días	9 días	Levanta la licitación. Se encarga de recibir preguntas e inquietudes de los oferentes. Envía preguntas a encargado administrativo.
13	Encargado Administrativo	Auto.	Auto.	Recibe preguntas y las envía a la Comisión evaluadora.
14	Comisión evaluadora	2 días	2 días	Recibe preguntas y las responde, envía a EA.
15	Encargado Administrativo	Auto.	Auto.	Recibe respuestas y las envía a Mercado Público.
16	Mercado Público	10 días	10 días	Pública las respuestas y recibe ofertas. Envía ofertas al encargado administrativo.
17	Encargado Administrativo	1 día	1 día	Recibe boletas de garantía. Abre la licitación
18	Comisión Evaluadora	15 días	15 días	Evalúa las ofertas. Envía evaluación.
19	Encargado Administrativo	½ día	½ día	Recibe evaluación. Elabora el modelo de adjudicación. Envía al asesor jurídico para revisión.
20	Asesor Jurídico	1 día	1 día	Visa y firma la resolución. Envía a Subdirector de Operaciones para firma.
21	Subdirector de Operaciones	1 día	1 día	Firma la resolución. Envía a Secretaria de Operaciones.
22	Secretaria de Operaciones	½ día	½ día	Entrega a Director Ejecutivo.
23	Director Ejecutivo	½ día	½ día	Firma la resolución. Envía a Secretaria de Operaciones.
24	Secretaria de Operaciones	½ día	½ día	Entrega resolución a encargado administrativo.
25	Encargado administrativo	½ día	½ día	Envía la adjudicación aprobada a Mercado Público.
26	Mercado Público	½ día	½ día	Adjudica la Licitación.

### **5.10.2 Análisis de los Procedimientos.**

Para el análisis de los procedimientos en el Consejo, se emplearon diferentes herramientas entre las que se encuentra la observación, el seguimiento de los procedimientos a través de formatos de control y la metodología 5W2H, en la cual se realizan las siguientes preguntas ¿What?/Qué; ¿Why?/Por qué; ¿Where?/Dónde; ¿Who?/Quién; ¿When?/Cuándo; ¿How?/Cómo y ¿How many?/Cuántos, estas con el fin de comprender mejor la dinámica en la cual operan los procedimientos organizacionales y poder establecer medidas de cambio, con el fin de optimizar el desarrollo del proceso.

Estos instrumentos de análisis fueron empleados para cada uno de los Procedimientos de Soporte, propuestos para el Consejo, a continuación se presenta un ejemplo del análisis realizado empleando la metodología 5W2H, para el Procedimiento de Licitación.

- **Análisis de Actividades**

Las actividades se analizaron por medio de un formulario, enfocado en las siguientes preguntas ¿What?/Qué; ¿Why?/Por qué; ¿Where?/Dónde; ¿Who?/Quién; ¿When?/Cuándo; ¿How?/Cómo y ¿How many?/Cuántos, para ser resueltas, como se presenta en la tabla.



**Tabla10. Análisis de Actividades**

¿QUÉ? (What)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVAS
<p>➤ <b>¿Qué se hace?</b></p>	<p>En el Procedimiento de Licitación, la unidad Solicitante elabora Memo de solicitud de Licitación, adjuntando las Bases y los términos de referencia establecidos. Estos documentos son evaluados por el Subdirector de Operaciones, quien aprueba o rechaza la solicitud. El encargado administrativo una vez recibe la aprobación elabora la resolución de licitación, la cual es revisada nuevamente por el Subdirector de Operaciones y el Asesor Legal. Con estos dos vistos buenos la resolución pasa para la firma del Director ejecutivo. Con la firma del Director, el Encargado Administrativo envía la solicitud a Mercado publico, quien abre la Licitación y recibe las ofertas, las ofertas son evaluadas posteriormente por la Comisión Evaluadora, quien decide que oferta presenta mayores beneficios para el Consejo, con la evaluación de las ofertas el Encargado Administrativo elabora Resolución con el Modelo de Adjudicación, este es revisado por el Subdirector de Operaciones, Asesor Legal y Director Ejecutivo. El Encargado administrativo envía a Mercado Publico la Adjudicación aprobada y este adjudica la Licitación.</p>	
<p>➤ <b>¿Actualmente lo que se hace es realmente necesario?</b></p>	<p>En el Procedimiento se observa que el documento es revisado más de una vez por la misma persona, lo que retrasa en más de una ocasión el flujo eficiente del mismo. La evaluación de las bases la realiza el Subdirector de Operaciones y el Encargado Administrativo, una vez se tiene la resolución de iniciar con la Licitación, esta es revisada por el Subdirector de Operaciones, luego es entregada al Asesor Legal quien da su Visto Bueno y regresa nuevamente para revisión del Subdirector de Operaciones.</p>	<p>Si cada actor involucrado en el Procedimiento realiza su trabajo a conciencia y con compromiso, las revisiones se pueden disminuir, agilizando los tiempos de respuesta y haciendo más eficientes los Procesos en el Consejo.</p>

	Analizando estas revisiones con el personal involucrado se llevo a la conclusión que son innecesarias y deben ser realizadas por un solo responsable, con el fin de evitar retrasos e incoherencias en el momento de realizar cambios o modificaciones en los documentos.	
➤ <b>¿Podría eliminarse o añadir algún paso?</b>	Deben ser eliminadas las dobles revisiones de los documentos, porque esto constituye un incremento innecesario en el trabajo, además retrasa el flujo del procedimiento y a su vez la eficiencia del mismo.	Las bases deben ser revisadas solo por el Subdirector de Operaciones y pasar al Encargado Administrativo para que elabore inmediatamente la resolución y ser entregada después al Asesor Legal para su visto Bueno, una vez se hay completado esto debe ser entregada al Subdirector para una revisión final y su firma.
➤ <b>¿Dónde se realiza?</b>	Las actividades son realizadas en las oficinas del Consejo en su sede principal, se requiere de la colaboración de Mercado Publico, pero este contacto se realiza virtualmente. El recibo de boletas de garantías y demás documentos necesarios para la adjudicación de la Licitación son decepcionados en la Oficina de partes, ubicada en el Consejo.	La disposición de las oficinas en el Consejo, facilita el desarrollo organizado del Procedimiento, debido a que las oficinas del personal involucrado se encuentran dispuestas en la misma área de la sede. Facilitando la comunicación entre estos.
➤ <b>¿Quién es el</b>	Los Responsables de desarrollar el procedimiento son: Unidad Solicitante, Subdirector de Operaciones, encargado	

<b>responsable de realizarlo?</b>	Administrativo, Asesor Legal, Secretaria de Operaciones, Director ejecutivo, Mercado Publico, Comisión Evaluadora.	
➤ <b>¿La persona es la más óptima para realizarlo?</b>	Los encargados de desarrollar cada una de las actividades del Procedimiento, son las adecuadas debido a que cuenta con las competencias y conocimiento necesario para realizarlas.	Contar con un programa que permita automatizar algunas de las actividades del Procedimiento, además que permita mejorar el flujo de la información entre todos los involucrados, al contar con el conocimiento en que punto se encuentra el procedimiento y bajo al responsabilidad de quien.
➤ <b>¿Cuándo se realiza?</b>	El Procedimiento de Licitación se realiza cuando se presenta una necesidad de adquirir un bien o servicio para la Organización y de acuerdo a los requerimientos de la Entidad se hace necesario realizarlo a través de una Licitación.	Es importante que la Organización cuente un Plan de Compras, donde se establezcan los bienes y servicios que se requerirán para el desarrollo de las actividades en un año calendario, con esta planificación el procedimiento de Licitaciones puede facilitarse.
➤ <b>¿Se podría hacer en otro momento o</b>	Las Licitaciones no se encuentran planificadas, solo se realizan cuando una unidad se percata de la necesidad de adquirir un bien o servicio, si la ejecución de este procedimiento fuera programada con anticipación, se	Se podrían planificar al inicio del año, de acuerdo a un estudio de los recursos bienes o servicios que

<p><b>éste es el más adecuado para hacerlo?</b></p>	<p>evitarían retrasos, haciendo la operación de las actividades más eficientes y optimizando los recursos humanos, tiempo y físicos.</p>	<p>requerirá la Organización para un año calendario, de esta forma se puede establecer para qué fecha y tiempo del año se deberá ejecutar una Licitación y hacer más eficiente el Procedimiento.</p>
<p>➤ <b>¿Cómo se hace?</b></p>	<p>El Procedimiento de Licitación se realiza a través de una solicitud en memo de una unidad del Consejo, se requiere una resolución aprobada por el Subdirector de Operaciones, Asesor Legal y el Director Ejecutivo, de igual forma esta aprobación debe ser enviada a Mercado Publico, para que publique la licitación en su portal una vez se tenga la oferta mas beneficiosa para la Organización se procede a la elaboración de una resolución con el Modelo de Adjudicación. El oferente debe enviar las boletas de garantía necesarias, para la elaboración del contrato del bien o servicio a adquirir por el Consejo.</p>	
<p>➤ <b>¿Es la secuencia mas óptima o se podría hacer de otra forma?</b></p>	<p>La secuencia que actualmente se emplea en las Licitaciones no es la óptima, se hace necesario eliminar revisiones y evaluaciones paralelas por parte de dos o más actores responsables.</p>	
<p>➤ <b>¿Los formatos son los mas aptos</b></p>	<p>El Consejo no cuenta con formatos estandarizados e institucionalizados para el desarrollo de todo el procedimiento, se cuenta con un formato tipo para las resoluciones y los modelos de adjudicación, pero no con un</p>	<p>Elaborar un formato tipo e institucionalizarlo, en el cual se encuentre cada una de las especificaciones</p>

<b>para realizar la actividad?</b>	formato para solicitud de licitación, presentada por la unidad de la Organización, lo que ocasiona problemas, porque estas no adjuntan la información necesaria o Términos de Referencia requeridos para realizar la Licitación.	técnicas, físicas y económicas que debe presentar la Unidad Solicitante en el momento de requerir una licitación para la adquisición de un bien o servicio.
➤ <b>¿Los documentos solicitados son los más adecuados para realizar las actividades?</b>	Los documentos solicitados son los adecuados, sin embargo se hace necesario establecer los requisitos y la información que deben presentar cada uno, para agilizar el desarrollo del Procedimiento.	A través de la estandarización de formatos tipo para cada uno de los documentos como solicitudes, resoluciones, modelos de adjudicación se puede agilizar y facilitar el flujo del Procedimiento y de la Información entre el personal involucrado.
➤ <b>¿Los instrumentos o implementos son óptimos?</b>	El Consejo se ha percatado de la importancia de contar con instrumentos tecnológicos como programas que permitan un flujo más efectivo y organizado de la información entre los responsables de cada uno de los Procesos.	Automatizar algunas de las actividades del Procedimiento, como el envío de la Solicitud de Licitación, resoluciones.
➤ <b>¿Cuánto dinero implica?</b>	Actualmente no se tiene establecido el costo para el procedimiento en un mes.	Plantear este costo en los procedimientos de gestión financiera.

- **Análisis del Procedimiento de Licitación.**

En la primera actividad del procedimiento, se presentan dificultades, en la claridad de los TDR (Términos de Referencia) del bien o servicio que se requiere, por esta razón deben ser revisados en varias ocasiones por el Subdirector de Operaciones y el Jefe de Administración y Control. Estas revisiones pueden llegar a tomar 10 días hábiles.

Esto se presenta nuevamente cuando deben ser evaluadas y revisadas las Bases Administrativas, las cuales son revisadas por dos o más personas al mismo tiempo, Subdirector de Operaciones, Jefe de Administración y Control y Encargado Administrativo, creando inconsistencias y dificultades para llegar a acuerdos.

Se identifican cuellos de botella en las actividades iniciales 2, 3, 4 y 5, lo cual puede estar relacionados con la cantidad de revisiones que se realizan, si bien es importante que los términos y las bases sean lo más claros posibles, un exceso de revisión puede crear confusión e incoherencias, que hacen más prolongado el proceso.

Es necesario definir para cada uno de los cargos y actores, funciones y responsabilidades, existe personal que es responsable de llevar a cabo las mismas tareas lo que dificultad en el momento de llegar a un consenso.

Una vez la Licitación es subida a Mercado Público, se encuentran establecidos unos tiempos por Ley, que no pueden ser alterados:

**Levantamiento de la Licitación:** 9 días

**Recepción de Ofertas:** 10 días

**Evaluación de Ofertas:** 15 días

- **Resumen de Simplificación del Procedimiento de Licitación.**

**Tabla 11. Cuadro Resumen de Simplificación**

Proceso:

Área: operacional

Nombre del Procedimiento: Licitación

Descripción	Actual	Propuesta	Simplificación	%
Cantidad de Pasos	26	24	2	7.6
No. Cargos	6	5	1	17
No. Formatos	1	4		
No. Registros de Control	0	1		

#### **Traslado de Pasos:**

El paso 5, se pasa a realizar en el paso 7. La Resolución es enviada primero al Asesor Legal y con su Visto Bueno, se entrega al Subdirector de Operaciones para revisión y firma.

#### **Eliminación de Pasos:**

Se deben eliminar el número de revisiones a lo largo del Procedimiento, las bases administrativas deben ser revisadas y evaluadas solo por el Subdirector de Operaciones y pasar para la elaboración directa de la Resolución al Encargado Administrativo.

Seguido de esto, se debe entregar la Resolución al Asesor Legal y no al Subdirector de Operaciones, una vez se tenga el Visto Bueno del Asesor Legal, debe pasar para la firma del Subdirector de Operaciones.

Los pasos a eliminar son los número 3, 5.

- **Análisis general de los procesos de apoyo e el Consejo Nacional de Producción Limpia.**

Los puntos críticos en los diferentes procesos coinciden en algunos aspectos entre los que se pueden encontrar los siguientes:

No hay estándares de tiempos establecidos, para el desarrollo de cada una de las actividades, entre las que se encuentran: Revisiones, evaluaciones, radicación de solicitudes, entrega de documentos, entrega de informes, envío de Boletas de Garantía o Pólizas de Seguro, envío de contratos, lo que a su vez entorpece la gestión oportuna de las actividades posteriores.

Así las Comisiones de Servicio son realizadas actualmente con un día de anticipación e incluso el mismo día en el que se va a llevar a cabo, lo que hace imposible que el pago que se deriva de la misma no sea cancelado en la fecha requerida, se recomienda que este tipo de solicitudes sea enviada con un tiempo mínimo de cinco 5 días hábiles anteriores a la fecha de la Comisión. Por otra parte la información registrada en la solicitud debe ser clara y verídica, con el fin de minimizar correcciones e incoherencias en la misma.

En el caso de las Licitaciones y Compras es importante estandarizar formatos y la utilización de los mismos para el envío de TDR o Términos de Referencia, considerando aspectos técnicos, económicos y administrativos del bien o servicio a adquirir. Con el fin de facilitar su búsqueda por la persona encargada y adquirir los que cumplan en mayor porcentaje con los requisitos establecidos por la unidad solicitante.

El no contar con tiempos estipulados, en el proceso de Fondo PL, da libertad a las Asociaciones Gremiales en el uso del mismo para la entrega de informes, correcciones, envío de documentos, respuesta a las comunicaciones, entrega de Boletas de Garantía cuando optan por el pago anticipado aprobado por el Consejo, o el envío del Contrato en el que se suscribe el Acuerdo de Producción Limpia.

### 5.11 Mejoramiento de los Procedimientos.

El Mejoramiento de los Procesos es una metodología que busca identificar cada uno de los procesos en la institución organizarlos, mapearlos y caracterizarlos para definir a través de análisis cuales son las mejores pertinentes en cada uno de ellos con el fin de optimizar los recursos organizacionales, aumentar la productividad y disminuir tiempos de respuesta haciendo los procesos mas eficientes y eficaces.

Los Procesos de Apoyo en el Consejo fueron analizados bajo diferentes herramientas nombradas a lo largo del trabajo con el fin de alcanzar mejoras en su desarrollo operativo a través de la disminución de cuellos de botella, reprocesos, actividades innecesarias e inconsistencias. En la tabla que se presenta a continuación se pueden identificar los Procedimientos de Apoyo, del Consejo antes y después de su análisis, en el después aparecen los Procedimientos sugeridos.

**Tabla 12. Procedimientos de Apoyo del Consejo Nacional de Producción Limpia**

Procedimientos Encontrados	Procedimientos Propuestos
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comisiones de Servicio</li> <li>➤ Compras               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio Marco</li> <li>• Trato Directo</li> </ul> </li> <li>➤ Licitaciones Publicas y Adjudicaciones</li> <li>➤ Fondo PL               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea 1</li> <li>• Línea 2</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del Personal.</li> <li>• Inducción.</li> <li>• Contratación de Personal.</li> <li>• Inducción del Personal</li> <li>• Capacitación del Personal.</li> <li>• Evaluación del Desempeño.</li> <li>• Adquisiciones</li> <li>• Planificación de Compras</li> <li>• Evaluación de Proveedores.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea 3</li> <li>• Línea 4</li> <li>➤ Programas Regionales</li> <li>➤ Comodatos</li> <li>➤ Otorgamiento Licencia Sello Azul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Bienes (Inventarios).</li> <li>• Pagos</li> </ul>
TOTAL PROCEDIMIENTOS 21	
Procedimientos 10	Procedimientos 11

## 5.12 Propuestas de Mejoramiento Consejo Nacional de Producción Limpia.

### Mejoramiento Fondo PL.

La Propuesta de mejoramiento del Procedimiento de Soporte Fondo PL, estuvo dirigida a establecer cuales eran las responsabilidades de cada uno de los autores involucrados, además de definir de que forma se podían disminuir tiempos, inconsistencias en los documentos.

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo del Consejo, de la forma en la que se encontraba operando inicialmente, en levantamiento de la información para diagramar el procedimientos, se identifico, que las funciones y responsabilidades de los actores involucrados, no se encontraban establecidas y delimitadas, por lo cual dos o mas funcionarios realizaban actividades paralelas, creando inconsistencias, incoherencias y retrasos en el proceso.

De igual forma con la colaboración del personal involucrado se asignaron las responsabilidades en el procedimiento, para cada actor, buscando hacer el procedimiento más eficiente y eficaz. Las revisiones excesivas de los documentos se suprimieron y se establecieron tiempos de entrega para cada una de las actividades, con el fin de minimizar la incertidumbre en cuanto a la entrega de los resultados del Procedimiento.

Se especificaron las entradas, salidas e indicadores del Procedimiento, con el fin de establecer mejoras e instrumentos de mejoramiento y seguimiento del Procedimiento.

#### Entradas:

1. Carta donde una Asociación Gremial, manifiesta su interés en suscribir un Acuerdo de Producción Limpia o APL.
2. Ficha de Antecedentes del sector e impacto potencial del APL.
3. Antecedentes del Postulante y Asesor.

4. Proyecto, informe de las Asociaciones Gremiales interesadas en postular a cualquiera de los servicios del Consejo Nacional de Producción Limpia. Estos proyectos constan de una parte Técnica y otra Legal.
5. Ficha Técnica, con información técnica, financiera y legal del proyecto.
6. Ficha de Evaluación y presentación, para la posterior evaluación del proyecto por el Consejo Directivo.
7. Boletas de Garantía, que se requieren, cuando el medio de pago elegido, es anticipo.

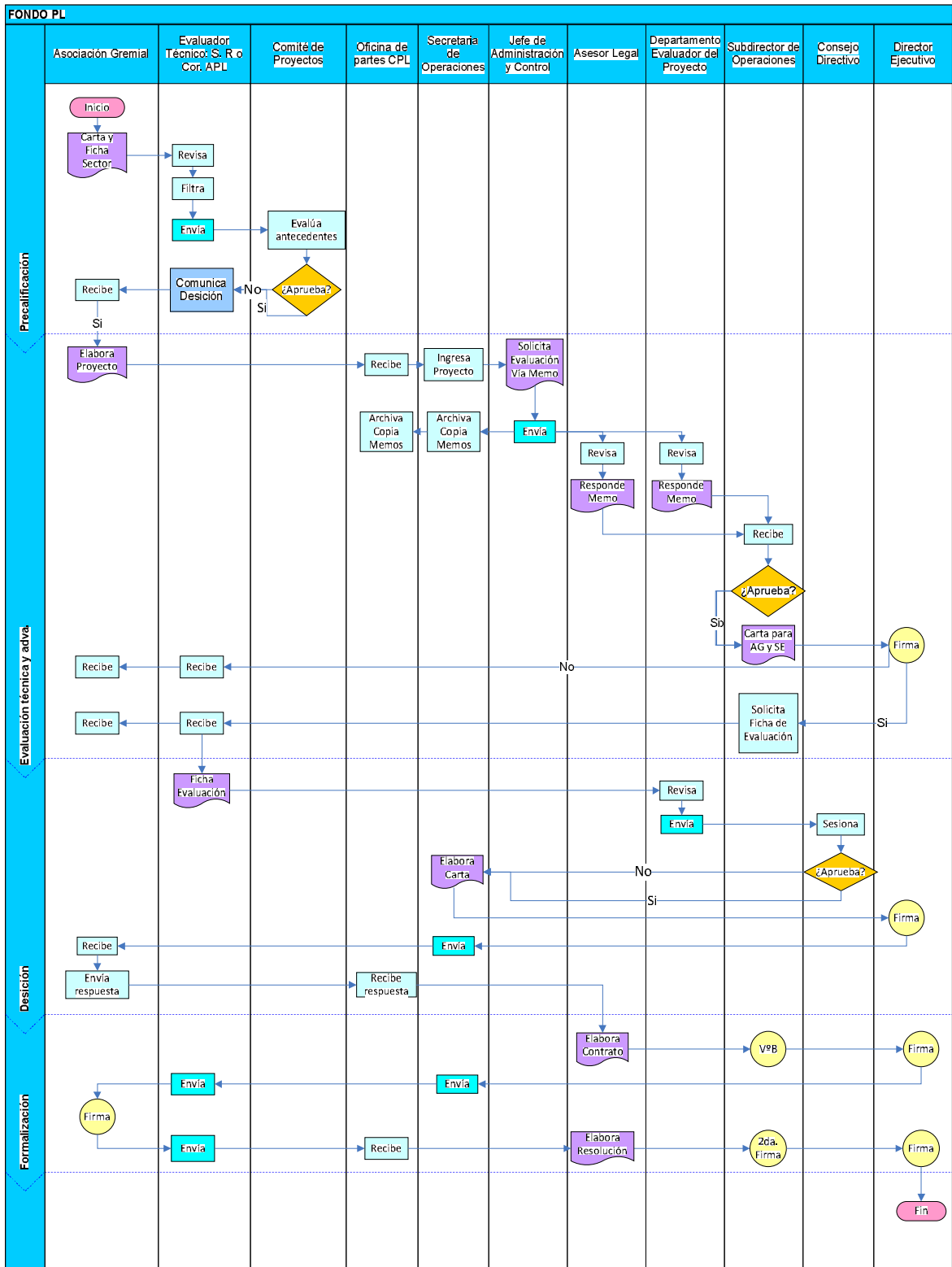
**Salidas:**

1. Memos
2. Resoluciones
3. Carta dirigida a la Asociación Gremial, donde se comunica la aprobación o rechazo de su solicitud.
4. Contrato.
  
5. Cheque para pago por el monto aprobado ante el Consejo Directivo.

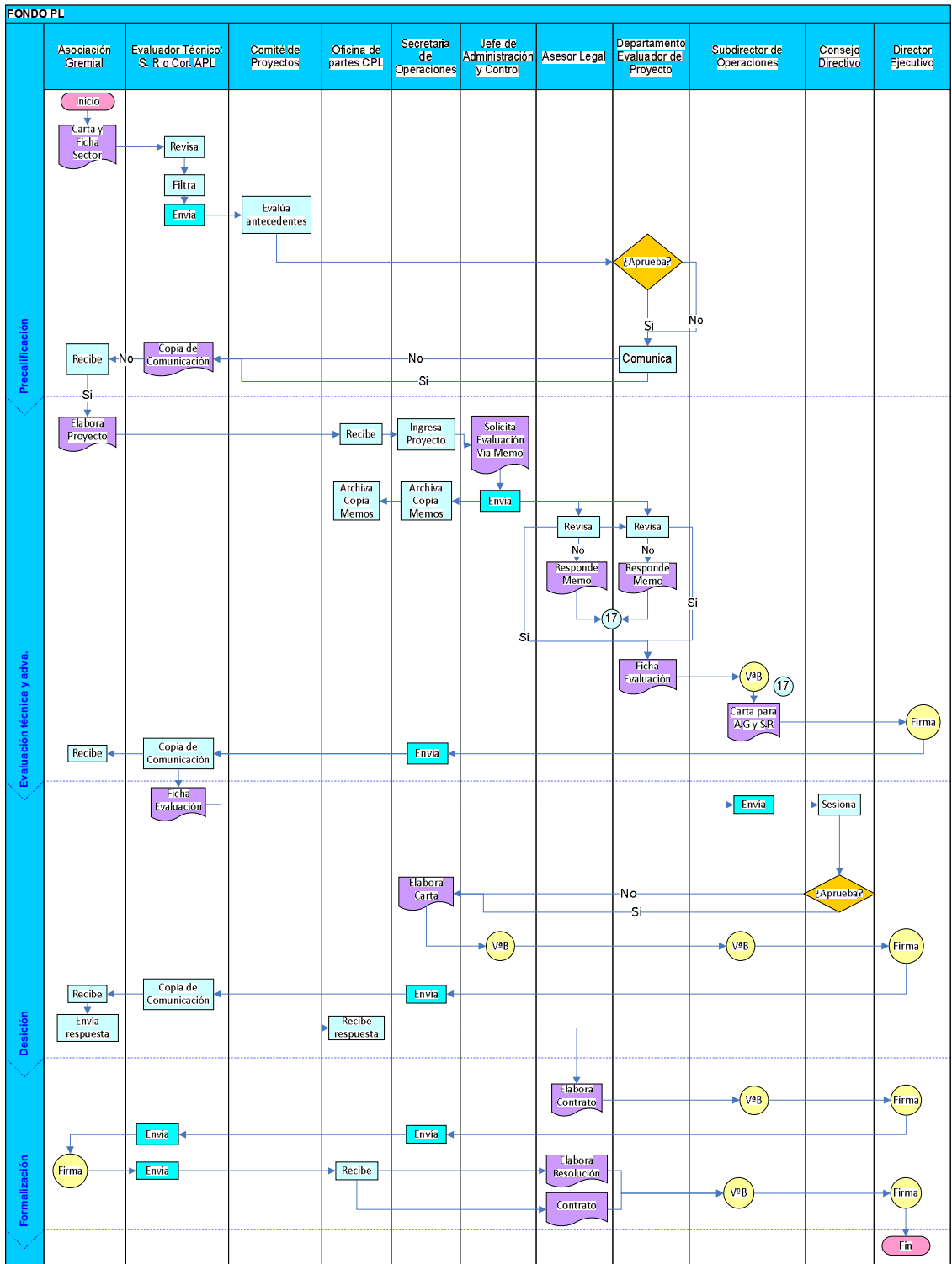
**Indicadores:**

1. Tiempo transcurrido desde la radicación del informe hasta la aprobación o rechazo del mismo.
2. Tiempo empleado en cada una de las actividades establecidas durante el desarrollo del procedimiento.

**Gráfica 5. Diagrama de Flujo Soporte de Fondo PL Inicial**



Gráfica 6. Diagrama de Flujo Soporte de Fondo PL Final



- Otra de las propuestas de Mejoramiento que fueron propuestas al Consejo Nacional de Producción Limpia, se encuentra la estandarización e institucionalización de formatos, para el desarrollo de los Procesos y Procedimientos, específicamente en la Subdirección de Operaciones, esto con el fin de evitar confusiones por falta de información, desorden e incertidumbre, a continuación se presentan los formatos propuestos:

**Formato 1. Solicitud de Compra de Bienes y Servicios**



FORMATO PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS			
<b>Región</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Nombre Unidad Solicitante</b>			
<b>Antecedentes Administrativos</b>			
<b>Nombre del Bien o Servicio.</b>			
<b>Antecedentes Técnicos</b>			
<b>Descripción técnica y Física (Características )</b>	----- ----- ----- ----- -----		
<b>Unidades:</b> ----- ---	<b>Presupuesto:</b> -----	<b>Plazo de Compra:</b> -----	<b>Plazo de Entrega:</b> -----
<b>Requisitos de los Oferentes:</b>	----- ----- -----		

**Formato 2.** Definición de criterios de evaluación de Ofertas



<b>FORMATO PARA LA DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>				
<b>OBJETIVO</b>				
<b>COMITÉ EVALUADOR</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluador 1:</li> <li>• Evaluador 2:</li> <li>• Evaluador 3:</li> </ul>				
<b>Indicador o Variable a Evaluar</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Meta deseada</b>	<b>Rangos de Evaluación</b>	<b>Medios de Verificación</b>



**Formato 3. Solicitud Contratación de Bienes y Servicios**



Fecha Elaboración de Solicitud \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
 Responsable

Información Unidad Solicitante		
Nombre Unidad Solicitante	Correo electrónico	Fono
Responsable de la Solicitud	Correo electrónico	Fono
Contraparte	Correo electrónico	Fono
Dirección de despacho del bien	Fecha en la que requiere el bien ___/___/___	

Antecedentes Administrativos de la Adquisición		
Nombre de la Adquisición		
Objetivo de la Adquisición		
Monto estimado de la Contratación	Disponibilidad Presupuestaria	
	Si	No
Ítem Presupuestario	Glosa.	

Duración de la Compra y forma de Pago	
Tipo de Moneda de la Contratación	Forma de Pago
Peso      ___                      Euro      ___ Dólar     ___                      UF        ___	
Ejecución del Servicio	Plazo del Contrato
Ejecución en el tiempo ___ Ejecución inmediata    ___	Meses    ___ Años      ___

<b>Producto o Servicio requerido</b>	
<b>Nombre del Producto</b>	
<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Unidad de medida</b>

<b>Integrantes de la Comisión Evaluadora</b>	
<b>Nombre del Evaluador</b>	<b>Cargo</b>

<b>Factores de Evaluación</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Descripción</b>
<b>Precio</b>	%	
<b>Experiencia de los oferentes</b>	%	
<b>Calidad técnica de los bienes</b>	%	
<b>Asistencia Técnica</b>	%	
<b>Servicio Post venta</b>	%	
<b>Plazo de entrega</b>	%	
<b>Cobertura de entrega en Regiones</b>	%	
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	

<b>Observaciones</b>

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma Unidad Solicitante**

**V. B**

**Formato 4. Plan Anual de Compras CPL**



Mes	Descripción del Bien	Unidad Solicitante	Existencia Actual	Unidades Requeridas	Precio Ud.	Total de la Compra	Tipo de Compra	Fecha de la Compra
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo								

**Responsable:**

<b>Junio</b>								
<b>Julio</b>								
<b>Agosto</b>								
<b>Septiembre</b>								
<b>Octubre</b>								
<b>Noviembre</b>								
<b>Diciembre</b>								

**Formato 5. Evaluación de Proveedores CPL**



Nombre del Proveedor	Descripción Producto/ Servicio	Calificación Criterios de Evaluación							Total
		Precio	Calidad del Producto/ Servicio	Plazos de Entrega	Cobertura en Regiones	Garantía	Servicio Post - Venta	Asistencia Técnica	

Los Criterios de Evaluación serán calificados de acuerdo a la siguiente tabla

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Muy Baja</b>			<b>Moderada</b>		<b>Muy Alta</b>	

**Formato 6. Inventario Físico**



**Consejo Nacional de Producción Limpia**

**Encargado:** \_\_\_\_\_ **Fecha**       **de**

**Inventario:** \_\_\_\_\_

**Número de Inventario:** \_\_\_\_\_

**Inventario Físico**

<b>Nombre del Producto</b>	<b>Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad en Existencia</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Proveedor</b>

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Elaboró:** \_\_\_\_\_

**Visto Bueno** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Formato 7. Control de Inventario**



**Consejo Nacional de Producción Limpia**

Encargado: \_\_\_\_\_ Fecha de

Inventario: \_\_\_\_\_

Número de Inventario: \_\_\_\_\_

Nombre del Producto	Referencia	Ingresos	Egresos	Saldo

Observaciones:

\_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Visto Bueno \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

**Formato 8.** Evaluación Postulantes a un cargo vacante



**Acta Resumen de Evaluación y propuesta de adjudicación, para contratación de \_\_\_\_\_ (Cargo vacante), para el Consejo Nacional de Producción Limpia.**

Por la presente, y con fecha \_\_ de \_\_ 201\_\_ se resumen los resultados obtenidos por los postulantes a ocupar el cargo de \_\_\_\_\_, para el Consejo Nacional de Producción Limpia, ordenados de mayor a menor calificación.

Tabla de Calificación de los participantes:

<b>NOMBRE POSTULANTE</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b> Subdirector de Operaciones	<b>PUNTAJE TOTAL</b> Jefe de Administración y Control	<b>Puntaje Promedio Ponderado</b>

**Jorge Medina Arévalo**

**Subdirector de Operaciones**

**Eugenio Herrera Balmaceda**

**Jefe de administración y control de gestión**

En consecuencia, este comité de evaluación propone adjudicar el concurso a \_\_\_\_\_.

**Rafael Lorenzini Paci**  
**Director Ejecutivo**  
**Consejo Nacional de Producción Limpia**



**Formato 9.** Evaluación de Desempeño



ACCIONES	CALIFICACION	PORCENTAJE
Acuciosidad en el trabajo: Demostración de meticulosidad, calidad y detalle en la forma de ejecutar sus labores asignadas, a través de excelentes y oportunos resultados.		20%
Actitud: Posiciones personales adecuadas y positivas frente a su desempeño y al cumplimiento de la Normatividad Organizacional.		20%
Desempeño: Calidad, optimización de recursos y oportunidad en el cumplimiento de objetivos.		20%
Capacidad de decisión: Confianza en sí mismo y en el propio conocimiento, reflejada en responsabilidad y efectividad en la toma de decisiones y la ejecución oportuna de sus labores, sin necesidad excesiva de supervisión.		20%
Flexibilidad: Adecuada capacidad de adaptación al medio y de proporcionar respuestas oportunas y adecuadas a nuevos requerimientos.		20%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se evaluará de acuerdo a la siguiente tabla

1	2	3	4	5	6	7
Muy Baja			Moderada		Muy Alta	

**Evaluadores:**

.....

**Formato 10.** Solicitud de permiso facultativo



**Solicitud de permiso facultativo**

**Fecha de la solicitud:**

**Nombre trabajador:**

RUT:

Por medio del presente, solicito autorización para hacer uso de día facultativo

Desde:

Hasta:

\_\_\_\_\_

Firma funcionario

**A llenar por administración:**

Días disponibles - Día(s) solicitado(s) = SALDO

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**V°B° Jefatura**

### **5.13 Documentación de los Procedimientos.**

Después de realizar el análisis de cada uno de los Procedimientos de Apoyo del Consejo Nacional de Producción Limpia y definir los puntos para realizar mejoras, se continuo con su documentación. Para la caracterización de los Procesos de Apoyo se empleo el formato que se presenta a continuación, teniendo como ejemplo el Procedimiento de Comisiones de Servicio.

### **5.14 Caracterización del Procedimiento de Comisiones de Servicio del Consejo Nacional de Producción Limpia.**

A continuación se presenta la caracterización empleada para la descripción de los Procesos y Procedimientos de Apoyo del Consejo, como ejemplo se presenta la caracterización del Procedimiento Comisiones de Servicio, con su respectiva descripción, objetivo, alcance, responsables, actividades, modo de operación, registros y diagrama de Flujo.

#### **4.7 PROCEDIMIENTO COMISIONES DE SERVICIO.**

Las Comisiones de servicio, son un procedimiento administrativo, que permite planificar y programar actividades a realizar por cada una de las dependencias del Consejo, estas actividades se caracterizan porque son realizadas fuera del lugar habitual de trabajo.

##### **Objetivo.**

Planificar y programar las actividades a realizar, por los funcionarios del Consejo Nacional de Producción Limpia, fuera de su lugar de trabajo habitual, especificando fecha, lugar, presupuesto y el motivo por el cual se realiza.

##### **Alcance.**

Desde el envío de la solicitud, hasta la aprobación con su respectivo pago o el rechazo de la misma. Aplica para el Consejo Nacional de Producción Limpia en el área metropolitana y sus comités en las diferentes regiones del país.

##### **Responsables**

<b>Nombre / Cargo</b>	<b>Actividad</b>
<b>Director Ejecutivo</b>	Firma la resolución de Comisión de servicio.
<b>Asesor Legal</b>	Revisa la Resolución de la Comisión de servicio y da Visto bueno.

**ELABORÓ:**

Laura Milena Bonilla Serna  
Pasante Administración de Empresas

**REVISÓ:**

Eugenio Herrera  
Jefe de Administración

**APROBÓ:**

Jorge Medina  
Subdirector de operaciones

<b>Nombre / Cargo</b>	<b>Actividad</b>
<b>Encargado Administrativo</b>	Archiva boleta de pago original.
<b>Encargado de Finanzas</b>	Se encarga de hacer el pago por el monto de la Comisión.
<b>Secretaria de APL</b>	Recibe la resolución de la comisión de servicio, enumera, revisa e imprime. Entrega la Comisión impresa al Asesor Legal, para su Visto bueno.
<b>Unidad Solicitante</b>	Completa y envía la Solicitud para realizar una comisión de servicio, a través de la intranet del Consejo.

### **Modo de Operación**

Los funcionarios que por actividades relacionadas con su labor, deban salir de su lugar normal de trabajo, deben ingresar a la intranet y completar la información requerida en el formato de solicitud de Comisión de Servicio, que en el portal encontrarán, especificando fecha, lugar, motivos de la comisión, presupuesto.

- a. Esta solicitud de Comisión de servicio, será enviada a la Secretaria de APL, quien prepara la resolución, para hacer la Comisión efectiva, numera, revisa, imprime y entrega al Asesor Legal.

**ELABORÓ:**

Laura Milena Bonilla Serna  
Pasante Administración de Empresas

**REVISÓ:**

Eugenio Herrera  
Jefe de Administración

**APROBÓ:**

Jorge Medina  
Subdirector de operaciones

- b. El Asesor Legal revisa la resolución y da su visto bueno, con el cual se procede a la firma del Director Ejecutivo.
- c. La secretaria de APL, hace una copia de la resolución una vez es firmada por el Director Ejecutivo, la entrega al Encargado de Finanzas para que realice el pago por el monto aprobado.
- d. El encargado administrativo, archiva boleta de pago original de la Comisión.

### **Registros**

Los registros empleados, al momento de ejecutar una Comisión de Servicios, son presentados a continuación, con la información que deben contener.

### **Formulario de Solicitud**

El Formulario de solicitud debe contener los siguientes datos, con el fin de tener claridad con el objetivo de la comisión y cada uno de sus requerimientos. Este procedimiento se encuentra actualmente automatizado, el funcionario del CPL, interesado en realizar una comisión de servicio, debe ingresar a la intranet, a través del portal web del Consejo [www.produccionlimpia.cl](http://www.produccionlimpia.cl) , una vez en la Red APL, se solicitará al funcionario su nombre de usuario y contraseña para ingresar. De esta forma se tendrá acceso al formulario de solicitud, en el cual se le solicitan los siguientes datos:

**ELABORÓ:**


Laura Milena Bonilla Serna  
Pasante Administración de Empresas

**REVISÓ:**

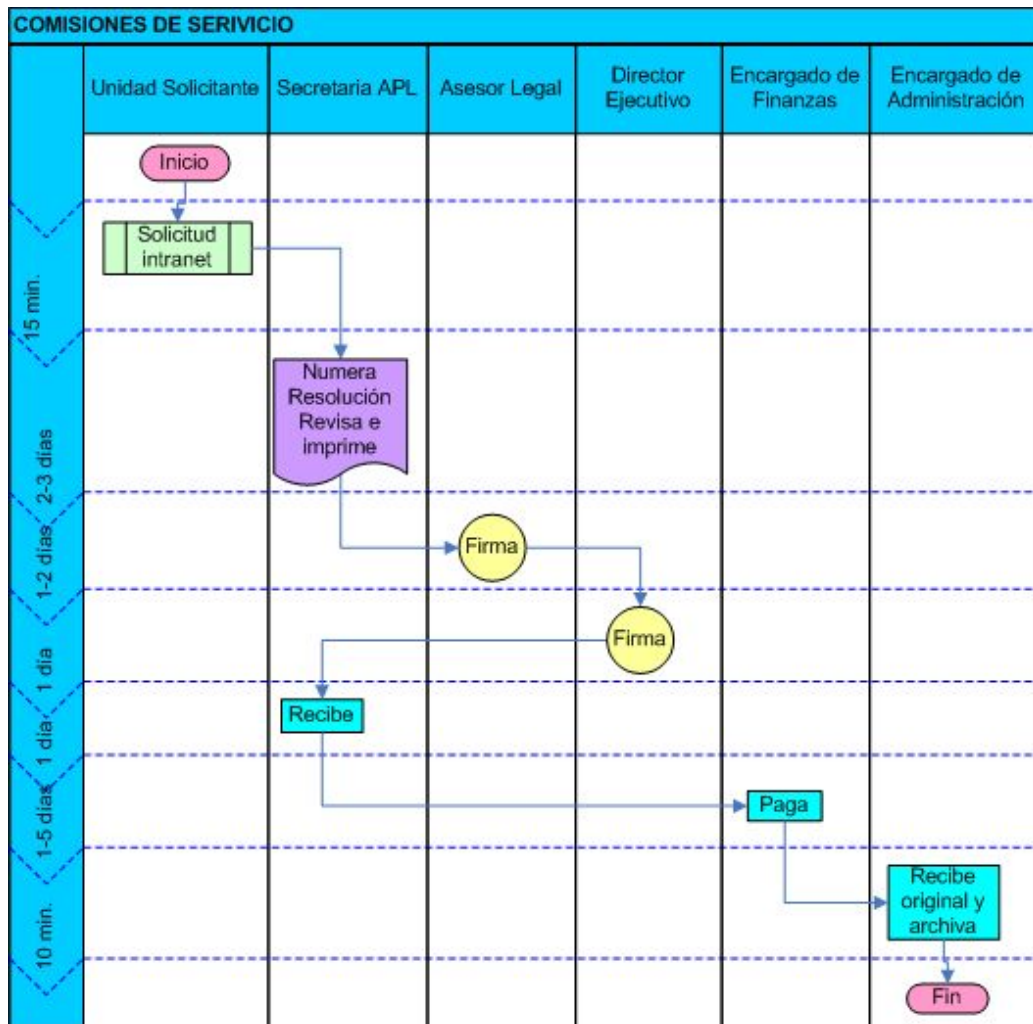
Eugenio Herrera  
Jefe de Administración

**APROBÓ:**

Jorge Medina  
Subdirector de operaciones

	<b>CPL</b> <b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> <b>PR7A07</b>
		<b>Edición: 01</b>
	<b>4.PROCESOS DE APOYO</b>	<b>Fecha:21/03/2011</b>
		<b>Página: 50 de 136</b>
<p>a. Nombre del Funcionario Comisionado.</p> <p>b. Fecha de salida y llegada (señalar preferencias de horarios).</p> <p>c. Lugar de destino.</p> <p>d. Monto dinero anticipado por rendir (si se requiere).</p> <p>e. Motivo del viaje.</p> <p>f. Programa de actividades.</p> <p>Una vez diligenciado este formato de solicitud el formulario se envía automáticamente a la Secretaria de APL, quien es la encargada de numerarlo y elaborar la resolución para la evaluación legal y firma del Director Ejecutivo.</p> <p><b>Resolución Aprobatoria</b></p> <p>Resolución tipo, en la cual se especifica la aprobación de la comisión a un funcionario del Consejo, esta resolución debe ir firmada por el Director Ejecutivo.</p>		
<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>
Laura Milena Bonilla Serna Pasante Administración de Empresas	Eugenio Herrera Jefe de Administración	Jorge Medina Subdirector de operaciones

Gráfica 7. Diagrama de Flujo Comisiones de Servicio





En este formato encontramos descritos los siguientes puntos:

- Nombre del Procedimiento.**
- Breve descripción del Procedimiento.**
- Objetivo del Procedimiento.**
- Alcance del Procedimiento.**
- Responsables.**
- Modo de Operación.**
- Registros.**
- Diagrama de Flujo Rol – Actividad.**

### **5.15 Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.**

Para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Consejo, se estudio las normas del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin que este cuente con los requisitos y los elementos necesarios pedidos por este sistema.<sup>6</sup>

A continuación se presenta la forma en la cual fue estructurado el Manual del Consejo.

### **5.16 Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos de Apoyo Consejo Nacional de Producción Limpia.**

- **Portada:** En la portada se identifica el nombre de la institución para la cual se realizo el Manual de Procesos y Procedimientos.
- **Primera hoja:** En la primera hoja del Manual se encuentra la siguiente información:
  - **Logotipo de la Entidad:** Ubicado en la parte superior o encabezado de página.



- **Nombre oficial de la Entidad:** Consejo Nacional de Producción Limpia, ubicado en el centro de la hoja.

---

<sup>6</sup> ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos.

- **Denominación del trabajo:** Nombre del documento que se realizó. En este caso " Manual de Procesos y Procedimientos de Apoyo para el Consejo Nacional de Producción Limpia ", el cual lo ubicamos en el centro de la hoja.
- **Codificación.** La codificación del Manual se realizó de la siguiente forma:

La primera posición (3 letras) es para las iniciales del Manual de Procesos y Procedimientos que se está realizando, así:

**MPP:** Manual de Procesos y Procedimientos.

La segunda, tercera y cuarta posición (2 y 3 letras), es para el área a la cual corresponde, quedando de esta forma:

**AO:** Área Operacional. **SBO:** Subdirección de operaciones

Posteriormente cada procedimiento se codificó así:

La primera posición (2 letras) para las iniciales de procedimiento:

**PR:** PROCEDIMIENTO

La segunda posición (1 número o más), para el número del procedimiento al que corresponde:

- 1:** Procedimiento Adquisiciones
- 2:** Convenio Marco
- 3:** Trato Directo

La tercera posición (1 letra), para la clasificación de los procesos, es decir si son estratégicos, misionales y de apoyo. Para este trabajo solo se caracterizaron los Procesos de Apoyo, por petición de la Organización.

- E:** Estratégicos
- M:** Misionales
- A:** Apoyo

La cuarta posición (2 números o más), para el conteo total de los procesos según su clasificación (Estratégicos, Misionales y de Apoyo).

- 01:** Adquisiciones
- 02:** Convenio Marco
- 03:** Trato Directo

- Edición o versión, donde se coloca 01 porque corresponde a la primera versión para el Consejo.
- Fecha de elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.
- Conteo de las páginas del Manual de Procesos y Procedimientos. El código, Edición, Fecha y Conteo de las páginas se ubican en la parte izquierda, después del logotipo de la Entidad, en este orden.
- **Responsabilidades:** las responsabilidades se encuentran en la parte inferior de la pagina así:

**Elaboró:** Laura Milena Bonilla – Pasante Administración de Empresas

**Revisó:** Eugenio Herrera Balmaceda – Jefe de Administración y Control

**Aprobó:** Jorge Medina – Subdirector de Operaciones

- **Tabla de contenido:** Donde se detallan las generalidades del manual, relación de los capítulos y páginas correspondientes, que forman parte del documento.
- **Características de la Entidad:** consiste en una descripción general de lo que es la Entidad, en la que se representa:
  - Reseña Histórica.
  - Portafolio de Servicios.
  - Estructura Organizacional.
  - Misión y Visión.
- **Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos, donde se encuentra:**
  - Introducción
  - Objetivo del manual
  - Justificación del manual
  - Marco legal
  - Destinatarios del manual
  - Simbología utilizada
  - Metodología
- **Mapa de Procesos General.**
  - **Mapa de Procesos y Procedimientos.**
- Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo, definidos en la caracterización de los procedimientos.

### **5.17 Aprobación y Socialización del Manual del Procesos y Procedimientos final.**

Con el Manual de Procesos y Procedimientos de Apoyo finalizado. Se presento ante el personal involucrado en su desarrollo para su socialización y posterior aprobación. Para la socialización del Manual se realizaron diferentes sesiones con grupos del personal, con el fin de sensibilizarlos frente a la importancia de conocer como operan los procedimientos de su área y de que forma estos se deben desarrollar en marcados en la Misión, Visión, objetivos y metas de la Institución. Finalmente la aprobación se presento en una última sesión con la presencia del Subdirector de Operaciones, el Jefe de Administración y Control y el Asesor Legal.

## 6. CONCLUSIONES

- A través de diferentes sesiones con el personal involucrado, se busco sensibilizar al equipo de trabajo frente a la importancia de elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos en la Organización, con el fin de documentar cada una de las actividades, los responsables y los objetivos de realizar cada procedimiento. De igual forma se explico las ventajas de contar con esta herramienta administrativa en el Consejo, debido a que el Manual es un documento de consulta, que se encuentra a disposición de los empleados, principalmente cuando se da su ingreso a la Institución, por otro lado es de gran utilidad para encaminar los esfuerzos y el trabajo del talento humano a la consecución de los objetivos y misión organizacional, además de brindar los elementos necesarios para su seguimiento, control y posterior mejoramiento.
- El Manual de Procesos y Procedimientos elaborado para el Consejo Nacional de Producción Limpia, se enfoco en el análisis y mejoramiento de los Procesos de Apoyo que operan en el Área Operacional, esto marca un punto de partida en el Mejoramiento de los todos sus Procesos y en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización, que permita evaluar constantemente la forma en la que se desarrollan los procedimientos organizacionales con el fin de optimizar el uso de los recursos, aumentar la productividad de su talento humano y presentar respuestas mas rápidas y oportunas a sus necesidades.
- El Consejo debe mantener un constante compromiso para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y Mejoramiento Continuo, dentro de la Organización, debido a que estos requieren de un alto grado de compromiso y pertenencia a la Institución por parte de todos los empleados, bajo la responsabilidad de los directivos se encuentra liderar su implementación, desarrollo, seguimiento y control, además de impartir en el personal los beneficios que trae consigo este tipo de sistemas, con el fin de motivarlos a participar en su adelanto.
- El Sistema de Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo, representan un requisito para las organizaciones que deseen competir no solo en mercados globales, si no también en los mercados locales, debido a que cada vez son más las instituciones que se percatan de la importancia de realizar sus actividades bajo las normativas y requisitos establecidos por estos.
- La institucionalización de los Procesos y Procedimientos en el CPL, permitirán incrementar su productividad, optimizar sus recursos, disminuir tiempos de respuestas y terminar con las dudas e incertidumbres de los

empleados frente a las responsabilidades y actividades delegadas para cada cargo.

- El Manual de Procesos y procedimientos, es un trabajo que nunca se encuentra terminado, por el contrario debe encontrarse en continua revisión por parte de los directivos de la Organización, para establecer que cambios y modificaciones son necesarios, esto con el fin de mantenerlo actualizado y vigente.

## 7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Con el análisis realizado a los Procesos de Apoyo en el Consejo Nacional de Producción Limpia, se establece un compromiso por parte de todo su equipo de trabajo, no solo con el Mejoramiento continuo de estos si no también de los Procesos Estratégicos y Misionales.

Los Directivos de la Institución deben generar el interés, en el personal por participar activamente en la proposición y desarrollo de los cambios en los Procesos con el fin de incrementar su Productividad y Optimizar los recursos organizacionales.

Informar al personal sobre la importancia de realizar cambios en los Procesos cada vez que sea necesario, exponiendo las razones para ello y los beneficios y ventajas que se alcanzaran con su implementación, de igual forma es importante realizar capacitaciones y entrenar al personal sobre los nuevos procedimientos.

Para el Mejoramiento de los Procesos y Procedimientos administrativos en el Consejo Nacional de Producción Limpia, se propone:

Establecer estándares y límites formales de tiempo, que lleven implícito respeto por los mismos y puedan permitir a su vez imponer sanciones por incumplimiento.

Determinar qué cambios son viables de realizar en los Procesos Estratégicos y Misionales, de igual forma como se hizo con los Procesos de Apoyo y elaborar un Plan de mejoramiento continuo, que involucre a cada uno de los actores que participen en ellos.

Establecer funciones, responsabilidades y límites de acción para cada uno de los actores involucrado en los procesos, con el fin de clarificar el orden en que se deben hacer cada una de las actividades y responder el por qué se hace, Cuándo se hace, Quién lo hace y Cómo lo hace. De esta forma se evita que más de dos personas se encuentren desarrollando una misma actividad paralelamente, lo que puede ser en algunas ocasiones innecesario, las actividades que con mayor frecuencia pueden ser realizadas por más de un funcionario al mismo tiempo son revisiones de documentos, fichas, TDR, Bases Administrativas.

Definir herramientas que permitan hacer un seguimiento y control de los procesos, para tener antecedentes verídicos, de la forma en la que actualmente son ejecutados, además de detectar cuellos de botella, inconsistencias y puntos críticos, susceptibles de mejoramiento.

Establecer indicadores que permitan medir la eficiencia y el desempeño del personal. Los indicadores son de gran importancia, porque permiten visualizar de forma objetiva, el comportamiento del proceso y cuáles son los problemas más

frecuentes y en qué puntos se presentan. De igual forma los indicadores son una herramienta de gran valor para planificar, organizar y tomar decisiones relacionadas con la gestión administrativa.

Emplear la Planeación Estratégica, herramientas como el PHVA Y 5W2H, para el análisis de los cambios necesarios a realizar y establecer las acciones necesarias para ello, además de la forma en que se hará el seguimiento y control de las mismas.

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización se debe tener en cuenta, la institucionalización de Procesos de Mejoramiento Continuo, entre los que podemos encontrar Habilitación, Auditoria en la Calidad, Acreditación, Seguimiento, Control y Análisis de Datos, todos estos procedimientos son necesarios para llevar a cabo una implementación exitosa de este sistema en el Consejo.

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, se hace necesario elaborar una serie de documentos que exige la norma ISO 9001, entre los cuales está el Manual de Procesos y Procedimientos, por lo cual será un inicio para seguir por éste camino. Otros puntos importantes es trabajar por una cultura dirigida al aumento de la productividad y enfocada en la calidad de los procesos y servicios de la Institución.

El Manual de Procesos y Procedimientos del Consejo debe estar a disposición de todos los funcionarios de los Consejos, la información contenida en este debe servir como guía para el desarrollo y operación de los procedimientos en todos sus comités a lo largo del país.

Es importante establecer políticas y normativas para el mantenimiento, implementación y actualización constante del Manual en la Organización.



## BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA CORREA, Jailer. Manuales de Normas y Procedimientos [En línea] Ingeniería Petrobras DPSU- Colombia. s.n. [Consultado Mayo 24, 2010] Disponible en Internet en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp)
- MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto (1997). Los Manuales de Procedimientos 2ª. Edición.
- FONTALVO HERRERA, José Tomas. Herramientas Efectivas para el Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9000-2000
- SOLUCIONA, La Norma ISO 9001 del 2000, Resumen para Directivos, GESTIÓN 2000, Barcelona, 2001.
- SUBGERENCIA DE SERVICIOS, Gerencia de Administración y Finanzas. Manual de Procedimientos de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios- Chile. [Consultado Octubre 28,2010] Disponible en Internet en [http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=14&Itemid=286](http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=14&Itemid=286)

## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Acuerdo de Producción Limpia.** Forman parte de la primera línea de acción del Consejo, Es un contrato celebrado por el CPL con una Asociación Gremial, con los acuerdos se busca impulsar la implementación de la Producción Limpia, con el fin de incrementar la competitividad, sustentabilidad y rentabilidad de las empresas, bajo un enfoque amigable con el medio ambiente.

**Producción Limpia.** Concepto que se refiere a una forma de producir desde la consecución de materias primas de calidad, su transformación con procesos eficientes y eficaces, para obtener finalmente productos competitivos, que incrementen la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa con reducción de costos, gastos, desperdicios, todo esto bajo un marco amigable con el medio ambiente.

**Actividad.** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Adjudicación.** Es el acto mediante el cual se concede un proceso de licitación al adjudicatario, una vez se ha finalizado la etapa de evaluación de todos los oferentes.

**Adjudicatario.** Es el oferente, al cual se concede una licitación.

**Bases.** Son documentos elaborados y aprobados por las autoridades de la organización, los cuales contienen las especificaciones administrativas, económicas y técnicas de un bien o servicio a adquirir.

**Bases Administrativas.** Son los documentos elaborados y aprobados por las autoridades de la organización, en los cuales se encuentran estipulados los criterios administrativos y técnicos requeridos para el Proceso de adjudicación de bienes y servicios de la organización, las Bases Administrativas deben definir las etapas del proceso de compra y sus respectivos plazos, las pautas de evaluación de las ofertas, los mecanismos en que se recibirán y presentarán las consultas y aclaraciones, el Modelo de Adjudicación, cláusulas de contrato definitivo y demás aspectos administrativos que la organización considere convenientes.

**Bases Técnicas.** Son los documentos elaborados y aprobados por las autoridades de la organización, contienen las especificaciones físicas y demás características necesarias para la contratación de un bien o servicio.

**Bodega.** Espacio físico organizado destinado a almacenar los productos de uso general y consumo corriente adquiridos con la finalidad de mantener niveles de gestión de inventarios suficientes para evitar faltas repentinas en la gestión de los stocks periódicos de abastecimiento.

**Boleta de Garantía.** Documento de orden administrativo y/o legal que tiene como función respaldar los actos de compras, ya sea para cursar solicitudes, llamados a licitación (seriedad de la oferta), como también la recepción conforme de un bien y/o servicio (fiel cumplimiento de contrato). En casos en que el monto de la contratación sea superior a 100 UTM será siempre exigible.

**Contrato de Suministro y Servicios.** Es un contrato administrativo realizado para la compra de un bien o servicio, requerido por la organización, el Contrato de Suministro y Servicios es regulado por La Ley de Compras, ley 19.886.

**Convenio Marco.** Se entiende por tal al proceso de contratación realizado por la Dirección de Compras y Contratación Públicas (DCCP), para procurar el suministro directo de ciertos bienes y servicios a las instituciones públicas. Estos bienes y servicios forman parte del catálogo del Convenio Marco (Catálogo Electrónico), que obliga a las instituciones a emitir en forma directa una orden de compra a los proveedores que figuran en dicho catálogo, en la forma, plazos y demás condiciones establecidas en el convenio, evitando los procesos de contratación regulados por la Ley de Compras.

Este procedimiento es enteramente voluntario para las Municipalidades, siendo obligatorio para todo el resto de los organismos del sector público regidos por esta Ley.

**Factura.** Documento tributario que respalda el pago, respecto de la solicitud final de productos o servicios, y que está asociado a una orden de compra.

**Guía de despacho.** Documento tributario, de registro interno, utilizado para trasladar mercadería fuera de la bodega hacia otros lugares de la institución.

**Indicador.** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.

- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

**Ley de Compras.** Ley N° 19.886 es la encargada de regular las adquisiciones de bienes y servicios de las instituciones estatales en Chile, dentro de esta norma se definen las pautas requeridas para el desarrollo de este proceso.

**Licitación Pública.** Es un procedimiento administrativo, mediante el cual la organización inicia una convocatoria pública, para recibir las ofertas de los interesados en participar en la Contratación de un bien o servicio, de acuerdo a unas Bases Administrativas y Técnicas fijadas previamente por las autoridades de la institución, la Licitación Pública se realiza cuando no es posible proceder con la compra a través de Convenio Marco.

**Licitación o Propuesta Privada.** Es un procedimiento administrativo, mediante el cual la organización invita a determinadas personas, organizaciones o empresas a presentar sus ofertas para la contratación de un bien o servicio, de acuerdo a unas Bases Administrativas y Técnicas fijadas previamente por las autoridades de la institución.

**Mercado Público.** Es el sistema de información, administrado por la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas del Estado de Chile, para compras y contrataciones del Sector Público que fue desarrollado con el objetivo de simplificar, modificar y dar transparencia a los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios del Estado Chileno.

A través de éste sistema se debe llevar a cabo todos los procesos de compra de la Corporación según las normas establecidas en la Ley N° 18.886 de Compras Públicas y su Reglamento y siguiendo los procedimientos establecidos en este manual. Portal Web: [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)

**Oficina de Partes.** Es la unidad encargada de la recepción, custodia y entrega de los documentos requeridos dentro de la organización.

**Orden de compra / Contrato:** Documento de orden administrativo y legal que determina el compromiso entre la unidad demandante y proveedor, tiene como función respaldar los actos de compras o contratación, respecto de la solicitud final de productos o servicios. Estos documentos son validados con la firma de los responsables del proceso en toda su magnitud, ya sea en el documento o en forma electrónica según los establezcan los procedimientos.

**Plan Anual de Compras:** El Plan Anual de Compras, es un documento, donde se definen los bienes y/o servicios que la organización planea comprar o contratar durante en un año, el Plan Anual de Compras debe ser desarrollado de acuerdo a lo establecido en el artículo 99, de la Ley 19886, Reglamento Ley de Compras).

**Portal Mercado Público:** Sistema de información de compras y contrataciones de la administración, a cargo de la Dirección de Compras y Contratación Pública, utilizado por las áreas o unidades de compra para realizar los procesos de publicación y contratación, en el desarrollo de los procesos de adquisición de sus bienes y/o servicios.

**Resolución:** Acto administrativo dictado por una autoridad competente, en el cual se contienen una declaración de voluntad realizada en el ejercicio de una potestad pública.

**Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Términos de Referencia:** Los términos de referencia o TDR, son las especificaciones técnicas, físicas y demás características de un bien o servicio a contratar por la organización.

**Trato o Contratación Directa:** Procedimiento de contratación que, dada la naturaleza de negociación que conlleva, debe efectuarse sin la concurrencia de los requisitos señalados para la Licitación Pública y para la Licitación Privada. Esta circunstancia deberá ser acreditada según lo determine el Reglamento de Compras, de acuerdo a los casos que se señalan a continuación:

- a. Si se requiere contratar la prórroga de un Contrato de Suministro o Servicios, o contratar servicios conexos, respecto de un contrato suscrito con anterioridad, por considerarse indispensable para las necesidades de la Entidad y sólo por el tiempo en que se procede a un nuevo proceso de compras, siempre que el monto de dicha prórroga no supere las 100 UTM.
- b. Cuando la contratación se financie con “Gastos de Representación”, en conformidad a las instrucciones presupuestarias correspondientes.
- c. Cuando pueda afectarse la seguridad e integridad personal de las autoridades siendo necesario contratar directamente con un proveedor probado que asegure discreción y confianza.
- d. Si se requiere contratar consultorías cuyas materias se encomiendan en consideración especial de las facultades del proveedor que otorgará el

servicio por el cual no pueden ser sometidas a un proceso de compras público.

- e. Cuando la contratación de que se trate sólo pueda realizarse con los proveedores que sean titulares de los respectivos derechos de propiedad intelectual, industrial, licencias, patentes y otros.
- f. Cuando por la magnitud e importancia que implica la contratación, se hace indispensable recurrir a un proveedor, determinado en razón de la confianza y seguridad que se derivan de sus experiencia comprobada en la provisión de los bienes y servicios requeridos; siempre y cuando se estime fundadamente que no existen otros proveedores que otorguen esa seguridad y confianza.
- g. Cuando se trate de la reposición o complementación de equipamiento o servicios accesorios que deben necesariamente ser compatibles con los modelos, sistemas o infraestructura previamente adquirida por la superintendencia.
- h. Cuando el conocimiento público que generaría el proceso licitatorio previo a la contratación pudiera poner en serio riesgo el objeto y la eficacia de la contratación de que se trata.

**Alta de bienes:** Es el procedimiento mediante el cual se realiza el ingreso de bienes muebles, al Consejo.

**Baja de bienes muebles:** Es el procedimiento mediante el cual se elimina del inventario del Consejo Bienes muebles, este procedimiento puede ser con o sin enajenación.

**Comodato:** Es un contrato, por medio del cual se da o recibe prestado un bien que puede utilizarse, sin que este uso implique su destrucción. En este caso, dicho bien tiene que ser restituido.

**Depreciación:** Es la pérdida de valor que experimenta un bien en el curso de su vida útil, como consecuencia del uso y desgaste de operación, debido a factores tales como la obsolescencia técnica, agentes atmosféricos, el uso, etc.

**Enajenación:** Se refiere al acto en virtud del cual se transfiere el derecho de propiedad de un determinado bien.

**Fungibles:** Son aquellos bienes que también son conocidos como “bienes consumibles”, vale decir, aquellos que se consumen por el uso o pueden sustituirse por otro de la misma especie y/o calidad.

**Inventario físico:** Es el proceso que verifica en forma física, y registra los bienes muebles de las unidades operativas existentes, con el fin de constatar su existencia real y/o estado de conservación. Permite contrastar los resultados obtenidos por esta vía, con los registros contables.

**Placa de inventario:** Se refiere a una etiqueta que contiene un código de barras, donde se explicita el número de identificación del bien para su respectiva identificación, control y seguimiento de vida útil.

**Unidad operativa:** Corresponde a la respectiva unidad en donde se practica el registro o inventario físico de los bienes muebles de uso.

**Boleta de garantía :** La boleta de garantía es una caución que constituye un banco, a petición de su cliente llamado el “Tomador” a favor de otra persona llamada “Beneficiario” que tiene por objeto garantizar el fiel cumplimiento de una obligación contraída por el tomador o un tercero a favor del beneficiario.

**Póliza de seguros:** La póliza de garantía es un contrato de seguro mediante el cual una aseguradora, garantiza el cumplimiento por parte del tomador o afianzado, de una obligación de hacer, contenida en un contrato, o una disposición legal y se obliga a pagar al acreedor de la misma, el asegurado, hasta por una suma determinada (monto asegurado) los perjuicios que le haya ocasionado el incumplimiento de las obligaciones garantizadas.

**Sueldo:** Es la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo de acuerdo con el nivel o grado en que se encuentra clasificado.

**Remuneración:** Es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función.

**Empleo a contrata:** Es aquel de carácter transitorio que se firma con un empleado, que se vincule a la organización.

**Capacitación:** Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

**Carrera funcionaria:** Es un sistema integral de regulación del empleo municipal aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función municipal, la capacitación y el ascenso, la

estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.

## **SIGLAS**

**AL:** Asesor Legal

**APL:** Acuerdo de Producción Limpia

**CD:** Consejo Directivo

**CE:** Comité Ejecutivo

**CORFO:** Corporación para el fomento de la producción

**CPL:** Consejo Nacional de Producción Limpia

**EA:** Encargado Administrativo

**EF:** Encargado de Finanzas

**N Ch:** Norma Chilena

**POA:** Planificación Operativa Anual

**TDR:** Términos de Referencia



# **ANEXOS**

## **ANEXO 1.**

**Manual de Procesos y Procedimientos para el Consejo Nacional de  
Producción Limpia – Chile.**