

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDÚSTRIAS

VALPARAÍSO – CHILE



**UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA**

TEMA: Mejora en los procesos de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas dependientes de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos de la Universidad Técnica Federico Santa Maria

ALUMNA: ANGÉLICA MARÍA ABARCA AMPUERO

**TRABAJO DE TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

PROFESOR GUIA: HUGO OSORIO

VALPARAISO, NOVIEMBRE DE 2018

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por entregarme apoyo incondicional en esta nueva aventura, a mi hermana por apoyar y acompañar cada vez que fue necesario, a mis amigas que han sido un soporte fundamental, a mis compañeros de trabajo de la Universidad que siempre ha estado dispuesto a colaborar, especialmente a Jorge Guajardo, quien aportó con su experiencia y conocimientos del funcionamiento de la Universidad y a todos quienes han apoyado para sacar adelante esta nueva carrera profesional.

INDICE

<u>I. INTRODUCCIÓN</u>	15
<u>II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	16
<u>III. OBJETIVOS</u>	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
<u>IV. ALCANCE</u>	18
<u>V. ESTADO DEL ARTE</u>	19
5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE.	19
5.1.1 PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN CADA DIRECCIÓN Y UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.	20
5.1.2 SITUACIÓN ACTUAL EN CAMPUS Y SEDES.	21
5.1.2.1 ESTADO ACTUAL EN CAMPUS CASA CENTRAL VALPARAÍSO.	21
5.1.2.2 ESTADO ACTUAL CAMPUS SANTIAGO.	33
5.1.2.3 ESTADO ACTUAL SEDE VIÑA DEL MAR.	43
5.1.2.4 ESTADO ACTUAL SEDE CONCEPCIÓN.	51
5.1.3 CONCLUSIONES DE ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE	61
5.2 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE.	63
5.2.1 DEFINICIONES Y METODOLOGÍA	63
5.2.2 REGLAMENTOS ORGÁNICOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA.	65
5.2.3 CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO	69
<u>VI. DESARROLLO</u>	70
6.1 MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD	70
6.2 PROPUESTA DE MEJORA EN CAMPUS Y SEDES	71
6.2.1 PROPUESTAS EN CAMPUS	71
6.2.2 PROPUESTAS EN SEDES	76
6.3 CASO APLICADO EN SEDE CONCEPCIÓN	80
6.4 CONCLUSIONES DEL DESARROLLO	89
<u>VII. CONCLUSIONES GENERALES</u>	91

<u>VIII.</u>	<u>REFERENCIAS</u>	<u>93</u>
---------------------	---------------------------	------------------

<u>IX.</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>94</u>
-------------------	----------------------	------------------

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Macro procesos y Procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 2: Procesos actualizados en Sede Concepcion.</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 3: Macro procesos y Procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 4: Organigrama actual de Campus Casa Central Valparaíso.</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 5: Organigrama actual de Campus Santiago.</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 6: Organigrama actual de Sede Viña del Mar.</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 7: Organigrama actual Sede Concepción.</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 8: Resumen de procesos, criticidad y efectos Campus y Sedes.</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 9: Organigrama Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, según ROAS.</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 10: Organigrama Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, según ROAS.</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 11: Organigrama de Sedes, según ROAS.</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 12: Organigrama de Campus, según ROAS.</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 13: Mapa de procesos en la Universidad Técnica Federico Santa María.</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 14: Propuesta de Organigrama en Campus.</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 15: Propuesta de Organigrama de Unidad de Servicios y Administración en Campus.</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 16: Propuesta de Organigrama de Unidad Mantención e Infraestructura en Campus.</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 17: Propuesta de Organigrama de Unidad de Finanzas en Campus.</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 18: Propuesta de Organigrama de Unidad de Recursos Humanos en Campus.</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 19: Propuesta de Organigrama de Unidad de Tecnologías de Información en Campus.</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 20: Propuesta de Organigrama en Sedes.</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 21: Propuesta de Organigrama de Unidad de Servicios y Administración en Sedes.</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 22: Propuesta de Organigrama de Unidad Mantención e Infraestructura en Sedes.</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 23: Propuesta de Organigrama de Unidad de Finanzas en Sedes.</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 24: Propuesta de Organigrama de Unidad de Recursos Humanos en Sedes.</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 25: Propuesta de Organigrama de Unidad de Tecnologías de Información en Sedes.</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 26: Procesos de Coordinación de empresas externas evaluados en Sede Concepción.</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 27: Procesos de Compras y Bodega evaluados en Sede Concepción.</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 28: Procesos de la Unidad de Mantención evaluados en Sede Concepción.</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 29: Procesos de Finanzas evaluados en Sede Concepción.</i>	<i>88</i>

TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Proceso actual de Servicio de Alimentación en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	22
<i>Figura 2: Proceso actual de Coordinación empresas externas en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	23
<i>Figura 3: Proceso actual de Seguridad en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	24
<i>Figura 4: Proceso actual de Movilización en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	25
<i>Figura 5: Proceso actual de Servicio Apoyo Docente en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	26
<i>Figura 6: Proceso actual de Correspondencia en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	26
<i>Figura 7: Proceso actual de Compras en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	27
<i>Figura 8: Proceso actual de Bodega General en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	27
<i>Figura 9: Proceso actual de Prevención de Riesgos en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	28
<i>Figura 10: Proceso actual de Mantenimiento en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	29
<i>Figura 11: Procesos actuales de Contabilidad y Presupuesto en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	30
<i>Figura 12: Proceso actual de Asistente Social en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	31
<i>Figura 13: Proceso actual de Unidad de tecnologías de información en Campus Casa Central Valparaíso.</i>	32
<i>Figura 14: Proceso actual de Servicio de Alimentación en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.</i>	34
<i>Figura 15: Proceso actual de Asistentes de equipo multimedia en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.</i>	35
<i>Figura 16: Proceso actual de Correspondencia Campus Santiago.</i>	35
<i>Figura 17: Proceso actual de Compras Campus Santiago.</i>	36
<i>Figura 18: Proceso actual de Bodega General Campus Santiago.</i>	36
<i>Figura 19: Proceso actual de Prevención de Riesgos en Campus Santiago.</i>	37
<i>Figura 20: Proceso actual de Mantenimiento en Campus Santiago Vitacura y Campus Santiago San Joaquín.</i>	38
<i>Figura 21: Proceso actual de Coordinación empresas externas en Campus Santiago San Joaquín y Campus Santiago Vitacura.</i>	39
<i>Figura 22: Procesos actuales de Contabilidad y Presupuesto en Campus Santiago.</i>	40
<i>Figura 23: Proceso actual de Remuneraciones y Contratos en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.</i>	41
<i>Figura 24: Proceso actual de Asistente Social en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.</i>	42
<i>Figura 25: Proceso actual de Unidad de tecnologías de información en Campus Santiago.</i>	42
<i>Figura 26: Proceso actual de Servicio de Alimentación Sede Viña del Mar.</i>	44
<i>Figura 27: Proceso actual de Prevención de Riesgos Sede Viña del Mar.</i>	45
<i>Figura 28: Proceso actual de Unidad de mantenimiento y Coordinación de empresas externas sede Viña del Mar.</i>	46
<i>Figura 29: Proceso actual de Unidad Finanzas sede Viña del Mar.</i>	47
<i>Figura 30: Proceso actual de Unidad Finanzas –Activo Fijo sede Viña del Mar.</i>	48
<i>Figura 31: Proceso actual de Unidad Finanzas –Unidad de compras sede Viña del Mar.</i>	48
<i>Figura 32: Proceso actual de Unidad Finanzas –Bodega sede Viña del Mar.</i>	49
<i>Figura 33: Proceso actual de Remuneraciones y Contratos Sede Viña del Mar.</i>	50
<i>Figura 34: Proceso actual de la Asistente Social Sede Viña del Mar.</i>	50
<i>Figura 35: Proceso actual de Servicio de Alimentación Sede Concepción.</i>	52
<i>Figura 36: Proceso actual de Coordinación Empresas Externas Sede Concepción.</i>	53
<i>Figura 37: Proceso actual de Prevención de Riesgo Sede Concepción</i>	53
<i>Figura 38: Proceso actual de la Unidad de Mantenimiento Sede Concepción.</i>	54

<i>Figura 39: Proceso actual de Finanzas Sede Concepción.</i>	55
<i>Figura 40: Proceso actual de Compras Nacionales Sede Concepción</i>	55
<i>Figura 41: Proceso actual de Bodega en Sede Concepción</i>	56
<i>Figura 42: Proceso actual de Activo Fijo Sede Concepción.</i>	56
<i>Figura 43: Proceso actual de Remuneraciones y Contratos Sede Concepción.</i>	57
<i>Figura 44: Proceso actual de la Asistente Social de Recursos Humanos Sede Concepción.</i>	57
<i>Figura 45: Proceso actualizado de Coordinación Empresas Externas Sede Concepción.</i>	81
<i>Figura 46: Proceso actualizado de Unidad de Compras Nacionales Sede Concepción.</i>	82
<i>Figura 47: Proceso actualizado de Bodega en Sede Concepción.</i>	83
<i>Figura 48: Proceso actualizado de la Unidad de Mantenimiento Sede Concepción.</i>	85
<i>Figura 49: Proceso actualizado de Finanzas Sede Concepción.</i>	86
<i>Figura 50: Proceso actualizado de Activo Fijo Sede Concepción.</i>	87

RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad Técnica Federico Santa María es una de las universidades perteneciente al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. A nivel nacional la universidad se encuentra emplazada en dos campus, uno en Valparaíso y otro en Santiago, dos sedes, una en Viña del Mar y otra en Concepción y una oficina en Rancagua.

Orgánicamente la Universidad se divide en dos vicerrectorías, la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, siendo el foco del estudio los procesos que se desarrollan en las áreas que dependen de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos en Campus y Sedes.

La Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos es quien entrega a los Campus y Sedes todos los lineamientos y procedimientos administrativos a través de las Áreas de Servicios, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de Información e Infraestructura.

Debido a que la Universidad tiene emplazamientos en distintas regiones del país, se hace necesario equiparar los procesos administrativos que se desarrollan en cada uno de sus Campus y Sedes, a modo de llevar ordenados los procesos de la Organización.

Los procesos relacionados con esta vicerrectoría corresponden a los procesos de apoyo de la organización que sirven de apoyo a los procesos operativos, en este caso se revisaron cada uno de los procesos distribuidos por cada Campus y Sede.

Luego de la revisión detallada de los procesos, de los Reglamentos y Organigramas se presenta una propuesta de mejora por cada Campus y Sede a modo de unificar y mejorar todos los procesos que se desarrollan al interior de la Vicerrectoría.

También se desarrolló un caso aplicado en la Sede Concepcion, considerando las propuestas presentadas lo que llevo a reducir considerablemente los tiempos de respuestas, siendo uno de los procesos más críticos los relacionados con Factura, donde se evaluó el número de días desde que se recepciona la factura hasta que se procesa su pago, disminuyendo los tiempos un promedio de 20 días, y con el proceso de Compras donde se evaluó el número de días desde que se acepta la cotización hasta que se envía la Orden de Compra bajando en promedio 25 días de los tiempos de espera.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Actualmente la Universidad Técnica Federico Santa María, se encuentra emplazada en distintas zonas geográficas del país, impartiendo carreras Técnicas Profesionales, Profesionales y de Post Grado. Desde el punto de vista de la Administración de la Universidad, competencia de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, le interesa equiparar todos los procesos administrativos que la conforman, distribuidos en las distintas áreas como son: Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Infraestructura y Administración de Servicios, considerando además los cambios que se presentan en los Reglamentos Orgánicos de la Administración Superior y Reglamento Orgánico de Sedes, desde el punto de vista de las Unidades y Direcciones de Administración y Finanzas en Campus y Sedes.

Según la revisión de antecedentes, desde la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos dependen directamente cinco Direcciones: Dirección de Administración y Servicios, Dirección de Infraestructura, Dirección General de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Tecnologías de Información. Como se observa en la Ilustración 1, las direcciones se asimilan a un macroproceso de los cuales dependen cada uno de los procesos que se desarrollan en cada Campus y en cada Sede a través de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas. Desde la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos se genera una dependencia funcional a través de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas, mientras que al interior de estas Unidades y Direcciones la dependencia es Administrativa.

Evaluando cada uno de los macroprocesos, se puede observar lo siguiente:

1. Dependen de la Dirección de Servicios y Administración:
 - ✓ En el Servicio de Alimentación se desarrollan similares procesos en todos los Campus y Sedes, la diferencia se genera en las Sedes debido a que ellas no cuentan con servicio de Banquetería.
 - ✓ Los procesos de las Empresas Externas, en Santiago y en Sede Viña del Mar se encuentra relacionado a la Dirección de Infraestructura, desarrollando los procesos

en conjunto con los de Mantenimiento, mientras que en Campus Casa Central Valparaíso y Sede Concepción se desarrollan de manera independiente.

- ✓ Los procesos de Servicio de Apoyo Docente y Correspondencia en Campus dependen de las Unidades de Administración y Finanzas, mientras que en las Sedes dependen de la Dirección Académica.
- ✓ Los procesos de Compras y Bodegas en las Sedes dependen de la Dirección General de Finanzas, sin embargo, en los Campus dependen de la Dirección de Servicios y Administración.
- ✓ Los procesos de Prevención de Riesgos que dependen de Servicios y Administración, se debe evaluar su dependencia debido a la relación que este conlleva con los procesos de Recursos Humanos.

Ilustración 1: Macro procesos y Procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.

MACROPROCESO	PROCESOS			
	CAMPUS CASA CENTRAL VALPARAISO	CAMPUS SANTIAGO	SEDE VIÑA DEL MAR	SEDE CONCEPCIÓN
Servicios y Administración	Servicio de Alimentación Empresas externas Seguridad Movilización Servicio Apoyo Docente Correspondencia Compras Bodega Prevención de Riesgo	Servicio de Alimentación Servicio Apoyo Docente Correspondencia Compras Bodega Prevención de Riesgo	Servicio de Alimentación Prevención de Riesgo	Servicio de Alimentación Empresas externas Prevención de Riesgo
Infraestructura	Mantenimiento	Mantenimiento Empresas externas y Seguridad	Mantenimiento Empresas externas y Seguridad	Mantenimiento
Finanzas	Contabilidad - Presupuesto	Contabilidad - Presupuesto Remuneraciones y Contratos	Finanzas Compras Bodega Remuneraciones y Contratos	Finanzas Compras Bodega Remuneraciones y Contratos
Recursos Humanos	Asistente Social	Asistente Social	Asistente Social	Asistente Social
Tecnologías de Información	Tecnologías de Información	Tecnologías de Información	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

2. Dependen de la Dirección de Infraestructura:
 - ✓ En Campus Santiago y Sede Viña de Mar los procesos de Mantenición se desarrollan en conjunto con los de Empresas Externas, pero en Campus Casa Central Valparaíso y en Sede Concepción solamente se desarrollan los procesos de Mantenición, por lo que se debería evaluar en Santiago y viña del Mar su dependencia a Servicios y Administración.

3. Dependen de la Dirección General de Finanzas:
 - ✓ Los procesos de Finanzas y Presupuesto se desarrollan en todos los Campus y Sedes de manera similar.
 - ✓ De los procesos de Remuneraciones y Contratos también se desarrollan de manera similar en las dos Sedes y en Campus Santiago, sin embargo, en Valparaíso no dependen de la Unidad de Administración y Finanzas puesto que dependen Directamente de la Dirección General del Campus.
 - ✓ Además, en las Sedes también dependen los procesos de Compras y bodega, los que deberían evaluarse en su dependencia de Administración y Servicios.

4. Dependen de Recursos Humanos:
 - ✓ Los procesos en todos los Campus y Sedes se relacionan con la Asistente social quien canaliza los requerimientos y los envía a nivel central, en este caso se debe evaluar incorporar dentro de los procesos de Recursos Humanos la Prevención de Riesgos, debido a la relación y trabajo que deben desarrollar en conjunto.

5. Dependen de Tecnologías de Información:
 - ✓ Los procesos de Tecnologías de Información se desarrollan en ambos Campus, sin embargo, en las Sedes este proceso depende de la Dirección de la Sede, en este caso, también debiese evaluarse su dependencia al Unidades y Direcciones de Administración y Finanzas debido a la relación con los procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.

En relación a las funciones de las Direcciones de Administración y Finanzas de las Sedes, se encuentran definidas en el Reglamento Orgánico de Sedes y las Unidades de Administración

y Finanzas de los Campus se encuentran definidas en el Reglamento Orgánico de la Administración Superior.

De los reglamentos se observan diferencias entre organigramas de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, de Campus y de Sedes:

- ✓ En las Sede se define una Dirección de Administración y Finanzas, mientras que en los Campus se define una Unidad de Administración y Finanzas, considerando que desarrollan actividades similares. Se debe considerar que los procesos que se desarrollan en Campus Casa Central Valparaíso, pasan a tener mayor relevancia y complejidad debido a los volúmenes de actividad que ellos desarrollan y la responsabilidad que se le asigna, debido a que al interior de este Campus también funciona la Organización Institucional, por lo que deben desarrollar actividades adicionales que afectan a todos los Campus y Sedes.
- ✓ En el organigrama de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, se definen cinco unidades, Unidad de Servicios y Administración, Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, Unidad de Administración y Finanzas, Unidad de Recursos Humanos y Unidad de Tecnologías de Información para cada Campus y Sede, luego en los Organigramas específicos de Campus solamente aparece una Unidad de Administración y Finanzas y de ella dependen Unidad de Servicios y Administración del Campus, Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Tecnologías de Información y Unidad de Mantenimiento. En el caso del organigrama de Sede, aparece una Dirección de Administración y Finanzas y de ellas dependen Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, Unidad de Finanzas y Coordinador de Recursos Humanos.

De las funciones en Reglamentos para Unidades y Dirección de Administración y Finanzas:

- ✓ Para las Direcciones de Administración y Finanzas de Sedes, es en el Reglamento Orgánico de Sedes donde se detallan las funciones y responsabilidades alineadas con las funciones de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos. Para las Unidades de Administración y Finanzas, no se encuentran descritas las funciones en

ninguno de los Reglamentos, pero sin embargo se asimila a las funciones descritas en el Reglamento Orgánico de Sedes.

Como propuestas de mejoras en Campus y Sedes, se propone un ordenamiento de las áreas y una estandarización de los procesos que ellos desarrollan, generando algunas áreas que permitirán mejorar la coordinación interna y reasignar otras áreas según señala el Reglamento Orgánico de la Administración Superior.

De las propuestas planteadas para Campus y Sedes se generó un caso aplicado en la Sede Concepcion, donde se pudo intervenir los principales procesos que estaban funcionando de manera irregular principalmente por el ordenamiento al momento de desarrollar los procesos, generando efectos negativos a nivel institucional como por ejemplo el bloqueo del Rut por facturas que nos e pagaban a tiempo. Con las modificaciones en los procesos, se observaron importantes cambios en los tiempos promedio del desarrollo de cada uno de los procesos intervenidos, como se puede observar en la Ilustración 2:

- ✓ Los procesos de coordinación de empresa externas, donde se evaluó el número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta que se realiza, bajaron los tiempos promedio en un 65%.
- ✓ Los procesos de Compras, donde se evaluó el número de días desde que se acepta la cotización hasta que se envía la Orden de Compra bajaron los tiempos promedio en un 83% de espera de las solicitudes.
- ✓ Los procesos de Bodega, donde se evaluó el número de días desde que se recepciona el Bien hasta que se envía la Orden de Compra y factura a Finanzas, bajaron los tiempos promedio en un 83%.
- ✓ Los procesos de mantención, donde se evaluó el número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta la entrega de cotización y el número de días desde que se recepciona cotización aprobada hasta la recepción final, bajaron los tiempos promedio en un 77%.

Ilustración 2: Procesos actualizados en Sede Concepcion.

PROCESOS	SUBPROCESOS	INDICADORES	Evaluación EX, tiempo promedio	Evaluación POST, tiempo promedio
Coordinación de empresas externas	Solicitud de aseo	Número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta que se realiza.	5 a 10 días	1 a 5 días
	Solicitud de jardines		5 a 10 días	1 a 5 días
	Solicitud de Seguridad		5 a 10 días	1 a 5 días
	Llamado de emergencia		Indeterminada	1 día
	Solicitudes de empresa de Seguro		Indeterminada	1 a 5 días
Compras	Solicitud de compra.	Número de días desde que se acepta la cotización hasta que se envía la Orden de Compra.	30 días	5 días
Bodega General	Recepción de mercadería en bodega general.	Número de días desde que se recepciona el Bien hasta que se envía la Orden de Compra y factura a Finanzas.	30 días	5 días
	Recepción de mercadería por solicitante.			
Mantención	Solicitudes de mantenciones mayores y menores	Número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta la entrega de cotización.	30 días	7 días
		Número de días desde que se recepciona cotización aprobada hasta la recepción final.	30 días	7 días
Finanzas	Vales de pago – recuperación de gastos – boletas de honorarios	Número de días desde que se recepciona el vale de pago/ recuperación de gastos/ boleta de honorarios/ hasta que se procesa su pago.	20 a 30 días	5 a 10 días
	Facturas	Número de días desde que se recepciona la factura hasta que se procesa su pago.	20 a 30 días	5 a 10 días
	Compra de activo fijo	Número de días desde que se recepciona la factura hasta que se paga	30 días	5 a 10 días
	Recepción de bienes dados de baja	Número de días desde que se informa la baja de un activo hasta que llega a la bodega de activo fijo	30 días	5 a 10 días

Fuente: Elaboración Propia.

- ✓ Los procesos de Finanzas relacionados con vales de pago, recuperación de gastos, boletas de honorarios y factura, donde se evaluó el número de días desde que se recepciona el vale de pago/ recuperación de gastos/ boleta de honorarios/ factura hasta que se procesa su pago, bajaron los tiempos promedio en un 70%.
- ✓ En los procesos de Finanzas relacionados con Compras de activo fijo y Recepción de bienes dados de baja, se evaluó el número de días desde que se recepciona la factura hasta que se paga y el número de días desde que se informa la baja de un activo hasta que llega a la bodega de activo fijo, bajaron los tiempos promedio en un 75%.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones con o sin fines de lucro, emplazadas en distintas zonas geográficas, se esfuerzan por mantener similares funciones administrativas, aun cuando el enfoque u objetivo de la organización sea distinto. En términos administrativos se busca lograr la eficiencia manteniendo un adecuado proceso administrativo de la Planeación, Organización, Dirección y Control. Para mejorar su gestión y hacerla más eficiente, estas organizaciones deben tener un mismo lineamiento en el desarrollo de sus procedimientos, revisando sistemáticamente sus procesos y generando mejoras en caso de necesitarlas. El no contar con procedimientos de mejora puede generar diferencias en los resultados esperados, lo que puede llevar a desenfocarse de los objetivos base de la Organización.

En el caso de las instituciones de Educación Superior, que hoy en día se encuentran emplazadas en distintas zonas geográficas del país, también deben mantener similares procesos administrativos, aun cuando se enfocan en distintos objetivos como Educación Técnico Profesional, Profesional o de Post grado, en términos administrativos se debe generar un solo procedimiento, a modo de mantener la eficiencia de las funciones administrativas.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Universidad Técnica Federico Santa María es una de las 27 universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de Chile. A nivel nacional la universidad se encuentra emplazada en 4 regiones distribuyéndose en dos campus, dos sedes y una oficina, de la siguiente forma: un Campus Casa Central, ubicado en la ciudad de Valparaíso donde se imparten carreras profesionales de pre y post grado, un Campus Santiago dividido en las comunas de Vitacura y San Joaquín de la región Metropolitana donde se imparten carreras profesionales de pre y post grado, una oficina en la ciudad de Rancagua, dedicado principalmente al post grado, donde no se imparten carreras de pregrado, una Sede José Miguel carrera, ubicada en la ciudad de Viña del Mar, donde se imparten carreras técnico profesional y profesional de pre grado y una Sede Rey Balduino de Bélgica ubicada en Concepción donde se imparten carreras técnico o profesional y profesional de pre grado y el MBA.

La Universidad se divide Orgánicamente a través de dos Vicerrectorías: Académica y de Asuntos Económicos y Administrativos. En este caso el interés de estudio, se centra en revisar los procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.

Debido a la distribución geográfica nacional de la universidad, se hace difícil equiparar todos los procesos que conforman la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, distribuidos en las distintas áreas que la conforman como son: Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Infraestructura y Administración de Servicios. Además y considerando los cambios en los reglamentos Orgánicos¹ se hace necesaria la unificación de los procesos al interior de las áreas locales dependientes de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos como son las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas de los Campus Casa Central Valparaíso y Santiago, Sedes de Viña del Mar y Concepción.

Se revisarán los actuales macro procesos que se desarrollan en cada una de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas, lo que permitirá presentar una propuesta de mejora

¹ Reglamento Orgánico de Sedes (ROS)– DR N°375/2015
Reglamento Orgánico de la Administración Superior (ROAS) – DR N°144/2016

para redefinir, unificar y estandarizar los distintos procesos institucionales que se desarrollan entre campus y sedes.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora de los procesos Administrativos de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas, mediante su estandarización entre Campus y Sedes en la Universidad Técnica Federico Santa María.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Analizar y revisar estado actual de los procesos de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas de los Campus y Sedes en la Universidad Técnica Federico Santa María.

3.2.2 Estudiar la metodología adecuada para la estandarización de los procesos de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas de los Campus y Sedes en la Universidad Técnica Federico Santa María.

3.2.3 Presentar una propuesta de mejora para estandarizar los procesos de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas de los Campus y Sedes en la Universidad Técnica Federico Santa María.

IV. ALCANCE

El tipo de estudio que se realizará es de tipo exploratorio, porque no había procesos estandarizados.

Revisando información de las Áreas que conforman la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos y los Campus Casa Central Valparaíso, Campus Santiago, Sede Viña del Mar y Sede Concepción.

V. ESTADO DEL ARTE

En este trabajo se presenta una revisión detallada de los organigramas dependientes de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos y las áreas que dependen de esta a través de los Campus y Sedes.

Se detallan los procesos que se ejecutan en cada Campus por las Unidades de Administración y Finanzas y en cada Sede ejecutados por las Direcciones de Administración y Finanzas, todos dependientes de las Direcciones de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos como son: Dirección de Servicios y Administración, Dirección de Infraestructura, Dirección General de Finanzas, Dirección de Recursos Humano y Dirección de Tecnologías de Información.

En cada Campus y Sede se revisará a través del organigrama, los procesos que se desarrollan al interior de las Unidades o Dirección de Administración y Finanzas, presentando finalmente una propuesta de mejora por Campus y Sedes, evaluando estas propuestas en el Caso aplicado en la Sede Concepción, donde se evaluaron los tiempos de espera en el desarrollo en cada proceso evaluado.

5.1 Antecedentes del Estado del Arte.

La orgánica que se presenta en la Universidad Técnica Federico Santa María es Orgánica Funcional, donde las instrucciones de como ejecutar las acciones vienen entregadas desde el nivel central, desde la Rectoría, a través de cada una de las Vicerrectorías y Direcciones Generales. Luego en las Direcciones de cada Campus o Sede la dependencia es Administrativa, para el caso de este estudio las Unidades de Administración y Finanzas² en Campus y Direcciones de Administración y Finanzas³ en Sedes, se deben encargar de supervisar de los aspectos formales como procedimientos, control, reglamentos, entre otros.

² Unidad de Administración y Finanzas (UAF)

³ Dirección de Administración y Finanzas (DAF)

A modo de recabar toda la información de los procesos que se desarrollan al interior de las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas de la Universidad, se realizaron entrevistas personales con los Directores, para revisar los macroprocesos de los cuales son responsables: Servicios y Administración, Infraestructura, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnologías de Información.

5.1.1 Procesos que se desarrollan en cada Dirección y Unidad de Administración y Finanzas.

Los macroprocesos dependientes de la Vicerrectorías de Asuntos Económicos y Administrativos⁴ son: Servicios y Administración, Infraestructura, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnologías de Información, luego de cada uno de estos macroprocesos se detallan los procesos que se desarrollan en cada Dirección de Administración y Finanzas en campus y Sede como se presentan en la Ilustración siguiente.

Ilustración 3: Macro procesos y Procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos.

MACROPROCESO	PROCESOS			
	CAMPUS CASA CENTRAL VALPARAISO	CAMPUS SANTIAGO	SEDE VIÑA DEL MAR	SEDE CONCEPCIÓN
Servicios y Administración	Servicio de Alimentación Empresas externas Seguridad Movilización Servicio Apoyo Docente Correspondencia Compras Bodega Prevención de Riesgo	Servicio de Alimentación Servicio Apoyo Docente Correspondencia Compras Bodega Prevención de Riesgo	Servicio de Alimentación Prevención de Riesgo	Servicio de Alimentación Empresas externas Prevención de Riesgo
Infraestructura	Mantenición	Mantenición Empresas externas y Seguridad	Mantenición Empresas externas y Seguridad	Mantenición
Finanzas	Contabilidad - Presupuesto	Contabilidad - Presupuesto Remuneraciones y Contratos	Finanzas Compras Bodega Remuneraciones y Contratos	Finanzas Compras Bodega Remuneraciones y Contratos
Recursos Humanos	Asistente Social	Asistente Social	Asistente Social	Asistente Social
Tecnologías de Información	Tecnologías de Información	Tecnologías de Información	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

⁴ Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos (VREA)

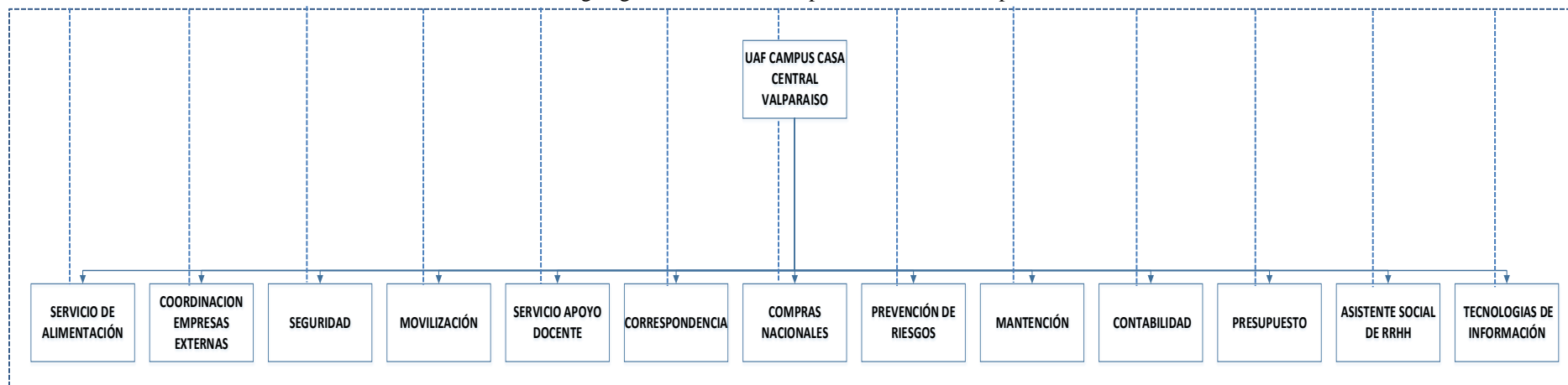
5.1.2 Situación actual en Campus y Sedes.

Debido a que el Reglamento Orgánico de la Administración Superior entro en vigencia el 24 de mayo de 2016, los Campus y Sedes se encuentran en proceso de la implementación de esta nueva Orgánica, a continuación, se presenta la situación actual en cada Campus y Sede.

5.1.2.1 Estado actual en Campus Casa Central Valparaíso.

En el Campus Casa Central de Valparaíso se establece una Unidad de Administración y Finanzas, la que se encarga de gestionar las áreas que se detallan en la Ilustración 4:

Ilustración 4: Organigrama actual de Campus Casa Central Valparaíso.



Fuente: Elaboración Propia.

— Dependencia Administrativa
- - - Dependencia Funcional

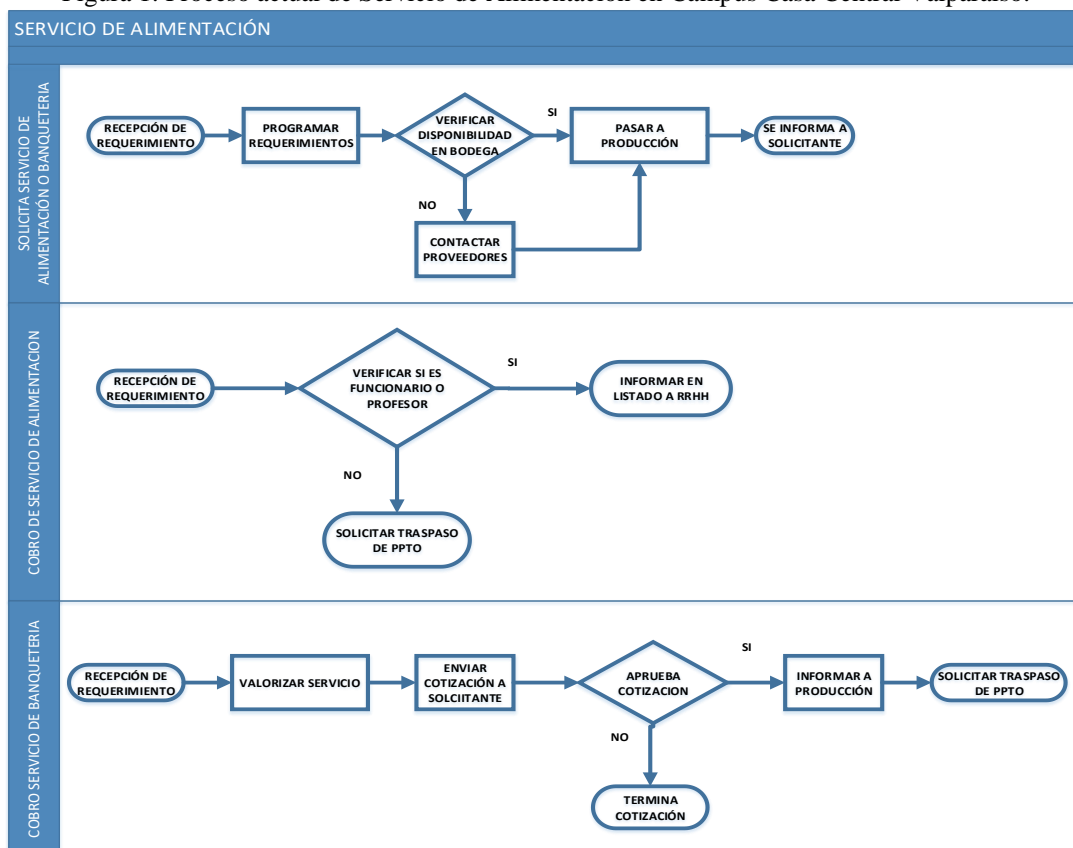
5.1.2.1.1 Áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en el Campus Casa Central Valparaíso.

Las áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración son: Servicio de Alimentación, Coordinación de empresas externas, Seguridad, Movilización, Servicio de Apoyo Docente, Correspondencia, Compras Nacionales y Prevención de Riesgo las que se detallan a continuación, en este caso en el Campus Casa Central Valparaíso no existe una Unidad Coordinadora.

5.1.2.1.1.1 Servicio de Alimentación.

Se encarga de producir y entregar el servicio de alimentación a todos los funcionarios y alumnos internos del campus.

Figura 1: Proceso actual de Servicio de Alimentación en Campus Casa Central Valparaíso.

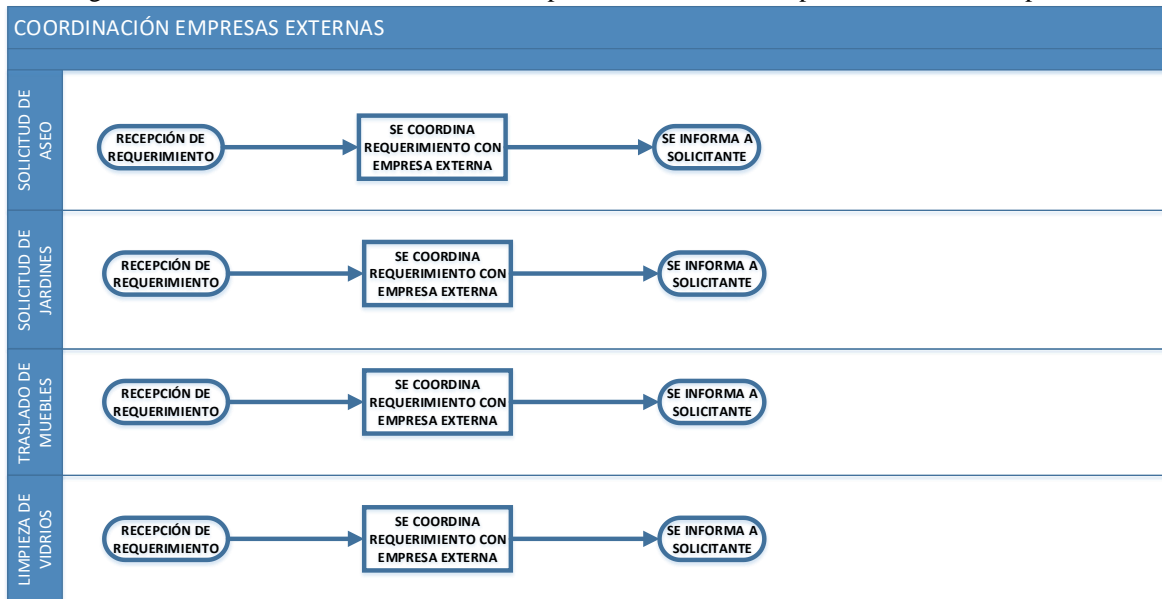


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.2 Coordinación de empresas externas.

Se encarga de coordinar las actividades que desarrollan las empresas de Mantenimiento de Jardines y Servicio de Aseo al interior del Campus.

Figura 2: Proceso actual de Coordinación empresas externas en Campus Casa Central Valparaíso.

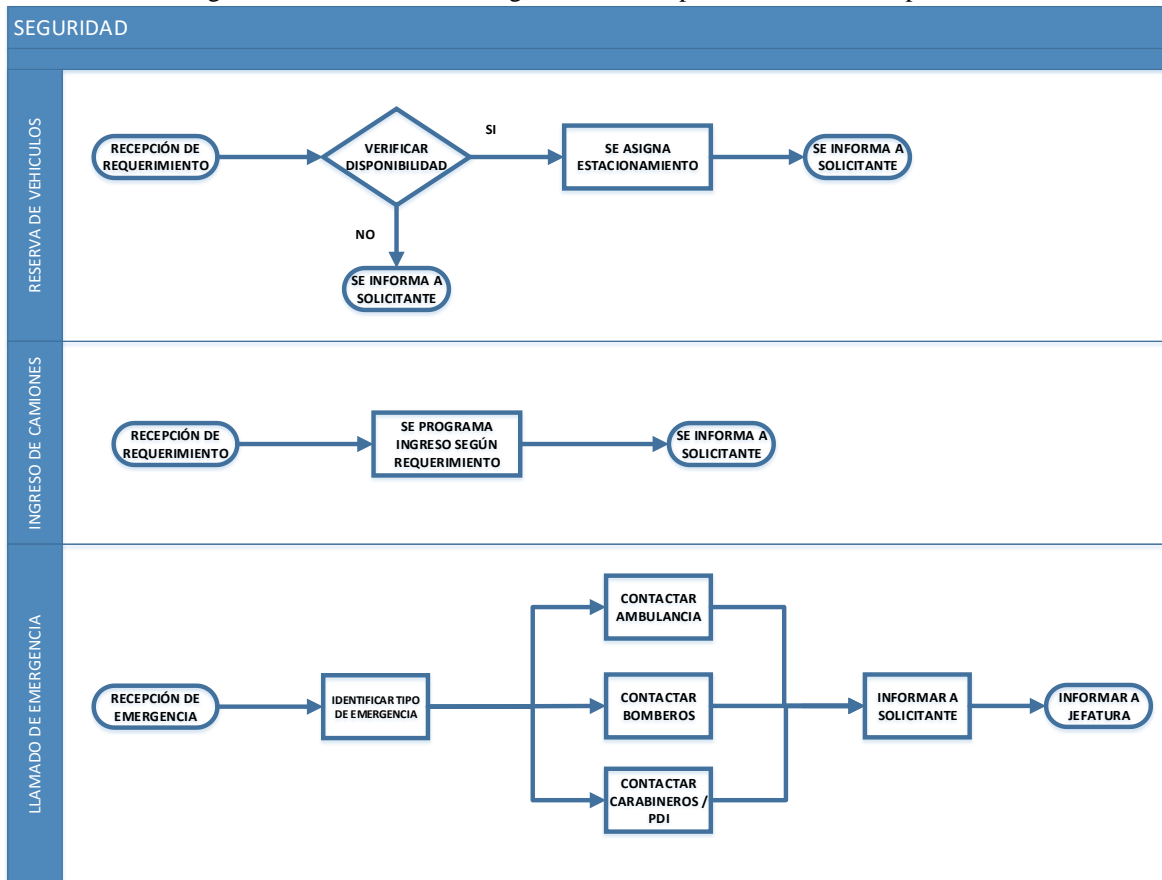


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.3 Seguridad.

Se encarga de coordinar las actividades de seguridad al interior del campus a través de los supervisores de seguridad y la empresa externa de seguridad.

Figura 3: Proceso actual de Seguridad en Campus Casa Central Valparaíso.

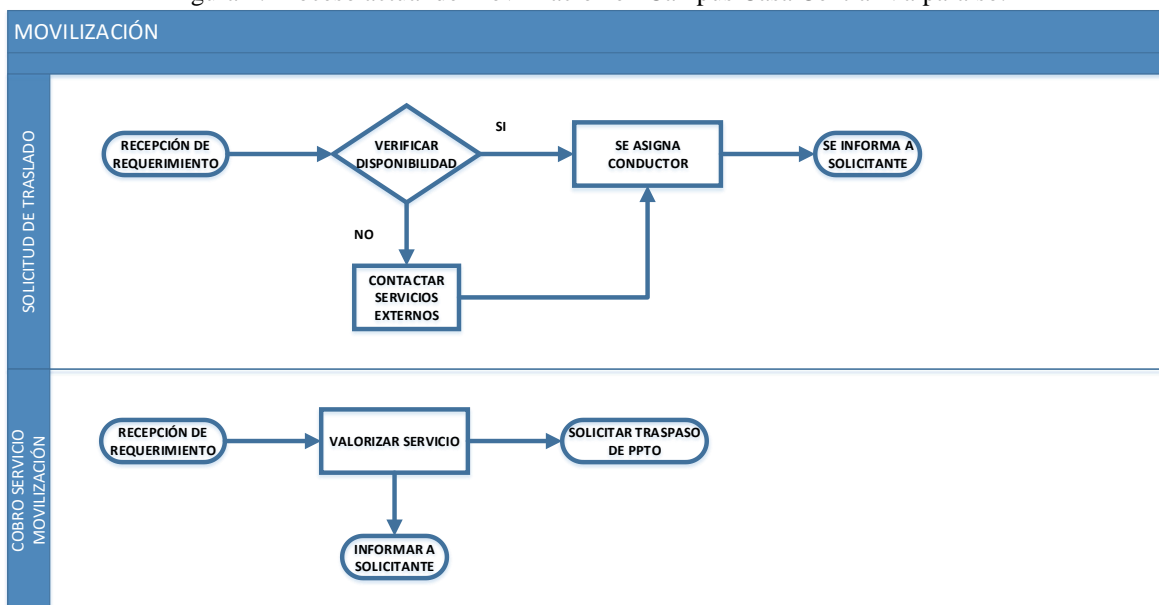


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.4 Movilización.

Se encarga de coordinar todas las solicitudes de traslado de funcionarios interna y externamente, a través de servicio interno de movilización o servicio externo.

Figura 4: Proceso actual de Movilización en Campus Casa Central Valparaíso.

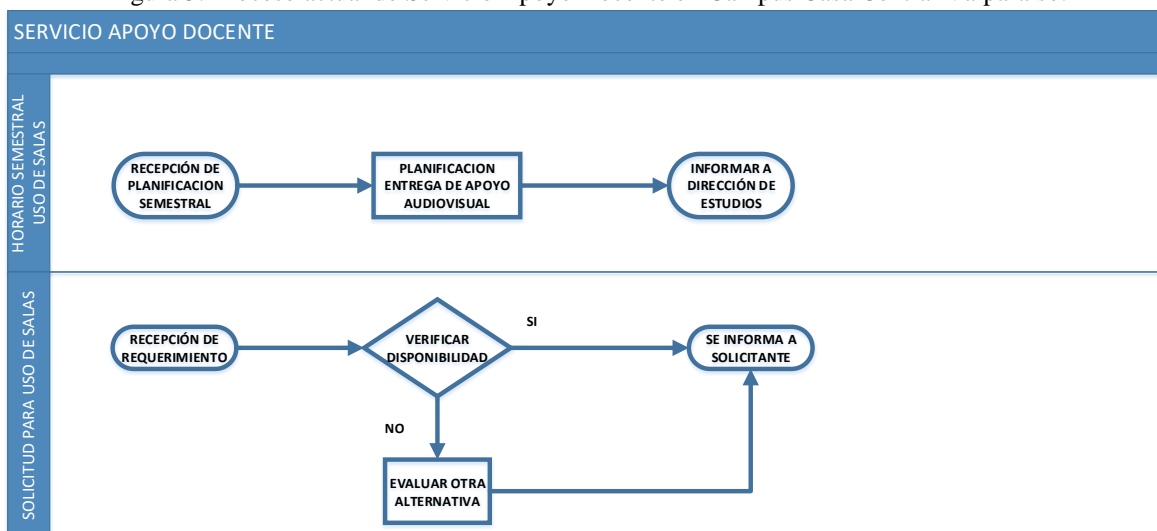


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.5 Servicio Apoyo Docente.

Se encarga de entregar el sistema audiovisual y apoyar la administración de las salas de clase de uso común del Campus.

Figura 5: Proceso actual de Servicio Apoyo Docente en Campus Casa Central Valparaíso.

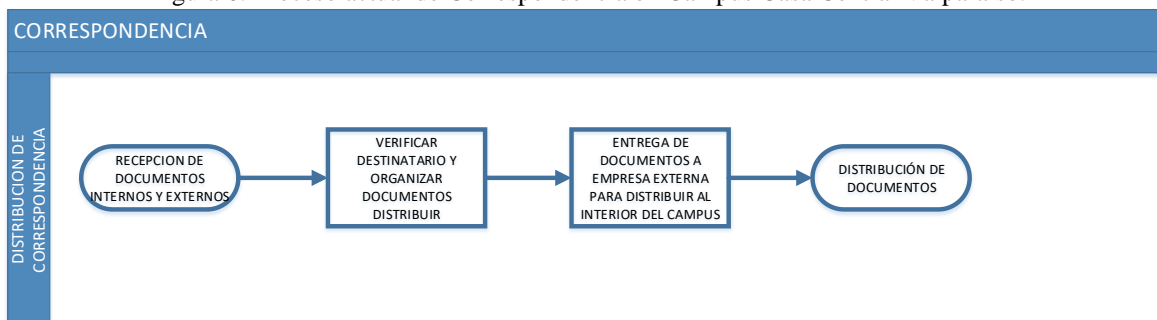


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.6 Unidad de Correspondencia.

Se encarga de coordinar, acopiar y distribuir toda la correspondencia interna y externa que llega al campus.

Figura 6: Proceso actual de Correspondencia en Campus Casa Central Valparaíso.

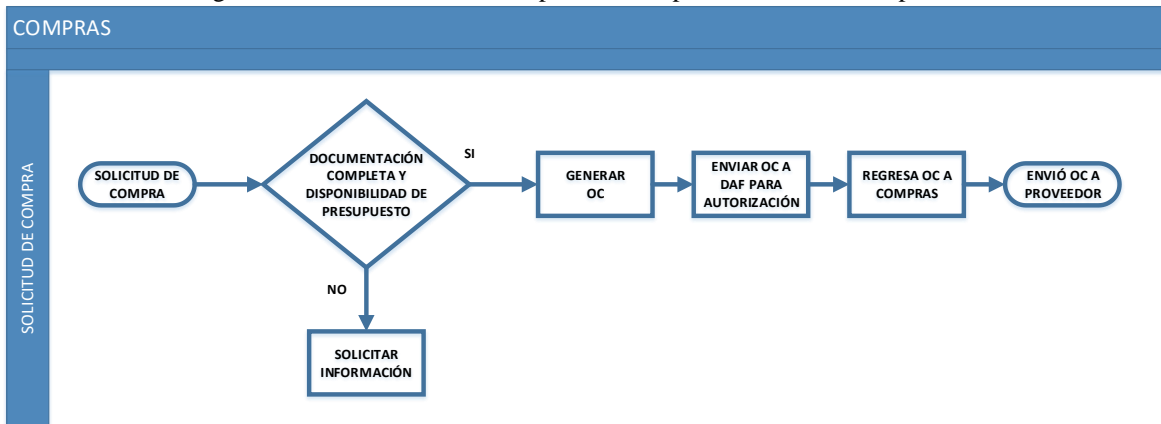


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.7 Unidad de Compras.

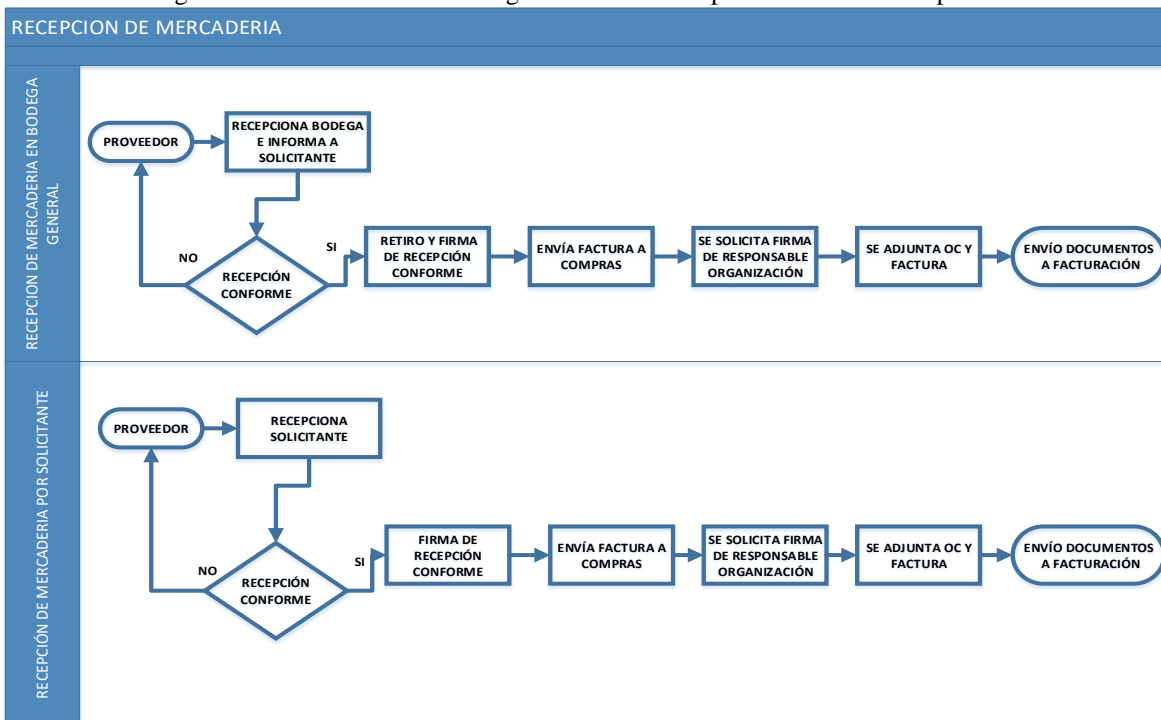
La unidad de compras, se encarga de recepcionar todas las solicitudes de compras a nivel nacional, envía a cotizar y posteriormente envía la orden de compra al proveedor seleccionado, además de almacenar en Bodega General los Bienes comprados.

Figura 7: Proceso actual de Compras en Campus Casa Central Valparaíso.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8: Proceso actual de Bodega General en Campus Casa Central Valparaíso.

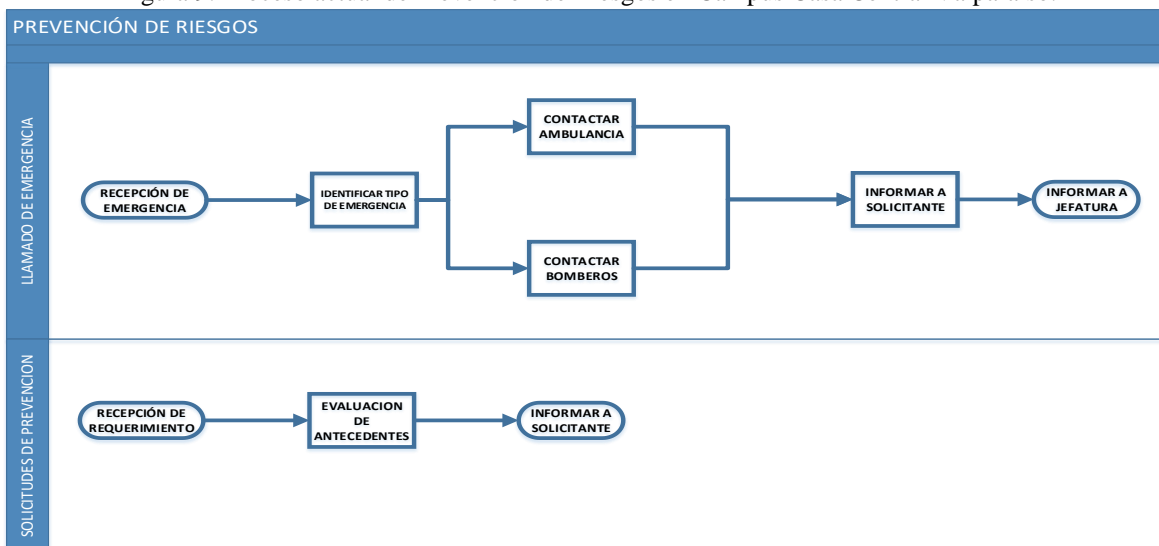


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.1.8 Prevención de Riesgo.

Se encarga de coordinar todas las actividades para prevenir los riesgos a los que están expuestos los funcionarios.

Figura 9: Proceso actual de Prevención de Riesgos en Campus Casa Central Valparaíso.



Fuente: Elaboración Propia.

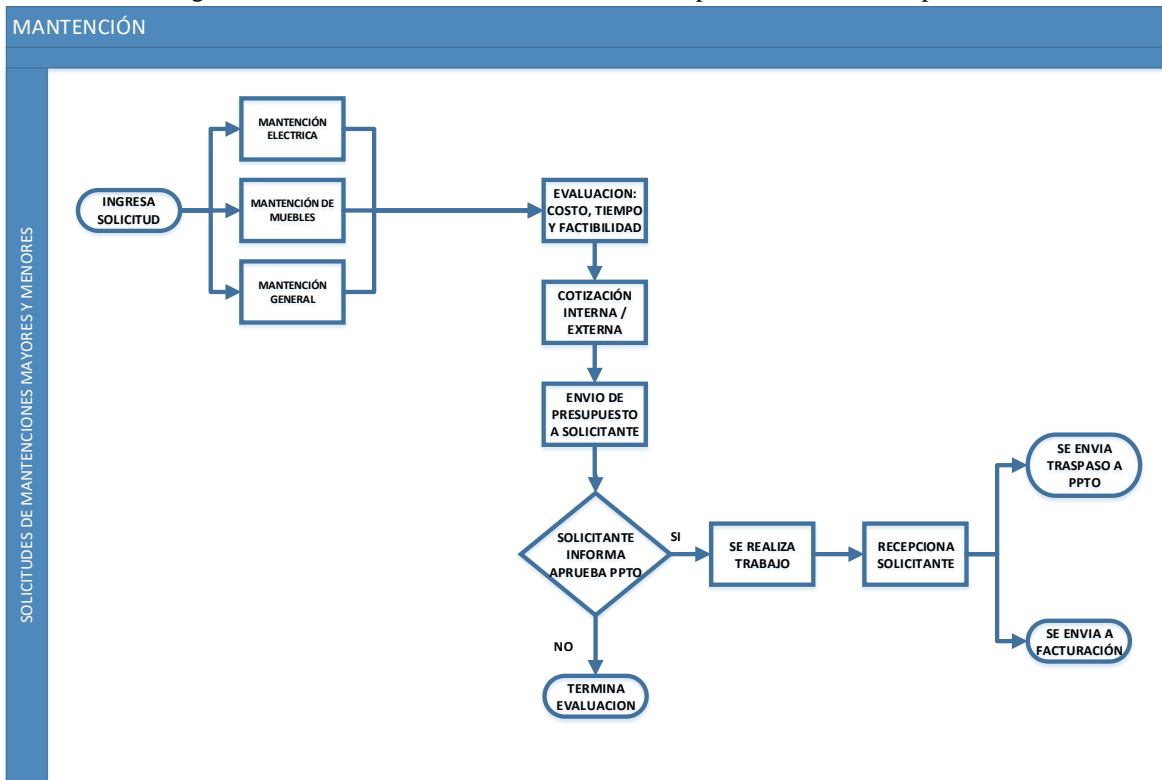
5.1.2.1.2 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura en el Campus Casa Central Valparaíso.

El área de Mantenimiento depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.1.2.1 Unidad de Mantenimiento.

Se encarga de recepcionar todas las solicitudes de mantenencias menores y mayores que se generan al interior del campus, en las especialidades de: electricidad, mobiliario, gasfitería, pintura, mecánica y general.

Figura 10: Proceso actual de Mantenimiento en Campus Casa Central Valparaíso.



Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1.3 Las áreas que depende funcionalmente de la Dirección General de Finanzas en el Campus Casa Central Valparaíso.

Las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Activo Fijo dependen funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, sus procesos se detallan a continuación.

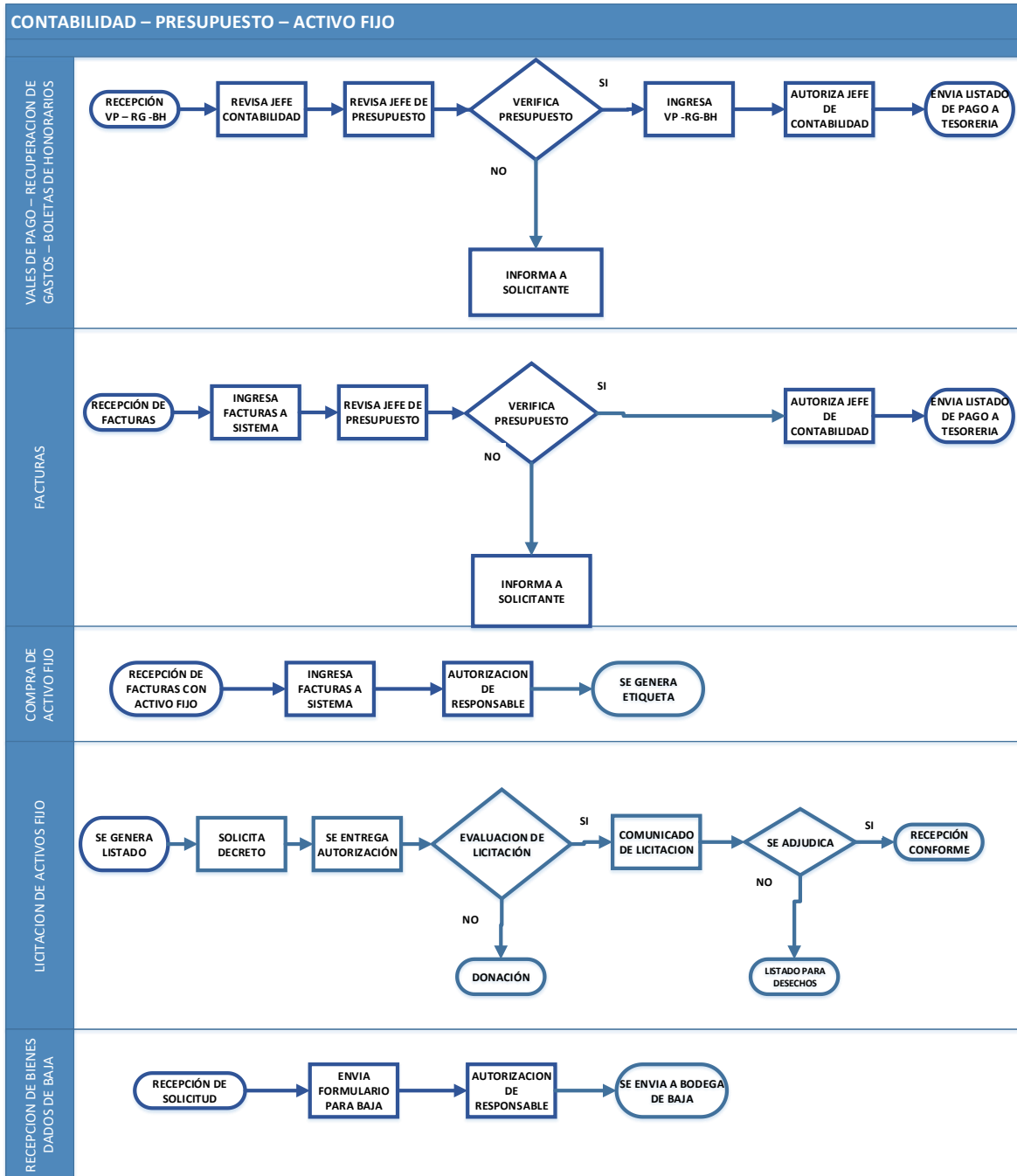
5.1.2.1.3.1 Unidad de Contabilidad.

La unidad de Contabilidad se encarga de recepcionar, procesar y gestionar el pago de todas las actividades que se realizan al interior del Campus.

5.1.2.1.3.2 Unidad de Presupuesto.

La unidad de presupuesto, es la responsable de revisar y verificar que todas las actividades de compra que se realizan al interior del Campus, dispongan de los recursos necesarios para posteriormente generar el pago.

Figura 11: Procesos actuales de Contabilidad y Presupuesto en Campus Casa Central Valparaíso.



Fuente: Elaboración Propia.

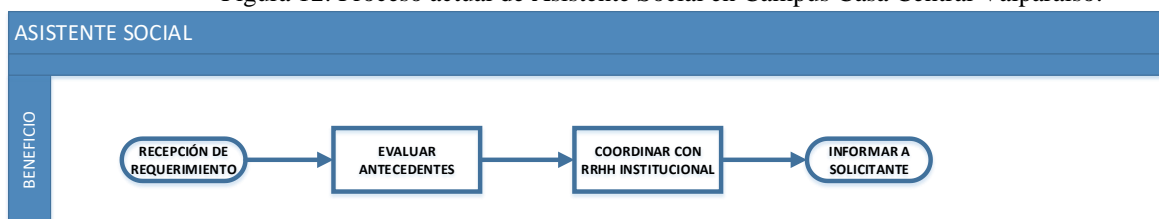
5.1.2.1.4 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos en el Campus Casa Central Valparaíso.

La Asistente Social depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.1.4.1 Asistente Social.

Se encarga de coordinar los distintos beneficios a los que pueden optar los funcionarios.

Figura 12: Proceso actual de Asistente Social en Campus Casa Central Valparaíso.



Fuente: Elaboración Propia.

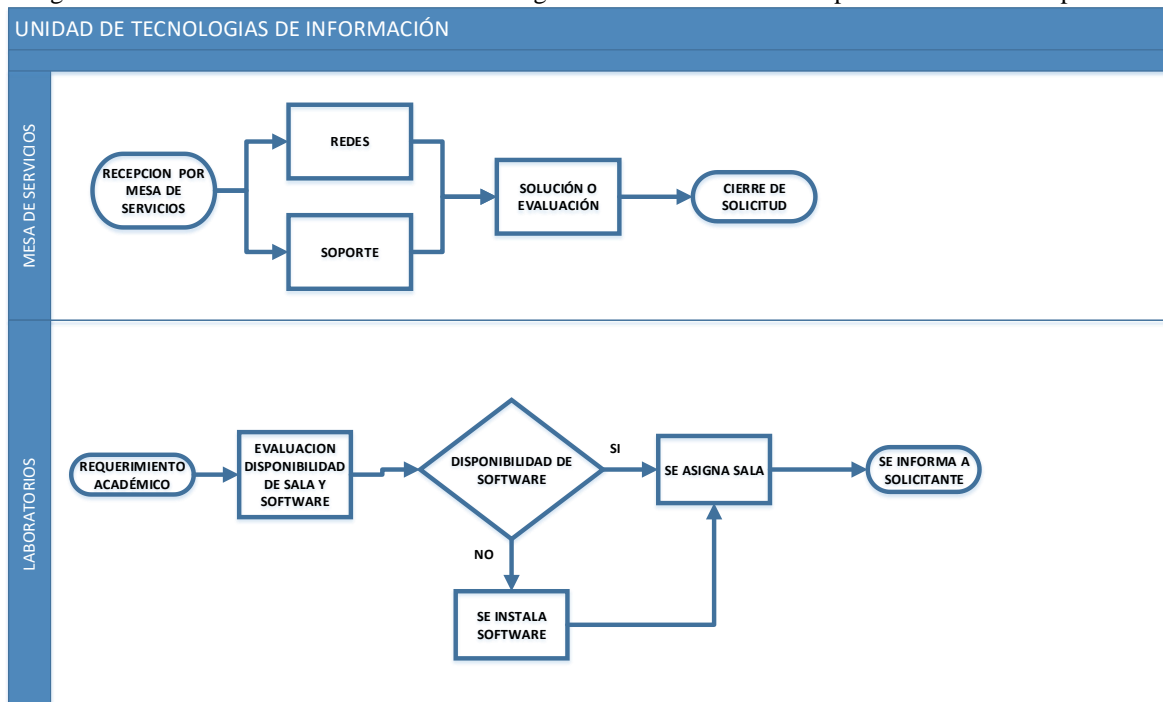
5.1.2.1.5 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Tecnologías de Información en el Campus Casa Central Valparaíso.

La Unidad de tecnologías de Información depende funcionalmente de la Dirección tecnologías de Información, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.1.5.1 Unidad de Tecnologías de Información.

Se encarga de recepcionar y solucionar en terreno todas las solicitudes de Redes y Soporte al interior del Campus, además de administrar los Laboratorios y centro de servicios de Tecnologías de Información de alumnos en el campus.

Figura 13: Proceso actual de Unidad de tecnologías de información en Campus Casa Central Valparaíso .

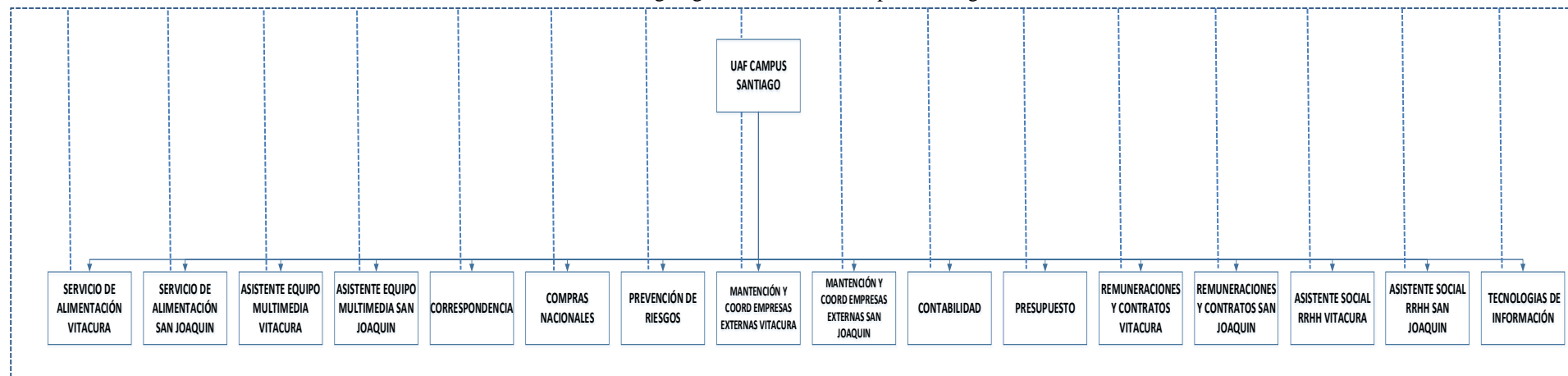


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2 Estado Actual Campus Santiago.

En el Campus Santiago, también se establece una Unidad de Administración y Finanzas, la que se encarga de gestionar las áreas que se observan en la Ilustración 5, estas áreas se distribuyen entre las comunas de Vitacura y San Joaquín.

Ilustración 5: Organigrama actual de Campus Santiago.



Fuente: Elaboración Propia.

— Dependencia Administrativa
 - - - Dependencia Funcional

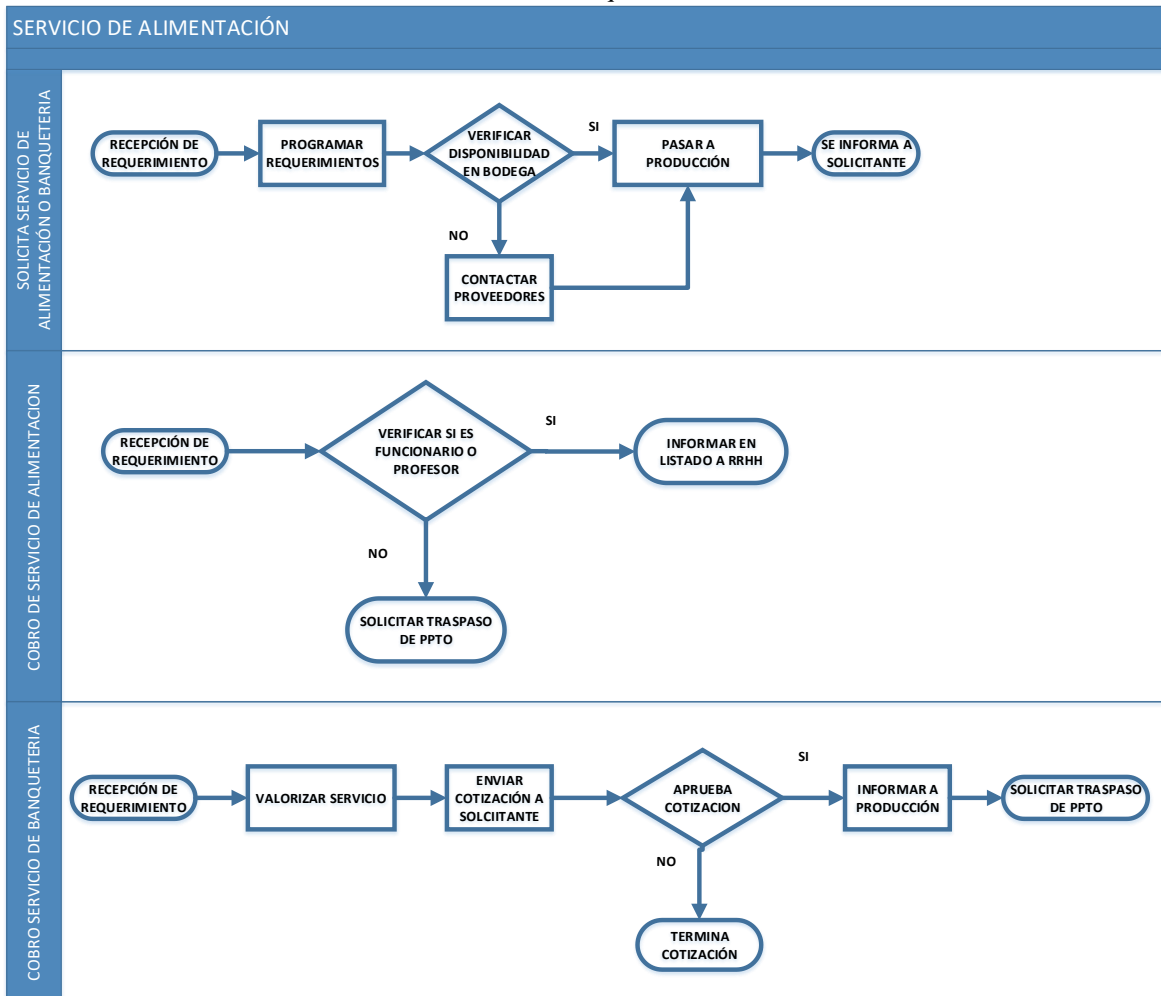
5.1.2.2.1 Áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en el Campus Santiago.

Las áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración son: Servicio de Alimentación Vitacura y San Joaquín, Asistente de equipo multimedia Vitacura y San Joaquín, Correspondencia, Seguridad, Compras Nacionales y Prevención de Riesgo las que se detallan a continuación.

5.1.2.2.1.1 Servicio de Alimentación.

Se encarga de producir y entregar el servicio de alimentación a todos los funcionarios y alumnos internos del campus, con un Servicio de Alimentación en Vitacura y otro en San Joaquín.

Figura 14: Proceso actual de Servicio de Alimentación en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.

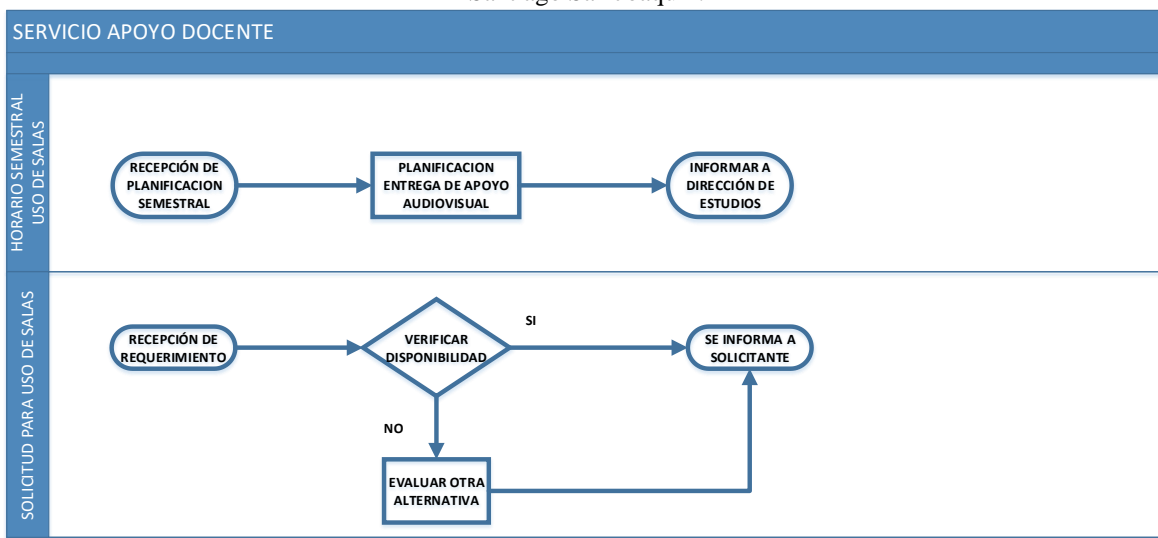


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.1.2 Asistente de equipos Multimedia.

Se encarga de entregar el sistema audiovisual y apoyar la administración de las salas de clase de uso común, con un equipo en Campus Santiago Vitacura y otro equipo en el Campus Santiago San Joaquín.

Figura 15: Proceso actual de Asistentes de equipo multimedia en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.

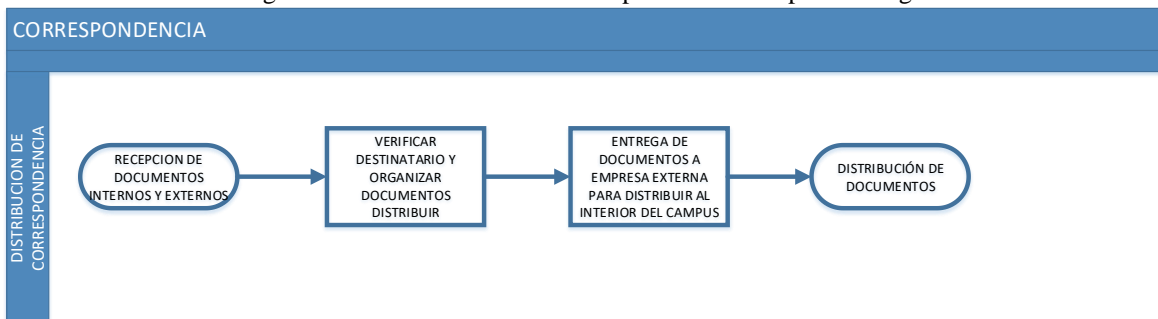


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.1.3 Unidad de Correspondencia.

Se encarga de coordinar, acopiar y distribuir toda la correspondencia interna y externa que llega al campus Santiago.

Figura 16: Proceso actual de Correspondencia Campus Santiago.

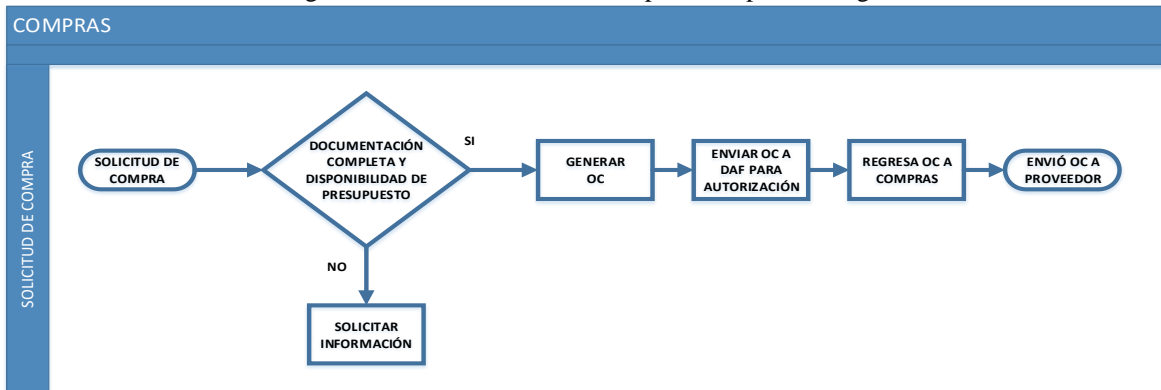


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.1.4 Unidad de Compras.

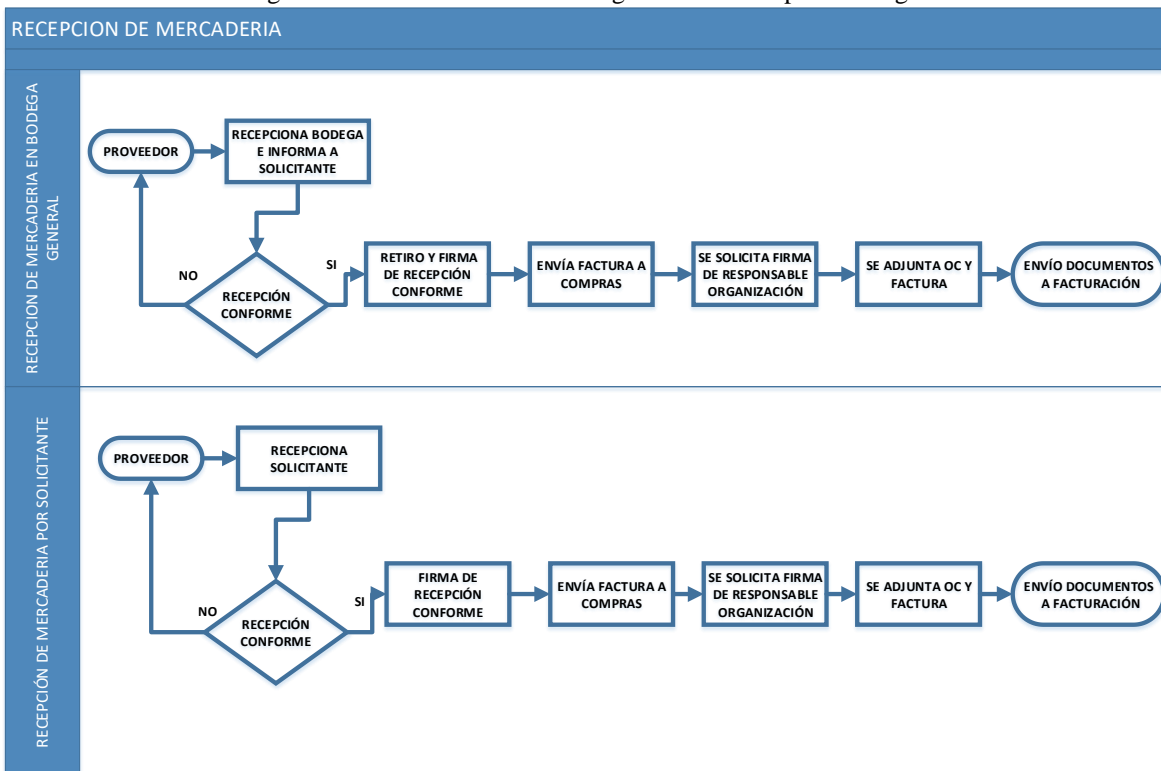
La unidad de compras, se encarga de recepcionar todas las solicitudes de compras a nivel nacional, envía a cotizar y posteriormente envía la orden de compra al proveedor seleccionado, realizando las compras de San Joaquín y Vitacura.

Figura 17: Proceso actual de Compras Campus Santiago.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18: Proceso actual de Bodega General Campus Santiago.

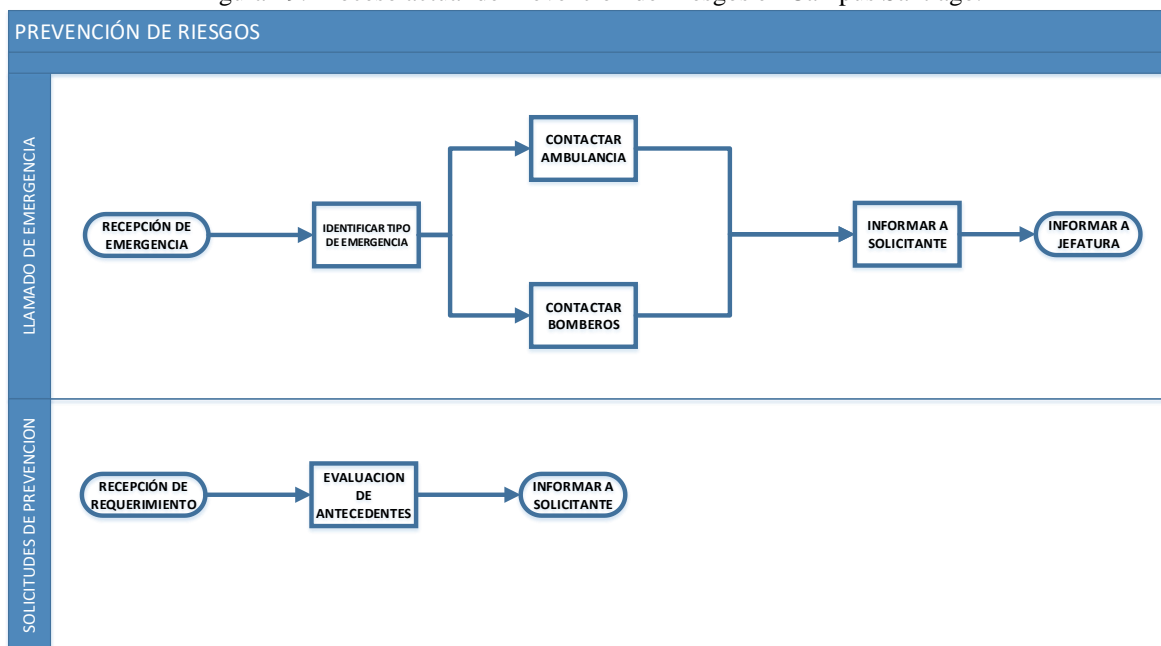


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.1.5 Prevención de Riesgo.

Se encarga de coordinar todas las actividades para prevenir los riesgos a los que están expuestos los funcionarios en el Campus Santiago.

Figura 19: Proceso actual de Prevención de Riesgos en Campus Santiago.



Fuente: Elaboración Propia.

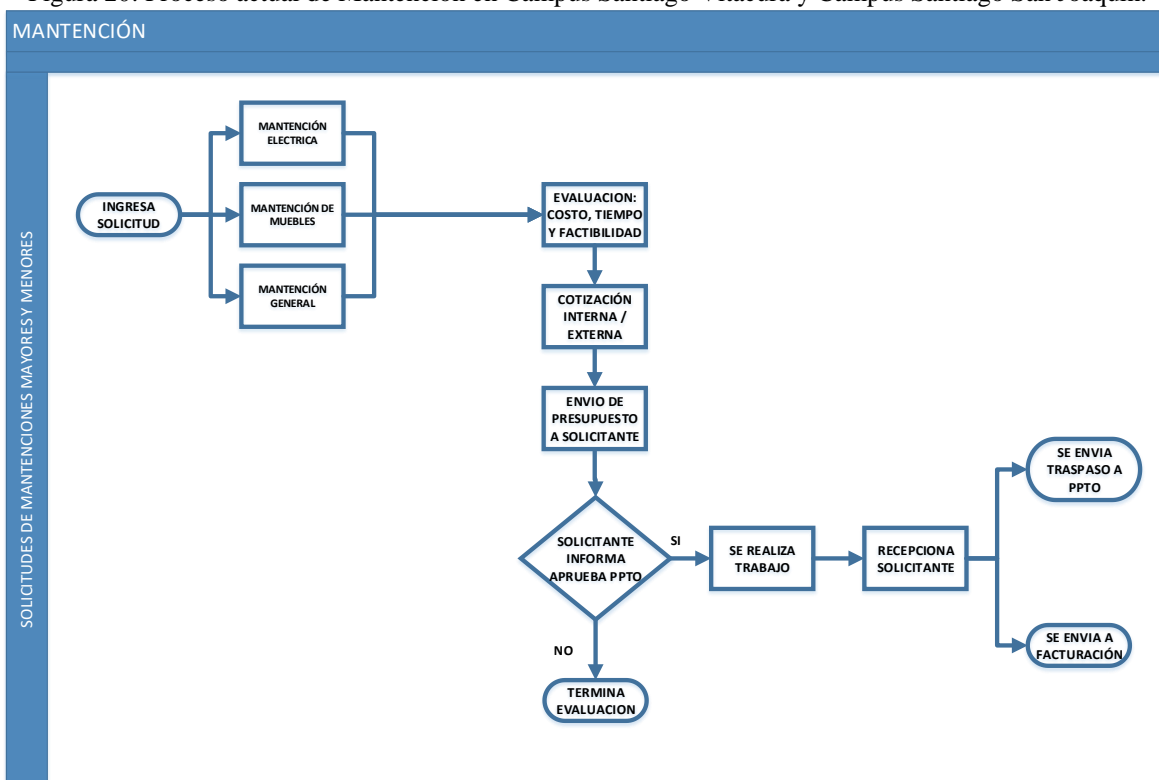
5.1.2.2.2 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura en el Campus Santiago.

El área de Mantenimiento depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura, en este Campus la coordinación de empresas externas también la desarrolla el Encargado de Mantenimiento, sus procesos se detallan a continuación:

5.1.2.2.2.1 Unidad de Mantenimiento y Coordinación de Empresas Externas.

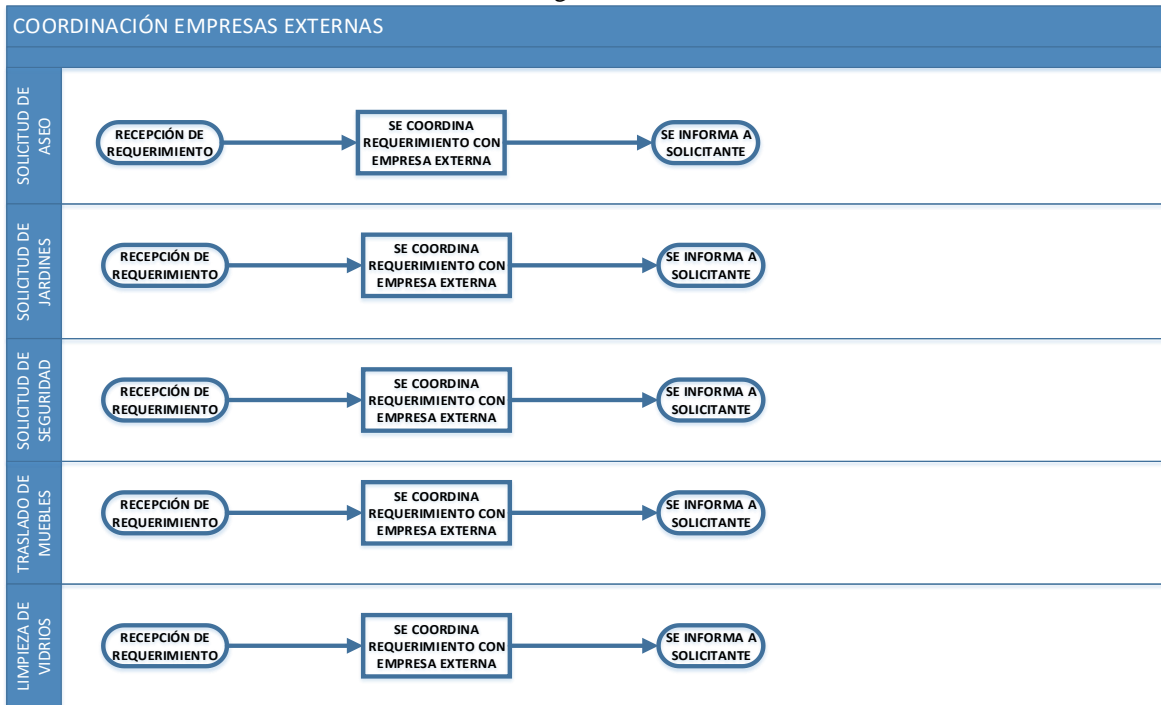
Se encarga de recepcionar todas las solicitudes de mantenencias menores y mayores que se generan y se encarga de coordinar todas las actividades que desarrollan las empresas de Mantenimiento de Jardines, Servicio de Aseo y Seguridad en Campus Santiago San Joaquín y en Campus Santiago Vitacura.

Figura 20: Proceso actual de Mantenimiento en Campus Santiago Vitacura y Campus Santiago San Joaquín.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21: Proceso actual de Coordinación empresas externas en Campus Santiago San Joaquín y Campus Santiago Vitacura.



Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.3 Las áreas que depende funcionalmente de la Dirección General de Finanzas en el Campus Santiago.

Las áreas de Contabilidad, Presupuesto, Activo Fijo y Remuneraciones y Contrato dependen funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, sus procesos se detallan a continuación.

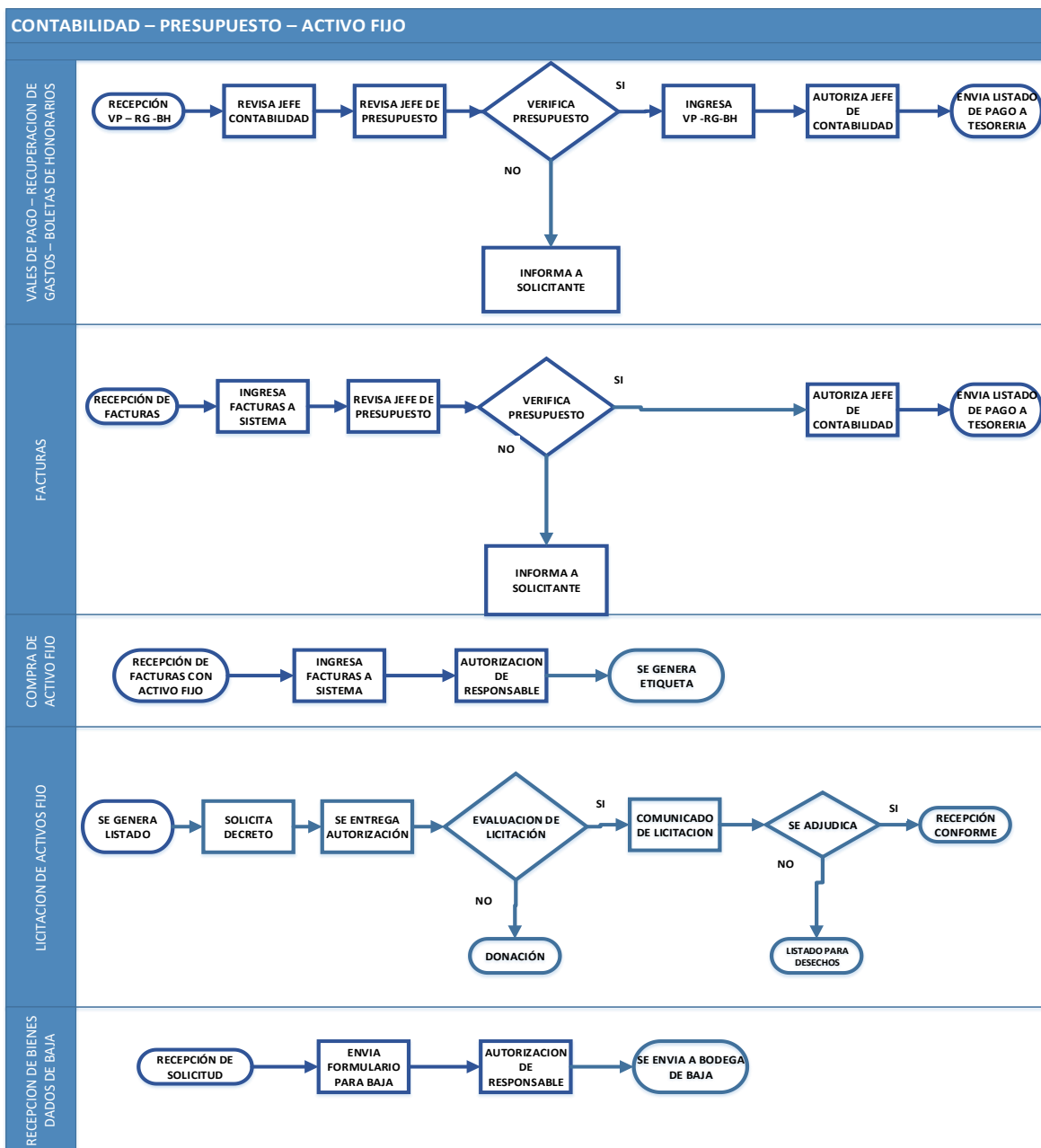
5.1.2.2.3.1 Unidad de Contabilidad.

La unidad de Contabilidad se encarga de recepcionar, procesar y gestionar el pago de todas las actividades que se realizan al interior del Campus Santiago.

5.1.2.2.3.2 Unidad de Presupuesto.

La unidad de presupuesto, es la responsable de revisar y verificar que todas las actividades de compra que se realizan al interior del Campus Santiago, dispongan de los recursos necesarios para posteriormente generar el pago.

Figura 22: Procesos actuales de Contabilidad y Presupuesto en Campus Santiago.

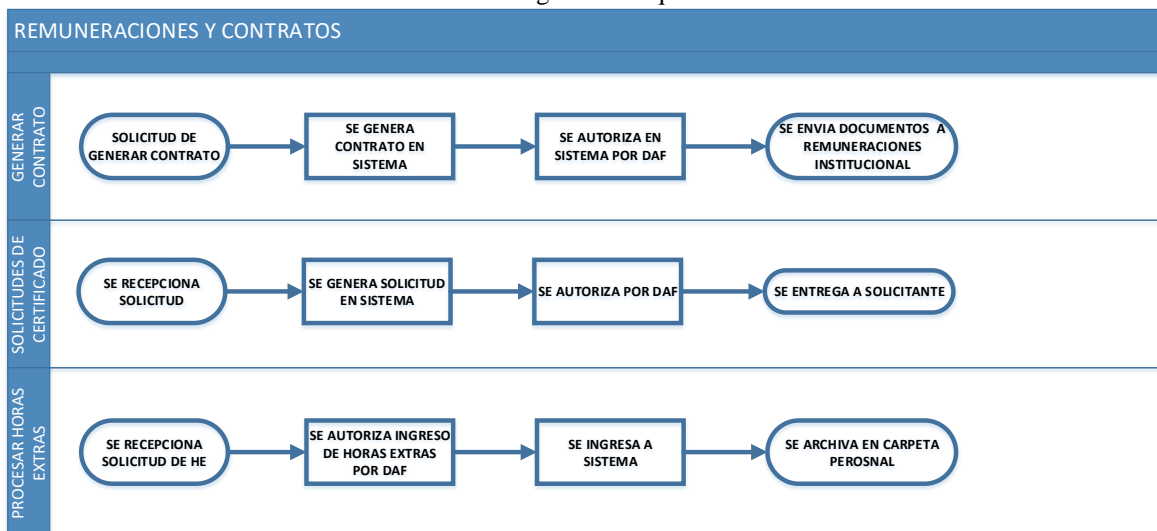


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.3.3 Remuneraciones y Contratos.

Se encarga de coordinar todas las actividades relacionadas con las remuneraciones y contratos de los funcionarios y alumnos ayudantes en cada Campus Santiago Vitacura y Santiago San Joaquín.

Figura 23: Proceso actual de Remuneraciones y Contratos en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.



Fuente: Elaboración Propia.

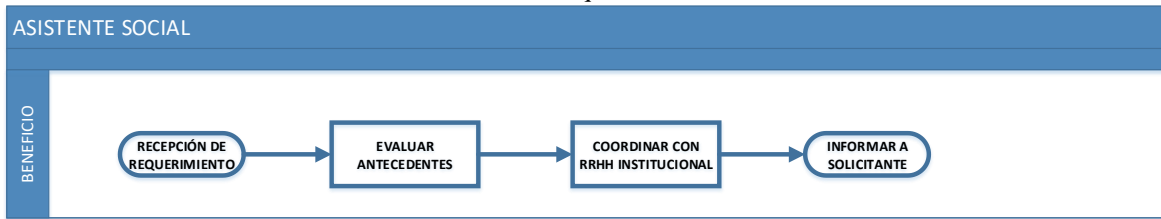
5.1.2.2.4 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos en el Campus Santiago.

La Asistente Social depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.2.4.1 Asistente Social.

Se encarga de coordinar los distintos beneficios a los que pueden optar los funcionarios en Campus Santiago Vitacura y en Campus San Joaquín.

Figura 24: Proceso actual de Asistente Social en Campus Santiago Vitacura y en Campus Santiago San Joaquín.



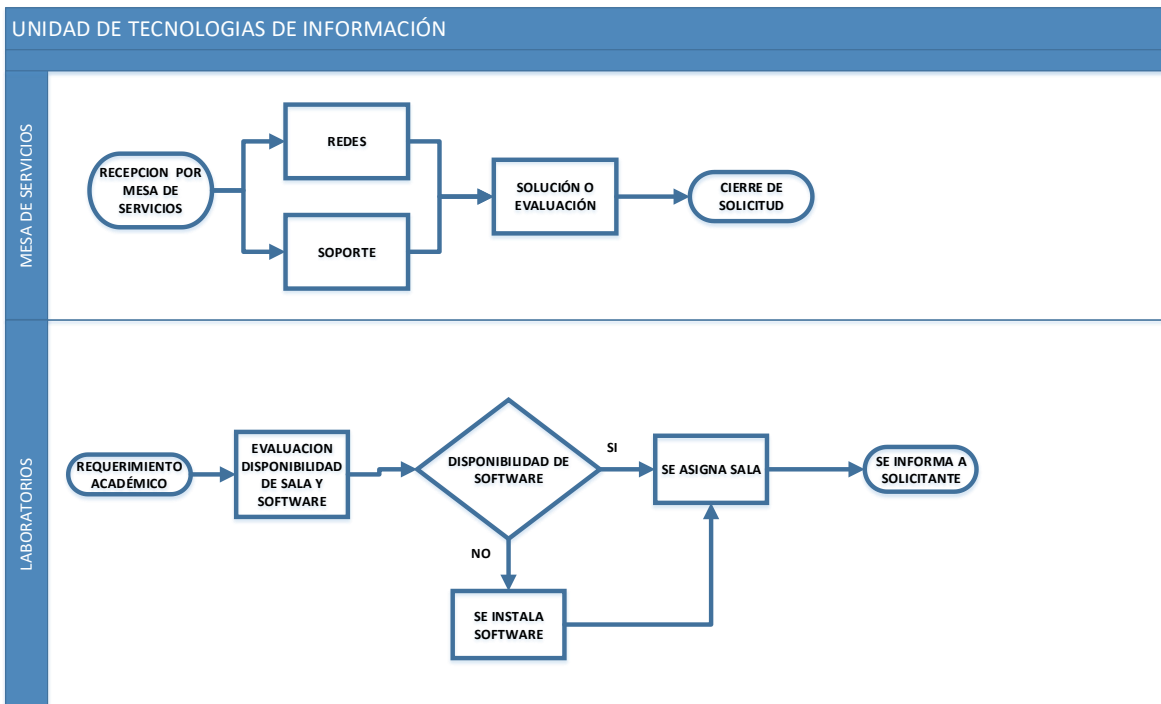
Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2.5 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Tecnologías de Información en el Campus Santiago.

5.1.2.2.5.1 Unidad de Tecnologías de Información.

Se encarga de recepcionar y solucionar en terreno todas las solicitudes de Redes y Soporte al interior de cada Campus, además de administrar los Laboratorios y centro de servicios de Tecnologías de Información de alumnos en los Campus Santiago Vitacura y Santiago San Joaquín.

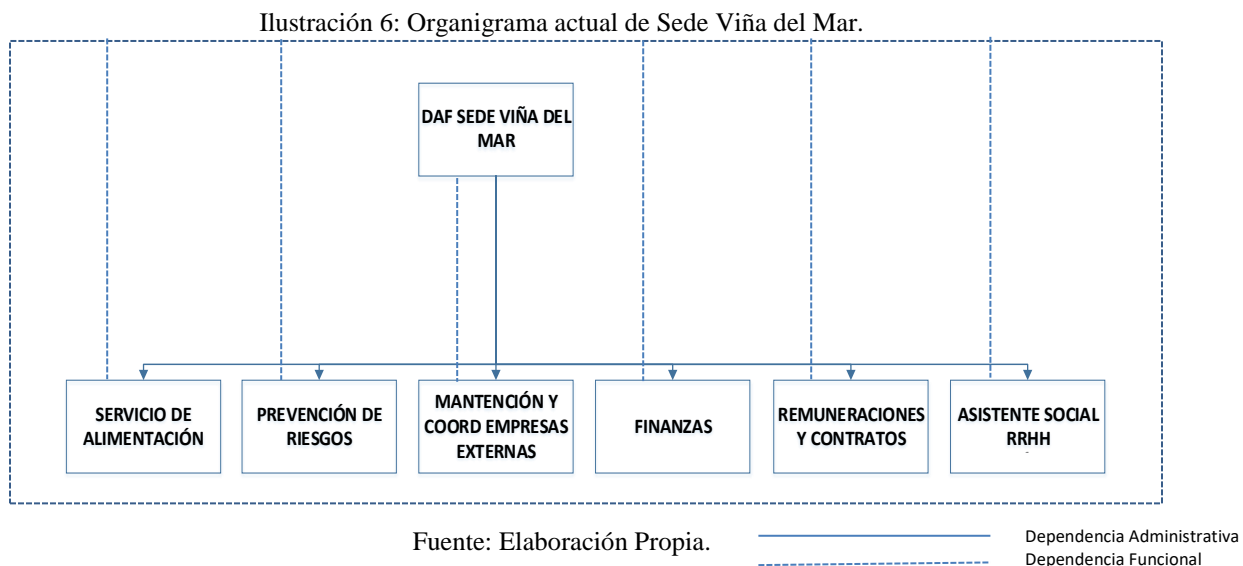
Figura 25: Proceso actual de Unidad de tecnologías de información en Campus Santiago.



Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.3 Estado Actual Sede Viña del Mar.

En la Sede Viña del Mar se establece una Dirección de Administración y Finanzas, la que se encarga de gestionar las áreas que se observan en la Ilustración 6.



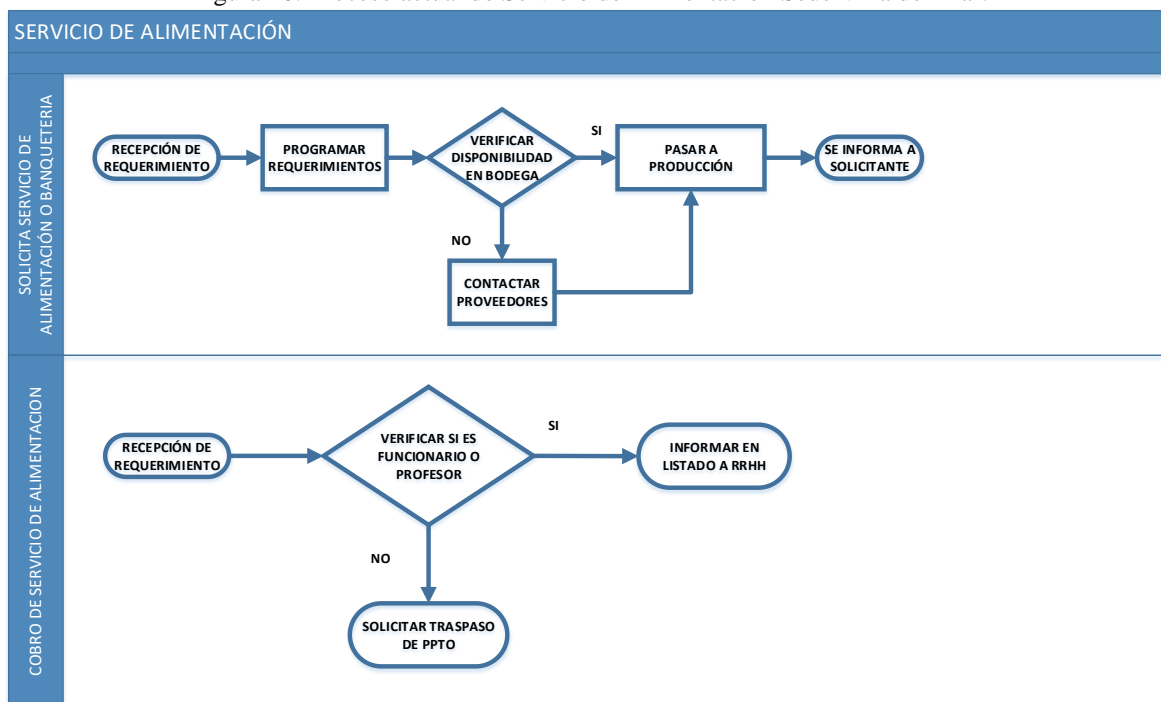
5.1.2.3.1 Áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en la Sede Viña del Mar.

Las áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en la Sede Viña del Mar son: Servicio de Alimentación y Prevención de Riesgos las que se detallan a continuación.

5.1.2.3.1.1 Unidad de Alimentación.

Se encarga de producir y entregar el servicio de alimentación a todos los funcionarios y alumnos internos de la Sede.

Figura 26: Proceso actual de Servicio de Alimentación Sede Viña del Mar.

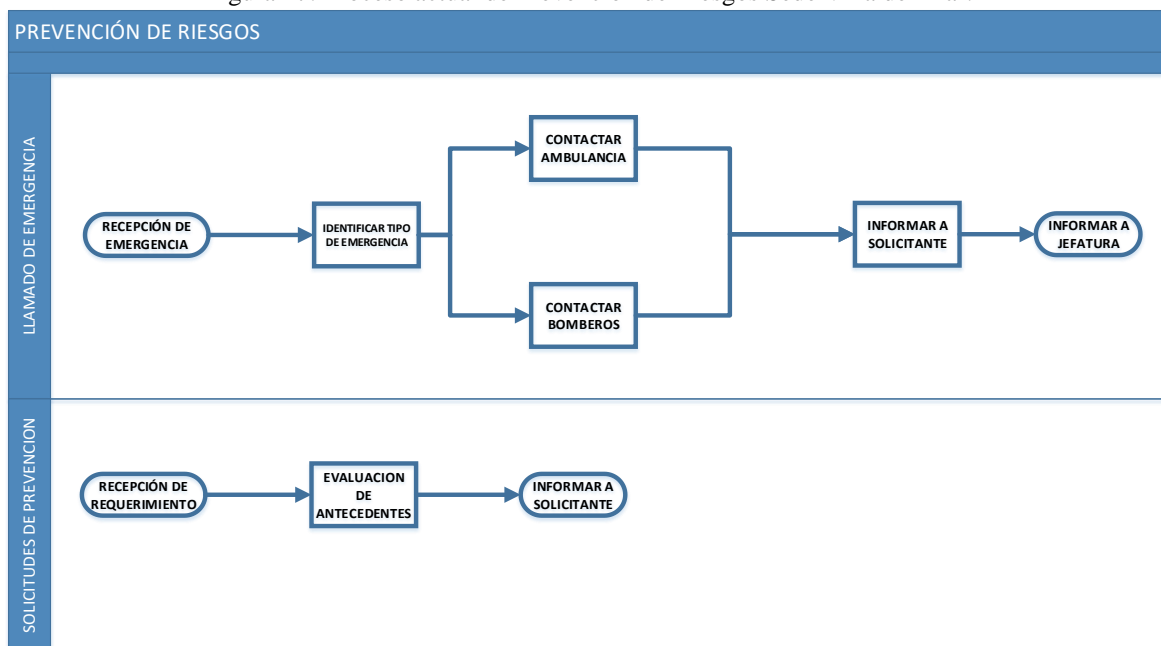


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.3.1.2 Prevención de Riesgos.

Se encarga de coordinar todas las actividades para prevenir los riesgos a los que están expuestos los funcionarios.

Figura 27: Proceso actual de Prevención de Riesgos Sede Viña del Mar.



Fuente: Elaboración Propia.

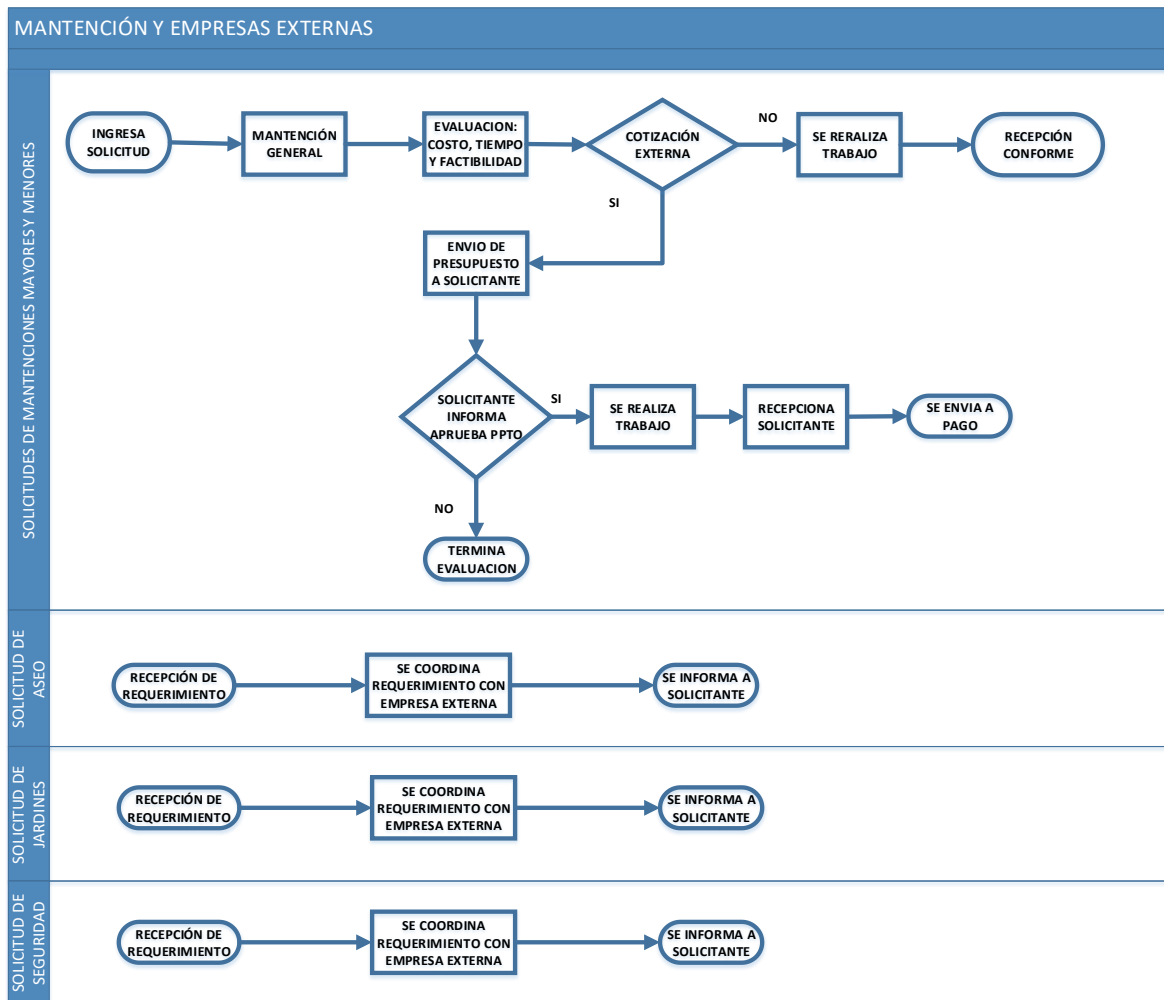
5.1.2.3.2 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura en la Sede Viña del Mar.

El área de Mantenimiento depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura, en esta Sede la coordinación de empresas externas también la desarrolla el Encargado de Mantenimiento, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.3.2.1 Unidad de Mantenimiento y coordinación de empresas externas.

Se encarga de recepcionar todas las solicitudes de mantenencias menores y mayores que se generan al interior de la sede y de coordinar las actividades que desarrollan las empresas de Mantenimiento de Jardines, Servicio de Aseo y Seguridad al interior de la Sede.

Figura 28: Proceso actual de Unidad de mantenimiento y Coordinación de empresas externas sede Viña del Mar.



Fuente: Elaboración Propia.

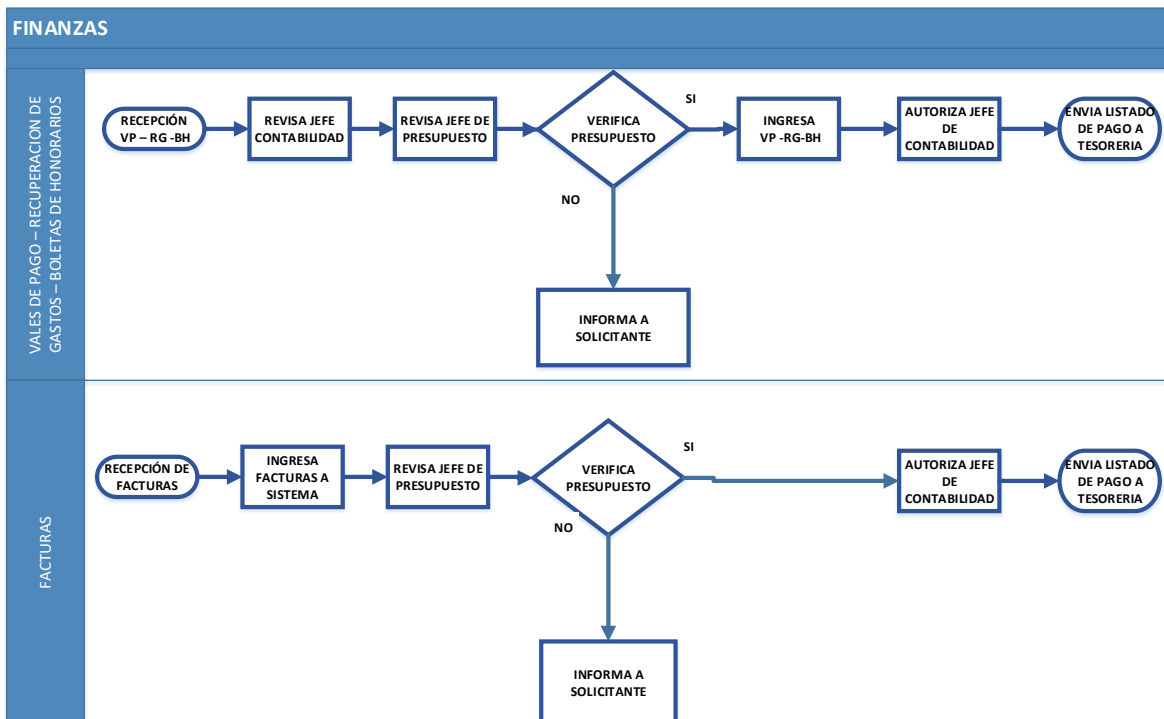
5.1.2.3.3 Las áreas que depende funcionalmente de la Dirección General de Finanzas en la Sede Viña del Mar.

Las áreas de Finanzas, Remuneraciones y Contrato dependen funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.3.3.1 Unidad de Finanzas.

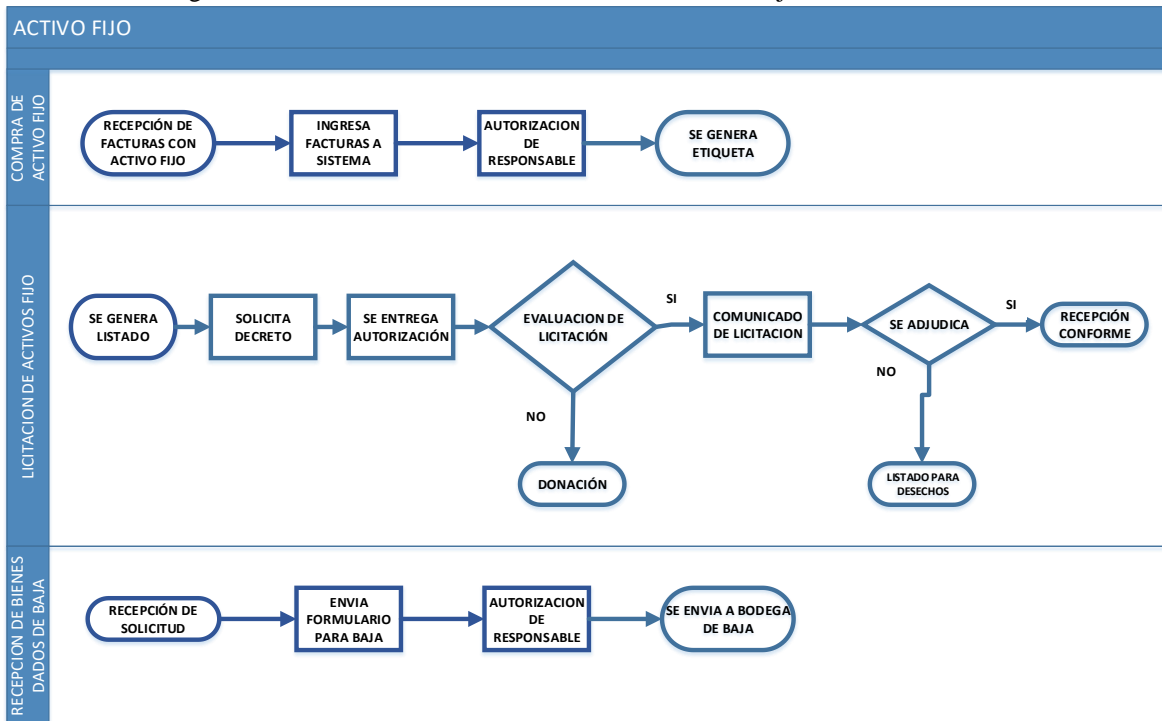
Se encarga de recepcionar, procesar, gestionar y validar el pago de todas las actividades que se realizan al interior de la Sede, además de gestionar todas las compras y almacenaje de la Sede y Activo Fijo.

Figura 29: Proceso actual de Unidad Finanzas sede Viña del Mar.



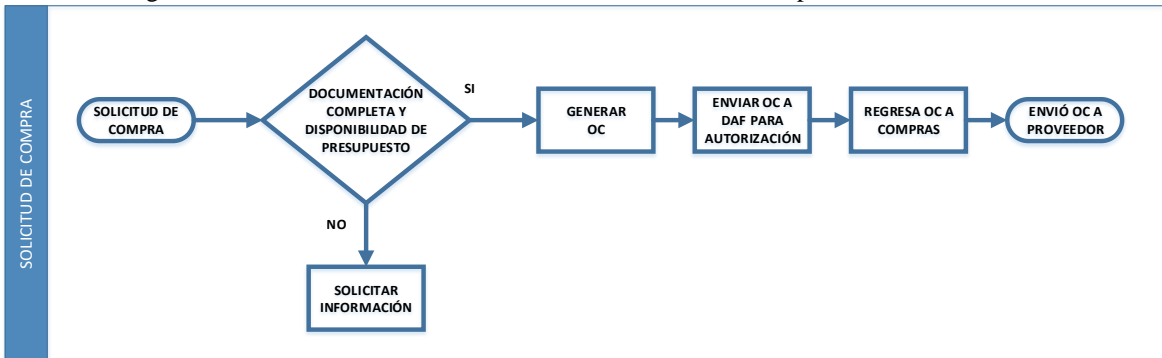
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 30: Proceso actual de Unidad Finanzas –Activo Fijo sede Viña del Mar.



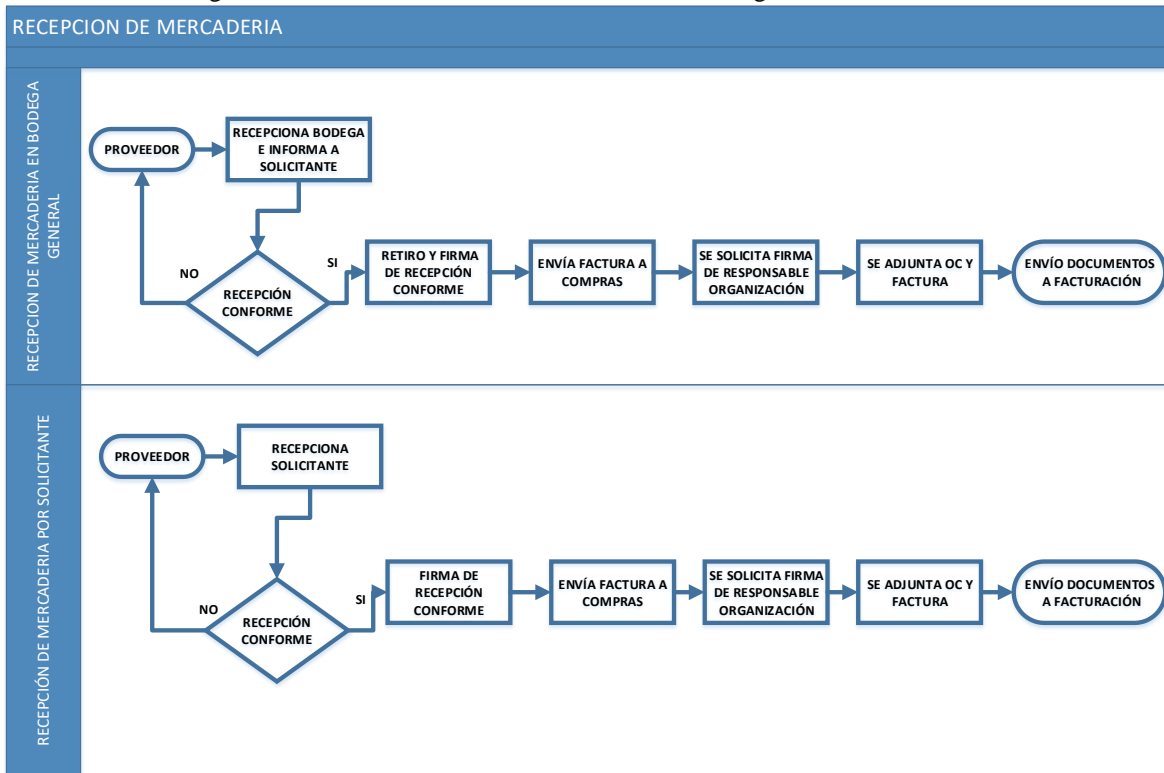
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 31: Proceso actual de Unidad Finanzas –Unidad de compras sede Viña del Mar.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 32: Proceso actual de Unidad Finanzas –Bodega sede Viña del Mar.

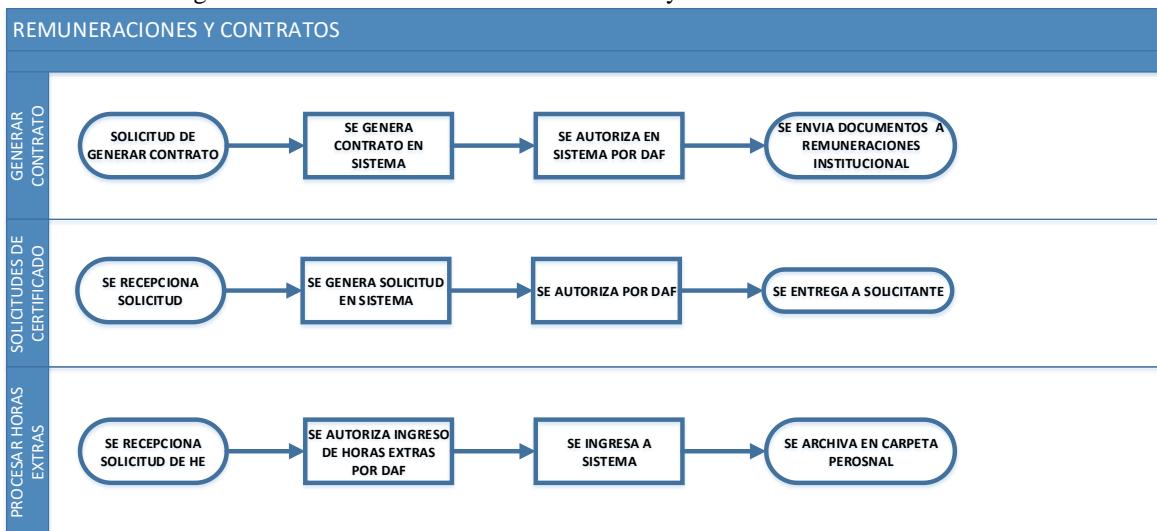


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.3.3.2 Remuneraciones y Contratos.

Se encarga de coordinar todas las actividades relacionadas con las remuneraciones y contratos de los funcionarios y alumnos ayudantes.

Figura 33: Proceso actual de Remuneraciones y Contratos Sede Viña del Mar.



Fuente: Elaboración Propia.

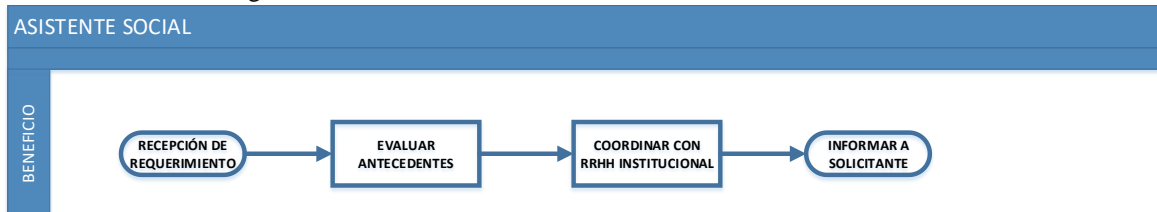
5.1.2.3.4 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos en la Sede Viña del Mar.

La Asistente Social depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.3.4.1 Asistente Social.

Se encarga de coordinar los distintos beneficios a los que pueden optar los funcionarios.

Figura 34: Proceso actual de la Asistente Social Sede Viña del Mar.

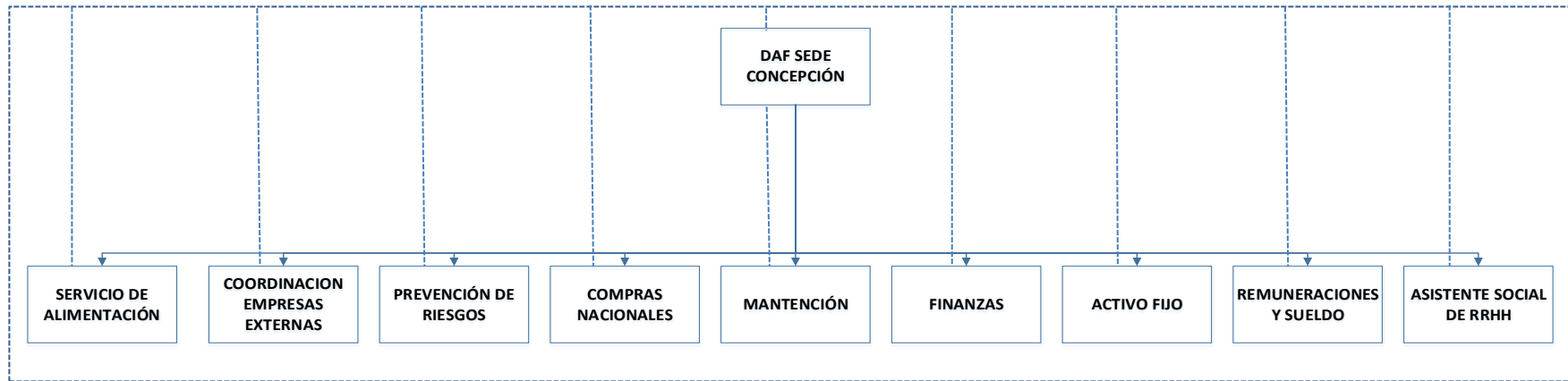


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.4 Estado Actual Sede Concepción.

En la Sede Concepción también se establece una Dirección de Administración y Finanzas, la que se encarga de gestionar las áreas que se detallan en la Ilustración 7:

Ilustración 7: Organigrama actual Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

————— Dependencia Administrativa
- - - - - Dependencia Funcional

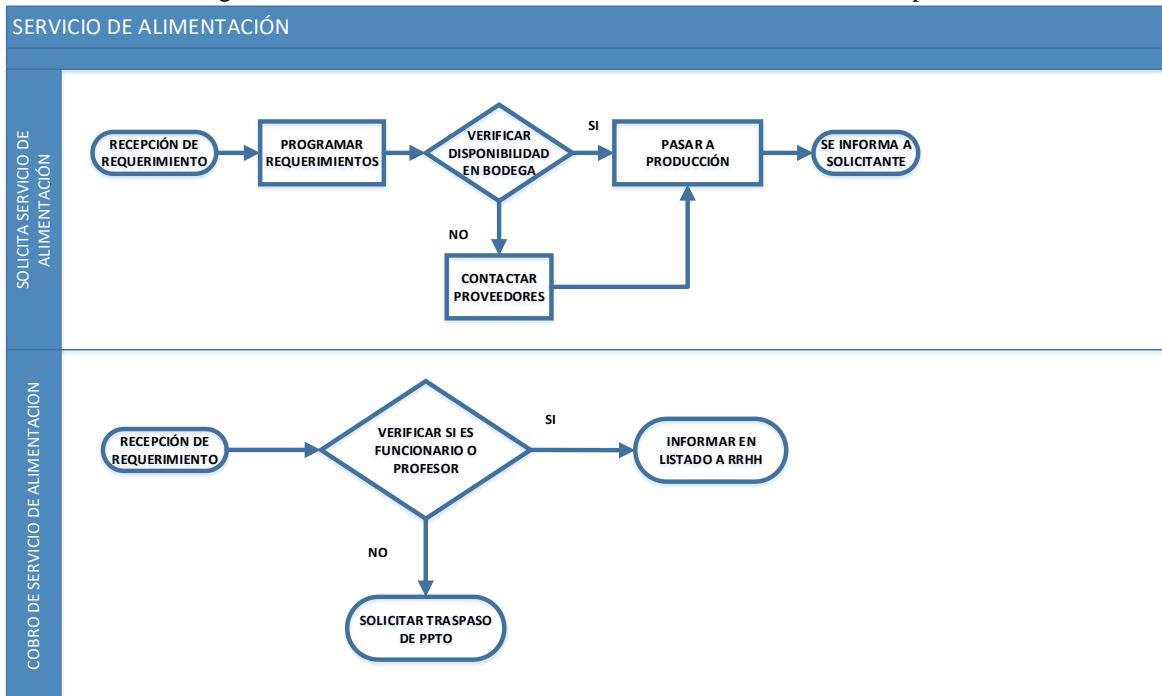
5.1.2.4.1 Áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en la Sede Concepción.

Las áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en la Sede Concepción son: Servicio de Alimentación, Coordinación de empresas externas y Prevención de Riesgos las que se detallan a continuación.

5.1.2.4.1.1 Unidad de Alimentación.

Se encarga de producir y entregar el servicio de alimentación a todos los funcionarios y alumnos internos de la Sede.

Figura 35: Proceso actual de Servicio de Alimentación Sede Concepción.

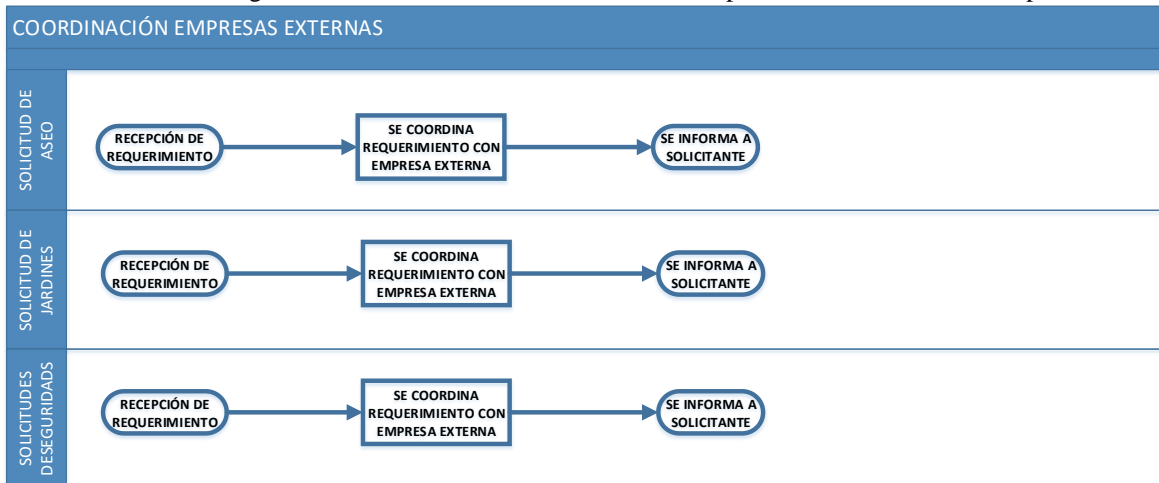


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.4.1.2 Coordinación de empresas externas.

Se encarga de coordinar las actividades que desarrollan las empresas de Mantenimiento de Jardines, Servicio de Aseo y Seguridad al interior de la Sede.

Figura 36: Proceso actual de Coordinación Empresas Externas Sede Concepción.

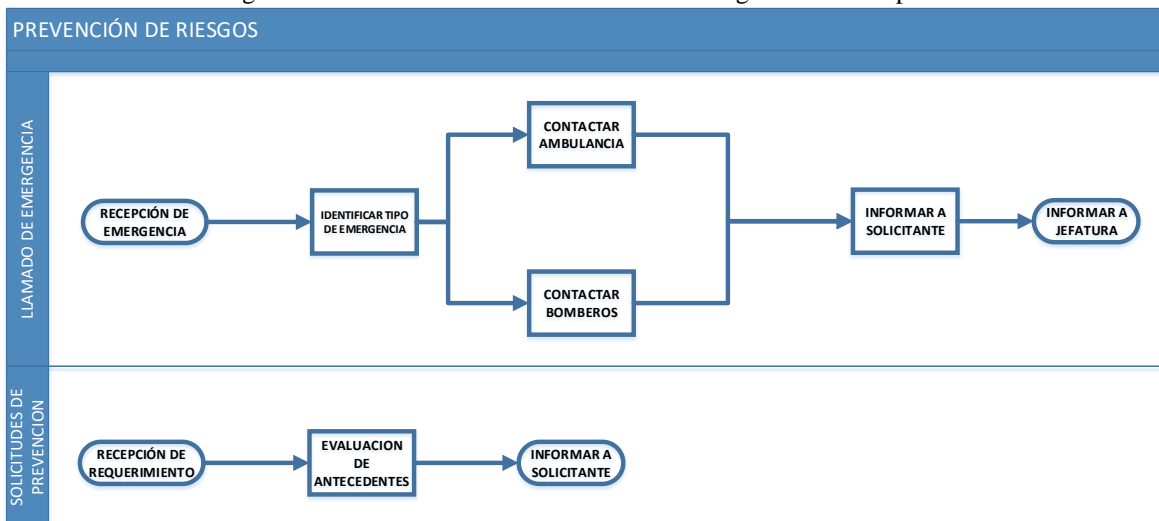


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.4.1.3 Prevención de Riesgo.

Se encarga de coordinar todas las actividades para prevenir los riesgos a los que están expuestos los funcionarios.

Figura 37: Proceso actual de Prevención de Riesgo Sede Concepción



Fuente: Elaboración Propia.

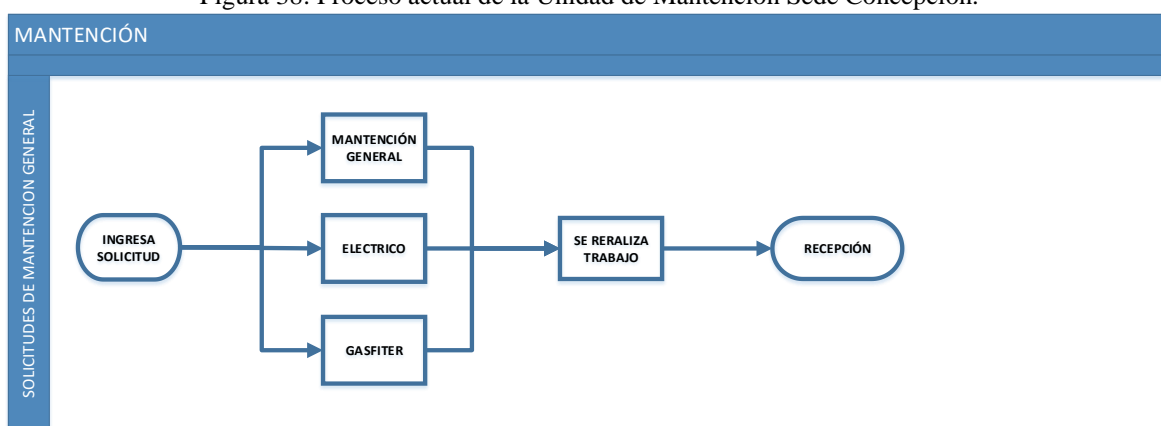
5.1.2.4.2 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura en la Sede Concepción.

El área de Mantenimiento depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.4.2.1 Unidad de Mantenimiento.

Se encarga de recepcionar las solicitudes de mantenimiento general que se generan al interior de la sede, en las de mantenimiento general, electricidad y gasfitería. En el caso de mantenciones mayores se contratan los servicios de empresas externas.

Figura 38: Proceso actual de la Unidad de Mantenimiento Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

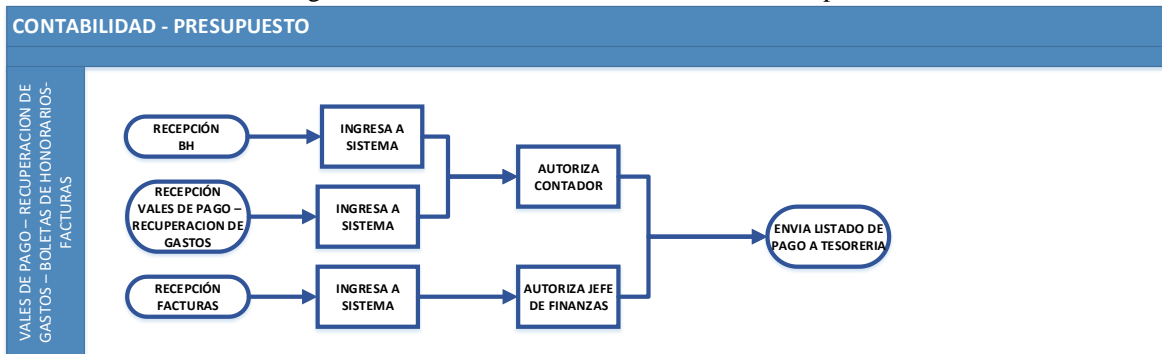
5.1.2.4.3 Las áreas que depende funcionalmente de la Dirección General de Finanzas en la Sede Concepción.

Las áreas de Finanzas y Remuneraciones y Contrato dependen funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.4.3.1 Unidad de Finanzas.

Se encarga de recepcionar, procesar, gestionar y validar el pago de todas las actividades que se realizan al interior de la Sede, además dependen de ella las áreas de Compras, Bodega y Activo Fijo.

Figura 39: Proceso actual de Finanzas Sede Concepción.

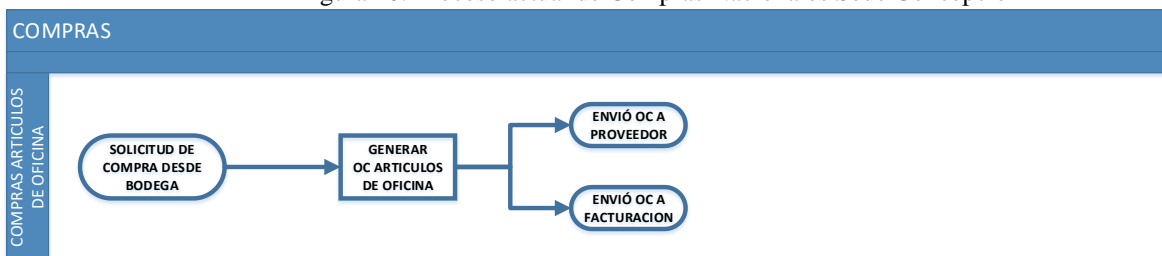


Fuente: Elaboración Propia.

Compras y Bodega:

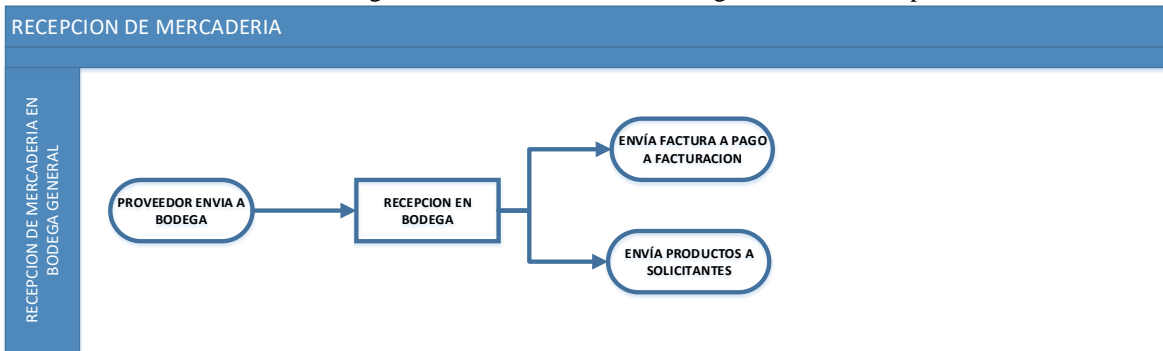
En la Sede Concepcion las compras que se realizan a través de Compras son únicamente los requerimientos de Bodega, estos requerimientos llegan a la bodega desde cada Departamento o área a través de una Orden de Pedido de Bodega, donde principalmente se solicita la compra de útiles de escritorio, estas compras se realizan dos veces al mes. Cualquier otra compra la realiza directamente el Departamento o el área, sin pasar por Compras ni cumplir con algún procedimiento de compras ni cotizaciones.

Figura 40: Proceso actual de Compras Nacionales Sede Concepción



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 41: Proceso actual de Bodega en Sede Concepción

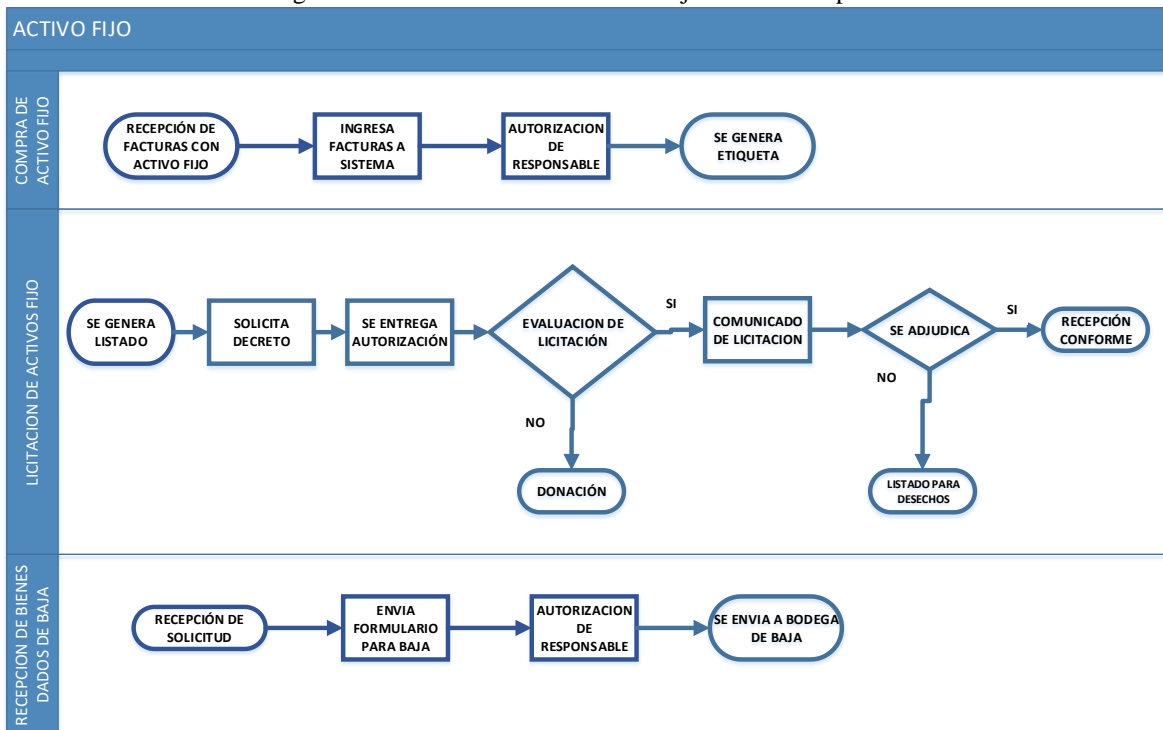


Fuente: Elaboración Propia.

Activo Fijo:

Los procesos de Activo Fijo dependen principalmente de Finanzas, en la compra de activo fijo, se recepciona la información una vez que lo detecta el contador, luego dependiendo de su criterio la envía a Activo Fijo para iniciar el proceso. También se encarga de mantener actualizado el registro de activo fijo de la Sede.

Figura 42: Proceso actual de Activo Fijo Sede Concepción.

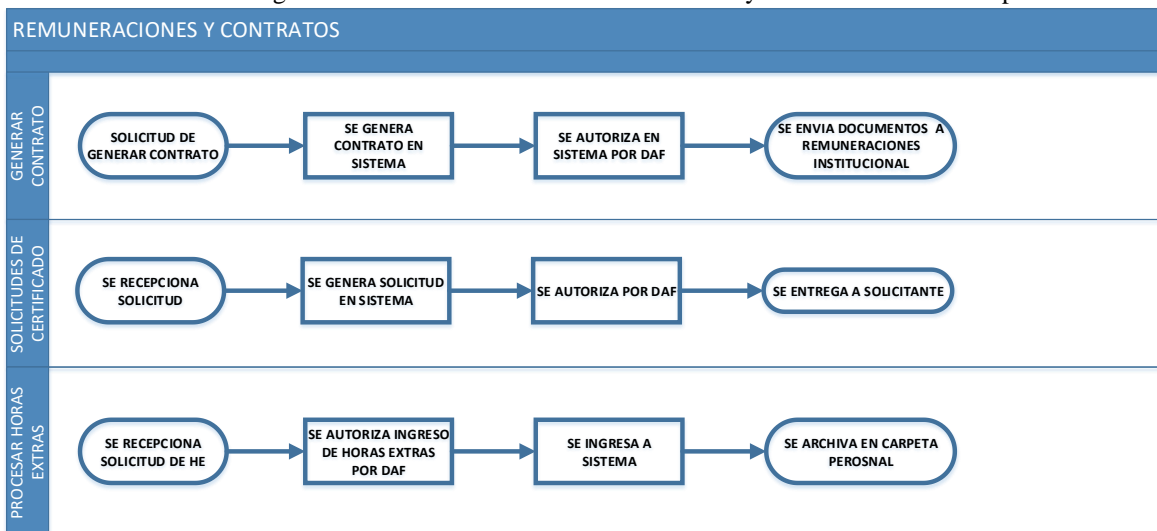


Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.4.3.2 Remuneraciones y Contratos.

Se encarga de coordinar todas las actividades relacionadas con las remuneraciones y contratos de los funcionarios, part time y alumnos ayudantes, todos estos requerimientos se ingresan al sistema y luego se envían a Valparaíso ya sea para generar contratos o pago de horas extras, solamente los certificados se generan directamente en la Sede.

Figura 43: Proceso actual de Remuneraciones y Contratos Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

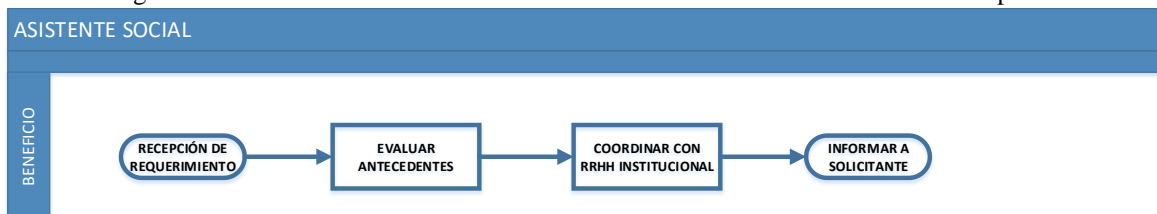
5.1.2.4.4 Área que depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos en la Sede Concepción.

La Asistente Social depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos, sus procesos se detallan a continuación.

5.1.2.4.4.1 Asistente Social.

Se encarga de coordinar los distintos beneficios a los que pueden optar los funcionarios.

Figura 44: Proceso actual de la Asistente Social de Recursos Humanos Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

En la Ilustración 8 se presenta un resumen de los Procesos y Subprocesos que se ejecutan en Campus y Sede y la actividad que se desarrolla en cada Proceso. También se definió una Criticidad del Proceso relacionada con los tiempos de respuesta de los procesos, identificando 3 niveles: Criticidad Alta, que afecta directamente la actividad Académica, Docente e Investigación, Criticidad Media: que afecta Indirectamente la actividad Académica, Docente e Investigación y Criticidad Baja: No afecta la actividad Académica, Docente e Investigación, especificando un efecto para las criticidades Alto y Medio. CCCV define los subprocesos de Campus Casa Central Valparaíso, CS define los Subprocesos de Campus Santiago, SVM define los Subprocesos de Sede Viña del Mar y SC define los Subprocesos de Sede Concepción.

De los 30 Subprocesos, 9 se definen con Criticidad Alta, 7 Criticidad Media y 14 se definen con Criticidad Baja, A los procesos con Criticidad Alta y Media se debe poner especial atención y revisar para mejorar los tiempos de respuesta de cada uno de ellos, debido a que afectan directa e indirectamente la actividad de la Universidad, los procesos de Criticidad Baja también deben ser revisado sus tiempos de respuesta para entregar un mejor servicio, pero sin embargo no estarían afectando las actividades de la Universidad.

Ilustración 8: Resumen de procesos, criticidad y efectos en Campus y Sedes.

MACROPROCESOS	PROCESOS	ACTIVIDAD	SUBPROCESOS	CCCV	CS	SVM	SC	CRITICIDAD DEL PROCESO	EFFECTOS DE CRITICIDAD ALTO Y MEDIO
Servicios y Administración	Servicio de Alimentación	Se encarga de producir y entregar el servicio de alimentación a todos los funcionarios y alumnos internos.	Solicita servicio de alimentación o banquetearía	X	X	X	X	Medio	Usuarios sin servicio de alimentación o Banquetería
			Cobro de servicio de alimentación	X	X	X	X	Bajo	-
			Cobro servicio de banquetearía	X	X	-	-	Bajo	-
	Coordinación de empresas externas	Se encarga de coordinar las actividades que desarrollan las	Solicitud de aseo	X	X	X	X	Bajo	-
			Solicitud de jardines	X	X	X	X	Bajo	-

MACROPROCESOS	PROCESOS	ACTIVIDAD	SUBPROCESOS	CCCV	CS	SVM	SC	CRITICIDAD DEL PROCESO	EFFECTOS DE CRITICIDAD ALTO Y MEDIO
		empresas de Mantenimiento de Jardines y Servicio de Aseo al interior del establecimiento.	Solicitudes de Seguridad	-	X	X	X	Bajo	-
			Traslado de muebles	X	X			Bajo	-
			Limpieza de vidrios	X	X			Bajo	-
	Encargado de seguridad	Se encarga de coordinar las actividades de seguridad al interior del establecimiento a través de los supervisores de seguridad y la empresa externa de seguridad.	Reserva de vehículos	X				Bajo	-
			Ingreso de camiones	X				Bajo	-
			Llamado de emergencia	X				Alto	Situaciones de emergencia como Incendio – robo - accidentes
	Encargado de movilización	Se encarga de coordinar todas las solicitudes de traslado de funcionarios interna y externamente, a través de servicio interno de movilización o servicio externo.	Solicitud de traslado	X				Bajo	-
			Cobro servicio movilización	X				Bajo	-
	Servicio Apoyo Docente	Se encarga de entregar el sistema audiovisual y apoyar la administración de las salas de clase de uso común del Establecimiento.	Horario semestral uso de salas	X	X			Alto	No disponer de la programación en las salas de clases cada semestre
			Solicitud para uso de salas	X	X			Medio	No disponer de las salas para determinados requerimientos
	Unidad de Correspondencia	Se encarga de coordinar, acopiar y distribuir toda la correspondencia interna y externa que llega al establecimiento.	Distribución de correspondencia	X	X			Bajo	-
	Unidad de Compras	Se encarga de recepcionar todas las solicitudes de compras a nivel nacional, envía a cotizar y posteriormente envía la orden de compra al proveedor seleccionado, además de almacenar en Bodega General los Bienes comprados.	Solicitud de compra	X	X	X	X	Alto	No disponer de los Bienes o Servicios para desarrollar las actividades programadas
	Bodega		Recepción de mercadería en bodega general	X	X	X	X	Medio	Perdida de mercadería por falta de recepción correcta.
			Recepción de mercadería por solicitante	X	X	X		Medio	Perdida de mercadería por falta de recepción correcta.

MACROPROCESOS	PROCESOS	ACTIVIDAD	SUBPROCESOS	CCCV	CS	SVM	SC	CRITICIDAD DEL PROCESO	EFFECTOS DE CRITICIDAD ALTO Y MEDIO
	Prevención de Riesgo	Se encarga de coordinar todas las actividades para prevenir los riesgos a los que están expuestos los funcionarios.	Llamado de emergencia	X	X	X	X	Alto	Situaciones de emergencia como Incendio – accidentes u otras situaciones de gravedad
			Solicitudes de prevención	X	X	X	X	Medio	No contener las situaciones de Riesgo que se generen al interior del establecimiento
Infraestructura	Mantenimiento	Se encarga de recepcionar todas las solicitudes de mantenimientos menores y mayores que se generan al interior del establecimiento.	Solicitudes de mantenimientos mayores y menores	X	X	X	X	Medio	Falta de mantenimiento general en salas de clases, laboratorios, servicios básicos, áreas comunes.
Finanzas	Contabilidad - Presupuesto	Contabilidad se encarga de recepcionar, procesar y gestionar el pago de todas las actividades que se realizan al interior del Establecimiento y Presupuesto, es la responsable de revisar y verificar que todas las actividades de compra que se realizan al interior del Establecimiento, y que se dispongan de los recursos necesarios para posteriormente generar el pago.	Vales de pago – recuperación de gastos – boletas de honorarios	X	X	X	X	Alto	Atraso en el pago de honorarios
			Facturas	X	X	X	X	Alto	Bloqueo de Crédito – ingreso a Boletín Comercial
			Compra de activo fijo	X	X	X	X	Alto	Bloqueo de Crédito – ingreso a Boletín Comercial
			Licitación de activos fijo	X	X	X	X	Medio	Sobre Acumulación de bienes en Bodega
			Recepción de bienes dados de baja	X	X	X	X	Bajo	-
Recursos Humanos	Asistente Social	Se encarga de coordinar los distintos beneficios a los que pueden optar los funcionarios.	Beneficio	X	X	X	X	Bajo	-
Tecnologías de Información	Tecnologías de Información	Se encarga de recepcionar y solucionar en terreno todas las solicitudes de Redes y Soporte al interior del establecimiento, además de administrar los Laboratorios y centro de servicios de Tecnologías de Información de alumnos.	Mesa de servicios	X	X			Alto	
			Laboratorios	X	X			Alto	

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3 Conclusiones de Antecedentes del Estado del Arte

En la Universidad Técnica Federico Santa María se presenta una orgánica con dependencia Funcional y Administrativa. La dependencia Funcional se genera desde la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos y baja a cada una de las Áreas en Campus y Sede a través de cada una de las Direcciones de Servicios y Administración, de Infraestructura, General de Finanzas, de Recursos Humanos y de Tecnologías de Información. La dependencia Administrativa se genera en cada Campus desde la Unidad de Administración y Finanzas o en cada Sede desde la Dirección de Administración y Finanzas a cada una de sus Áreas, encargándose de ejecutar los procesos que se entregan desde el nivel central.

De los procesos que se desarrollan en los Campus, el Director de Administración y Finanzas debe controlar los cinco macroprocesos que se generan en la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos como son Servicios y Administración, Infraestructura, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnologías de Información, mientras que en las Sedes, el macroproceso Tecnologías de Información depende del Director de la Sede, en este caso al Director de Administración y Finanzas de la Sede le corresponde velar por el cumplimiento de cuatro de los cinco macroprocesos que se generan en la VREA.

De los procesos que dependen de la Dirección de Servicios y Administración, el Servicio de Alimentación se desarrolla de manera similar en todos los Campus, la diferencia se genera en las Sedes Concepción y Viña del Mar, debido a que ellos no tienen Banquetería. El proceso relacionado con las Empresas Externas, en Santiago y en Sede Viña del Mar se encuentra relacionado a la Dirección de Infraestructura desarrollando en conjunto con el proceso de Mantenimiento. Los procesos de Servicio de Apoyo Docente y Correspondencia en Campus dependen de la DAF, mientras que en las Sedes dependen de la Dirección Académica. Los procesos de Compras y Bodegas en cada Campus dependen de la Dirección de Servicios y Administración, mientras que en las Sedes dependen de la Dirección General de Finanzas. Prevención de Riesgos en los Campus y Sedes depende de Servicios y Administración, sin embargo, se debe evaluar su dependencia debido a la relación que este conlleva con los procesos de Recursos Humanos. De los procesos que dependen de la Dirección de

Infraestructura en Campus Casa Central Valparaíso y en Sede Concepción se encuentra únicamente los procesos de Mantenimiento, mientras que, en Campus Santiago y Sede Viña del Mar, se desarrollan en conjunto con los de Empresas Externas, por lo que se debería evaluar su dependencia a Servicios y Administración. De los procesos que dependen de la Dirección General de Finanzas en todos los Campus y Sedes se encuentran los procesos de Finanzas y Presupuesto, Remuneraciones y Contratos, además en las Sedes también dependen los procesos de Compras y bodega, los que deberían evaluarse en su dependencia de Administración y Servicios. En el macroproceso de Recursos Humanos para cada Campus y Sede sus procesos se relacionan con la Asistente social quien canaliza los requerimientos y los envía a nivel central, en este caso se debe evaluar incorporar dentro de los procesos de Recursos Humanos la Prevención de Riesgos, debido a la relación y trabajo que deben desarrollar en conjunto. Finalmente, los procesos de Tecnologías de Información se desarrollan en ambos Campus como proceso de Tecnologías de Información, en las Sedes este proceso depende de la Dirección de la Sede, en este caso, también debiese evaluarse su dependencia al Director de Administración y Finanzas debido a la relación con los procesos de la VREA.

De los 30 Subprocesos revisados, se definieron 3 tipos de Criticidad que dependen de los tiempos de respuesta de cada uno de los procesos, definiendo 9 subprocesos de Criticidad Alta, 7 subprocesos de Criticidad Media y 14 subprocesos de Criticidad Baja. Los procesos de Criticidad Alta y Media son los que afectan directa e indirectamente la actividad Académica, docente y de investigación de la Universidad, por lo que se deben revisar y evaluar para mejorar los tiempos de respuesta.

5.2 Marco Teórico del Estado del Arte.

5.2.1 Definiciones y Metodología

La definición de proceso según la Norma ISO 9001:2008⁵ señala “*Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados*”, por lo que todas las actividades de la organización se pueden considerar como procesos, los recursos de finanzas, recursos humanos, recursos técnicos, etc. Considerando que un proceso debe ofrecer al usuario un servicio que cubra sus necesidades.

En la literatura se considera que existen 4 factores en un proceso, las personas, los materiales o información, los recursos físicos y métodos, que se definen de la siguiente forma:

- **Personas:** El responsable del proceso y los miembros del equipo, considerando que todos tienen las competencias adecuadas.
- **Materiales o Información:** Materia prima o servicio con las características necesarias para su uso.
- **Recursos Físicos:** Infraestructura adecuada para su uso.
- **Métodos o Planificación:** Metodología de trabajo, es la forma en que se desarrollan los trabajos o la planificación paso a paso de cómo desarrollar el servicio.

La revisión de procesos considera un análisis de cada una de las actividades que se realizan en la organización, a la representación gráfica, ordenada y secuencial de estas actividades, se le denomina Mapa de Procesos.

El mapa de proceso considera 3 tipos de procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo, como se detallan a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos procesos directamente relacionados con el quehacer de la organización, su misión y visión, los que definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

⁵ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es:fig:1>

- **Procesos Operativos:** son aquellos procesos que permiten generar el producto/servicio, orientados directamente al cliente/usuario. En general intervienen muchas áreas funcionales en su ejecución.
- **Procesos de Apoyo:** son aquellos procesos que sirven de apoyo a los procesos operativos. Estos procesos de apoyo son fundamentales para los procesos Estratégicos y Operativos, suelen ser determinantes para conseguir los objetivos de la organización.

Las universidades españolas han desarrollado diversos manuales o guías que se pueden encontrar en internet, para identificar y analizar los procesos internos desde el punto de vista de la Unidad de Calidad, enfocándose principalmente en los procesos Estratégicos y Operativos de estas Universidades.

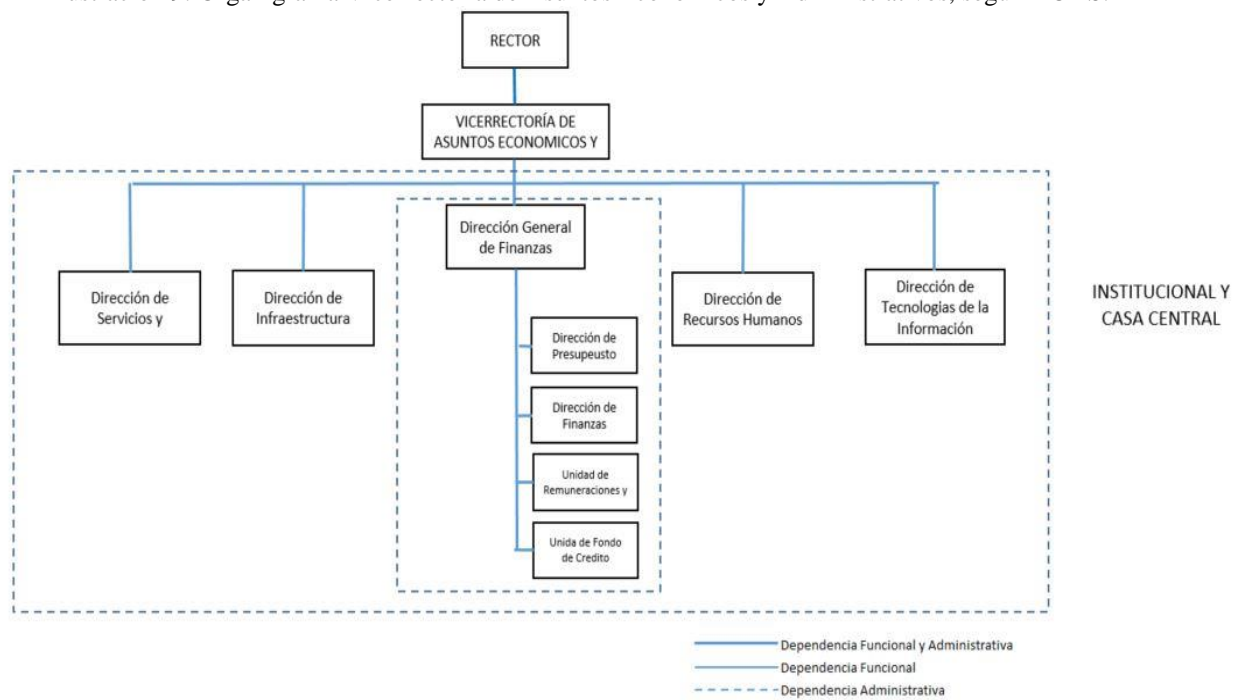
5.2.2 Reglamentos Orgánicos de la Universidad Técnica Federico Santa María.

La Orgánica de la Universidad Técnica Federico Santa María es dirigida por el Rector quien es la máxima autoridad ejecutiva, asesorado por los Vicerrectores Académico y de Asuntos Económicos y Administrativos.

La Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativa, es la responsable de la marcha administrativa y económica de la Universidad, apoyándose en distintas direcciones para llevar a cabo sus procesos.

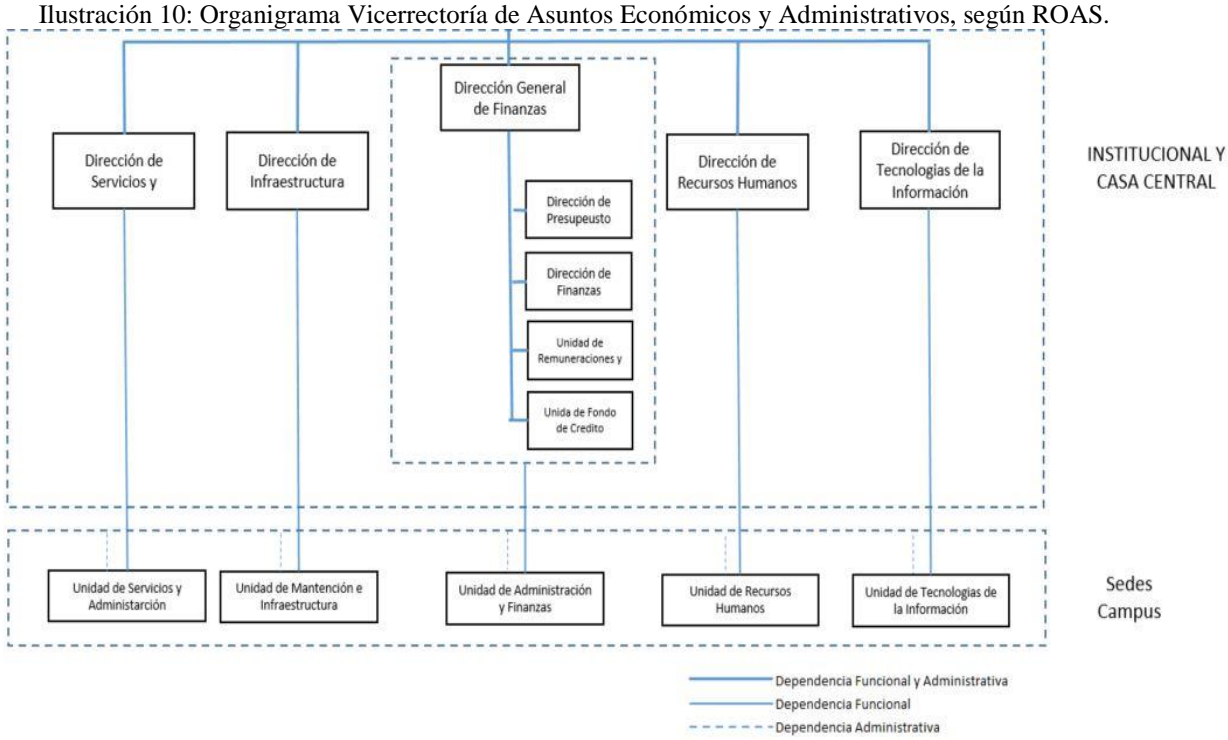
Es en el Reglamento Orgánico de la Administración Superior donde se señalan los Organigramas representativos de la Orgánica de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, que se presentan a continuación. En la ilustración 9, se puede observar las Áreas que dependen de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos como son: Dirección General de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Infraestructura, Dirección de Tecnologías de la Información y Dirección de Servicios y Administración, entregando a través de estas, los lineamientos funcionales a todas las Direcciones y Unidades bajo sus dependencias.

Ilustración 9: Organigrama Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, según ROAS.



Fuente: ROAS, USM.

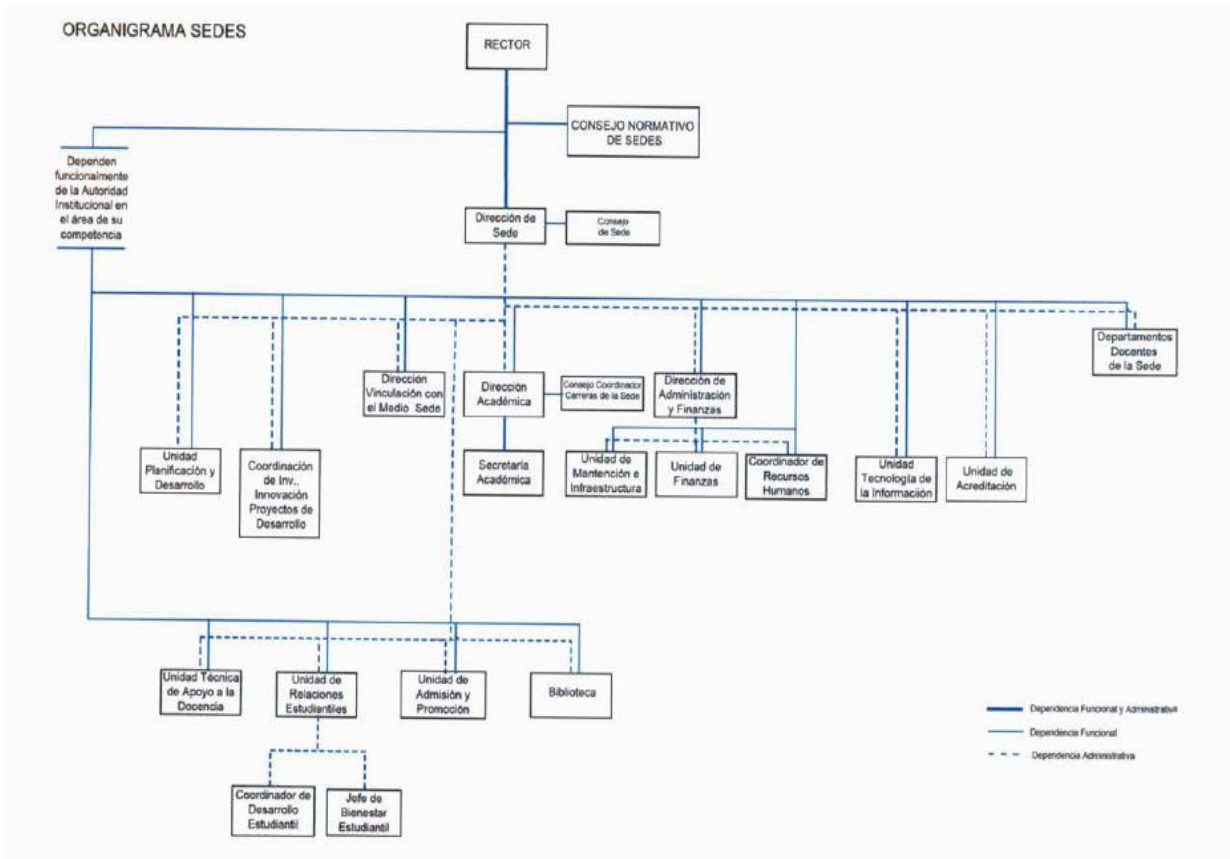
De la ilustración 10, se observan las Unidades que dependen de la Administración Institucional en cada Campus y Sede como son: Unidad de Servicios y Administración, Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, Unidad de Administración y Finanzas, Unidad de Recursos Humanos y Unidad de Tecnologías de Información.



Fuente: ROAS, USM

En la ilustración 11, se presenta el Organigrama para las Sedes, en este caso las funciones de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos se ejecutan a través de la Dirección de Administración y Finanzas con las Unidades de Mantenimiento e Infraestructura, Unidad de Finanzas y un coordinador de Recursos Humanos.

Ilustración 11: Organigrama de Sedes, según ROAS.

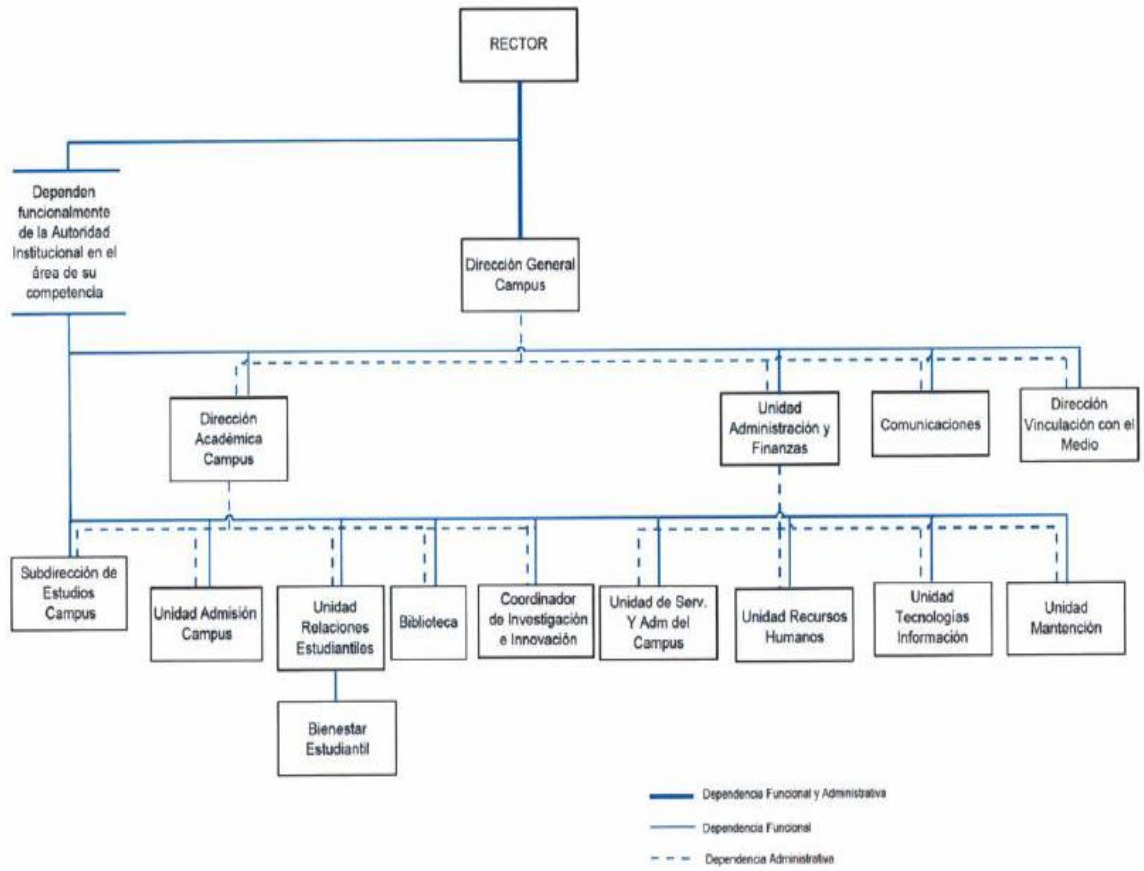


Fuente: ROAS USM.

Del Organigrama de los Campus, se observa que, a diferencia de las sedes, las funciones de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos se ejecutan a través de la Unidad de Administración y Finanzas con las: Unidades de Servicios y Administración del Campus, Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Tecnologías de Información y Unidad de Mantenimiento, como se puede observar en la Ilustración 12.

Ilustración 12: Organigrama de Campus, según ROAS.

ORGANIGRAMA
CAMPUS



Fuente: ROAS USM.

5.2.3 Conclusiones del Marco Teórico

Las funciones de las Direcciones de Administración y Finanzas de las Sedes, se encuentran definidas en el Reglamento Orgánico de Sedes, ROS, por Decreto de Rectoría N° 375 del 29 de diciembre de 2015 y las funciones de las Unidades de Administración y Finanzas de los Campus se encuentran definidas en el Reglamento Orgánico de la Administración Superior, ROAS, por Decreto de Rectoría N° 144 del 24 de mayo de 2016.

De los reglamentos se puede observar que en las Sede se define una Dirección de Administración y Finanzas, mientras que en los Campus se define una Unidad de Administración y Finanzas. En el organigrama general se definen 5 unidades en cada Campus y Sede, Unidad de Servicios y Administración, Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, Unidad de Administración y Finanzas, Unidad de Recursos Humanos y Unidad de Tecnologías de Información, luego en los Organigramas específicos de Campus solamente aparece una Unidad de Administración y Finanzas y de ella dependen Unidad de Servicios y Administración del Campus, Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Tecnologías de Información y Unidad de Mantenimiento. En el caso del organigrama de Sede, aparece una Dirección de Administración y Finanzas y de ellas dependen Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, Unidad de Finanzas y Coordinador de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de las Direcciones de Administración y Finanzas, es en el Reglamento Orgánico de Sedes donde se detallan las funciones y responsabilidades alineadas con las funciones de la VREA. En el caso de las Unidades de Administración y Finanzas, no se encuentran descritas en el ROS ni ROAS, pero sin embargo se asimila a las funciones descritas en el ROS.

VI. DESARROLLO

6.1 Mapa de Procesos de la Universidad

El presente estudio se basa principalmente en los Procesos de apoyo de la Organización, debido a que el Objetivo del Estudio son los procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos. Como se puede observar en el Mapa de Procesos de la Universidad, los macro procesos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos son: Gestión de Servicios y Administración, Gestión de Infraestructura, Gestión de Finanzas, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Tecnologías de Información.

Ilustración 13: Mapa de procesos en la Universidad Técnica Federico Santa María.



Fuente: Elaboración propia.

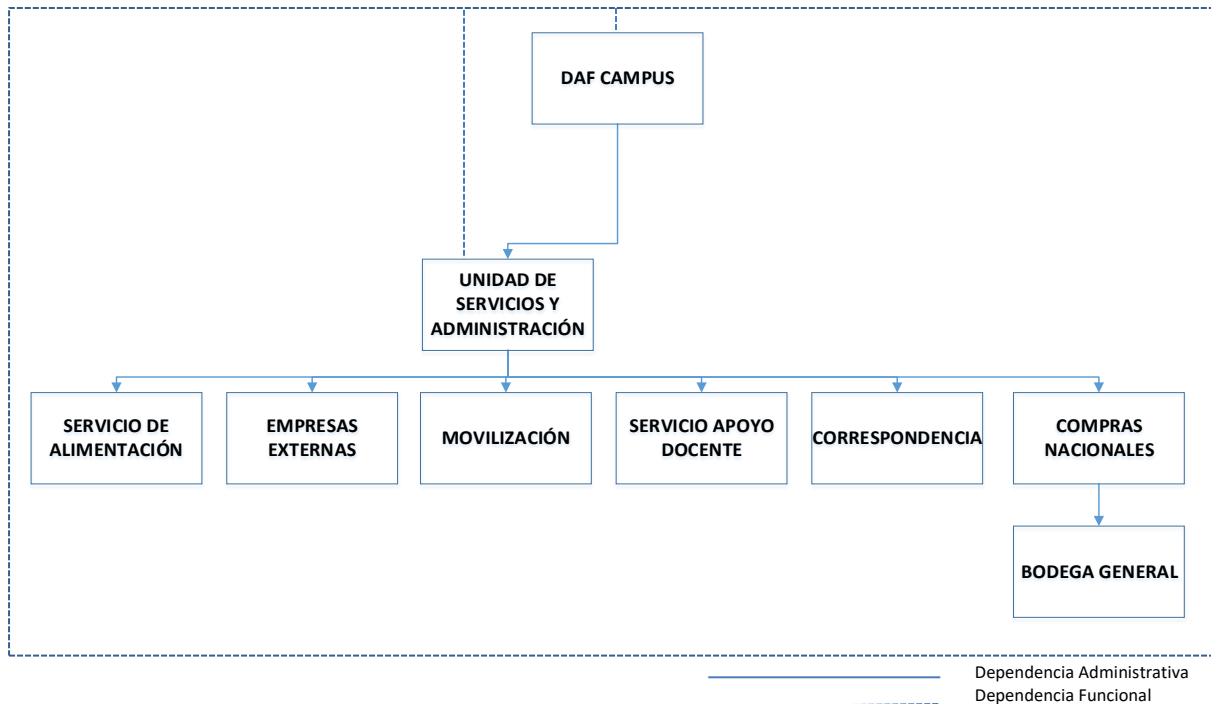
6.2.1.1 Propuesta Unidad de Servicios y Administración en Campus.

Se observa que en el Reglamento Orgánico de la Administración Superior aparece la Unidad de Servicios y Administración en Campus dependiendo funcionalmente a nivel institucional de la Dirección de Servicios y Administración. En la práctica en cada Campus no existe el Cargo, por lo que se propone crear esta Unidad para coordinar los procesos de servicios en cada Campus, como son: Servicio de Alimentación, Empresas Externas, Seguridad, Movilización, Servicio de Apoyo Docente, Correspondencia y Compras Nacionales, los que se observan en la Ilustración 15.

Los procesos de Prevención de Riesgos, debido a su importancia debiesen funcionar como un área Asesora de la Dirección de Administración y Finanzas, en este caso y debido a que a nivel Institucional en la Dirección de Recursos Humanos existe un Coordinador de Prevención de Riesgo, esta área debiese depender de la Unida de Recursos Humanos en Campus, debido a que estas áreas están relacionadas y deben coordinarse entre sí.

Debido al tamaño de cada Campus en algunos casos se pueden generar cargos adicionales como en el caso del Campus Casa Central Valparaíso, existe el Encargado de Seguridad, en Campus Santiago esta función la desempeña el Encargado de Mantenimiento y Coordinador de Empresas Externas.

Ilustración 15: Propuesta de Organigrama de Unidad de Servicios y Administración en Campus.

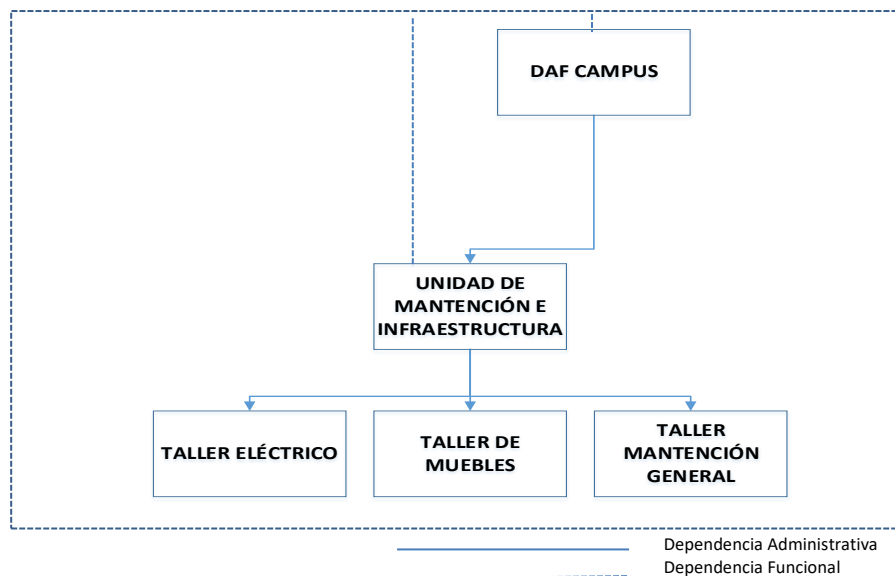


Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.2 Propuesta Unidad de Mantenimiento e Infraestructura en Campus.

La Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura y funciona en cada campus como Unidad de Mantenimiento, encargándose de los procesos de mantenimientos mayores y menores, en este caso se encuentra funcionando como se señala en el Reglamento Orgánico de la Administración Superior quedando de la siguiente forma, como se observa en la Figura 16.

Ilustración 16: Propuesta de Organigrama de Unidad Mantenimiento e Infraestructura en Campus.



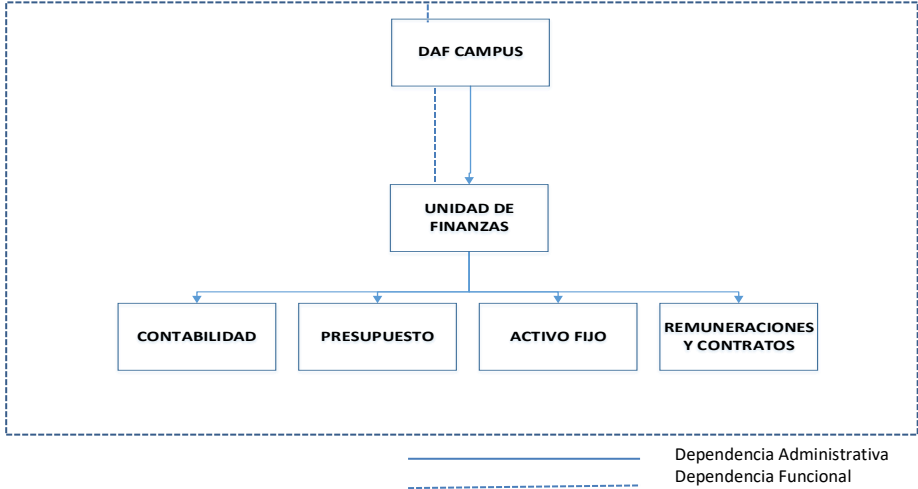
Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.3 Propuesta Unidad de Finanzas en Campus.

En el Reglamento Orgánico de la Administración Superior se señala que debe existir una Unidad de Administración y Finanzas en cada Campus, la que depende funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, quien abarca las siguientes: Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Unidad de Fondo de Crédito y Unidad de Remuneraciones y Sueldo, en este caso se propone una Unidad de Finanzas, que agrupe los procesos de Contabilidad, Presupuesto, Activo Fijo, Remuneraciones y Sueldo, quedando como se muestra en la Ilustración 17. En el caso de los procesos de Administración, estos dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración por lo que no se consideran en esta Unidad.

En el caso del Campus Casa Central Valparaíso, no se considera la Unidad de Remuneraciones y Sueldo debido a que se estaría duplicando los procesos con los que desarrolla la Unidad de Remuneraciones Institucional.

Ilustración 17: Propuesta de Organigrama de Unidad de Finanzas en Campus.

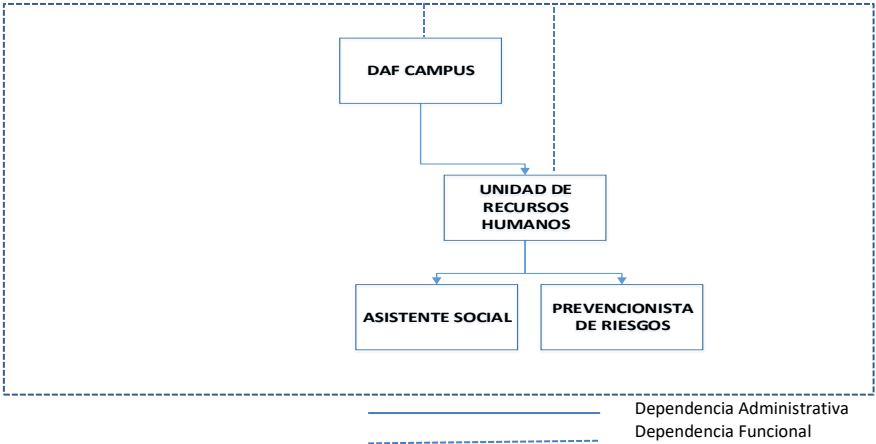


Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.4 Propuesta Unidad de Recursos Humanos en Campus.

La unidad de Recursos Humanos depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos, abarcando los procesos de la Asistente Social. Se propone que los procesos que se desarrollan en Prevención de Riesgos también dependan de la Unida de Recursos Humanos debido a coordinación y trabajos de deben desarrollar en conjunto. Debido a que en la práctica el cargo de Unidad no existe en cada Sede se propone crear esta Unidad, quedando como se muestra en la Ilustración 18.

Ilustración 18: Propuesta de Organigrama de Unidad de Recursos Humanos en Campus.

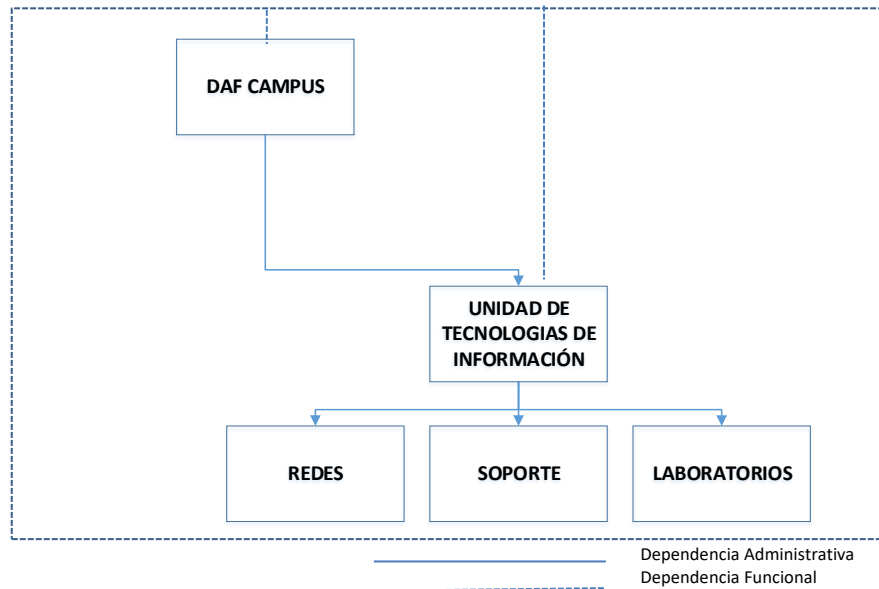


Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.5 Propuesta Unidad de Tecnologías de Información en Campus.

La Unidad de Tecnologías de Información en cada Campus, depende funcionalmente a nivel institucional de la Dirección de Tecnologías de Información, en este caso la unidad funciona según señala el Reglamento Orgánico de la Administración superior, considerando los procesos de Redes, Soporte y Laboratorios, como se detalla en la Ilustración 19.

Ilustración 19: Propuesta de Organigrama de Unidad de Tecnologías de Información en Campus.

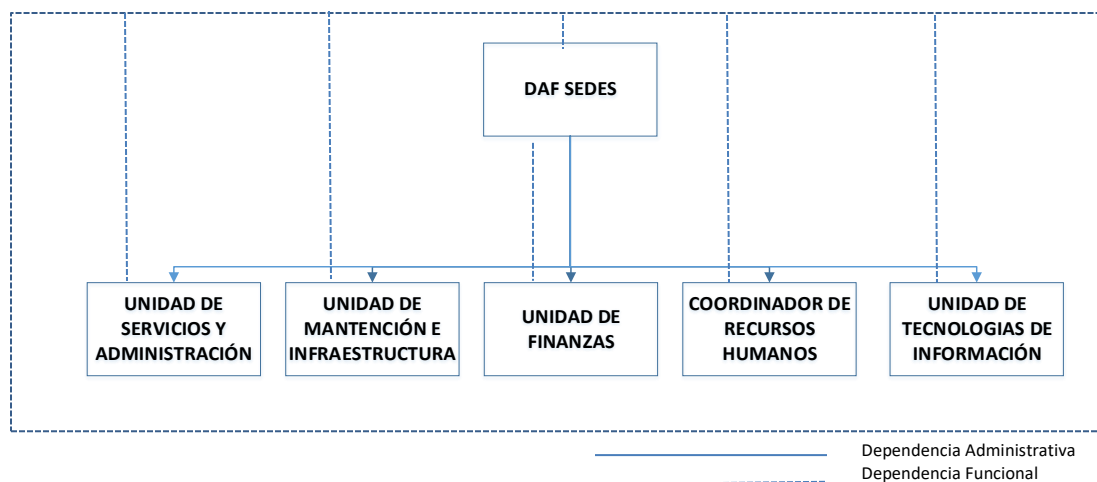


Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Propuestas en Sedes

En las Sedes según el Reglamento Orgánico de la Administración Superior y el Reglamento Orgánico de Sede, se crean las Direcciones de Administración y Finanzas, estas Direcciones dependen funcionalmente de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos como se puede observar en su Organigrama, las que consideran los siguientes procesos, Servicios y Administración, Mantenimiento e Infraestructura, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnologías de Información. Luego al observar el Organigrama específico de la Sede se detallan solamente cuatro funciones para las Direcciones de Administración y Finanzas, quedando dependiendo de la Dirección de la Sede las Tecnologías de Información.

Ilustración 20: Propuesta de Organigrama en Sedes.

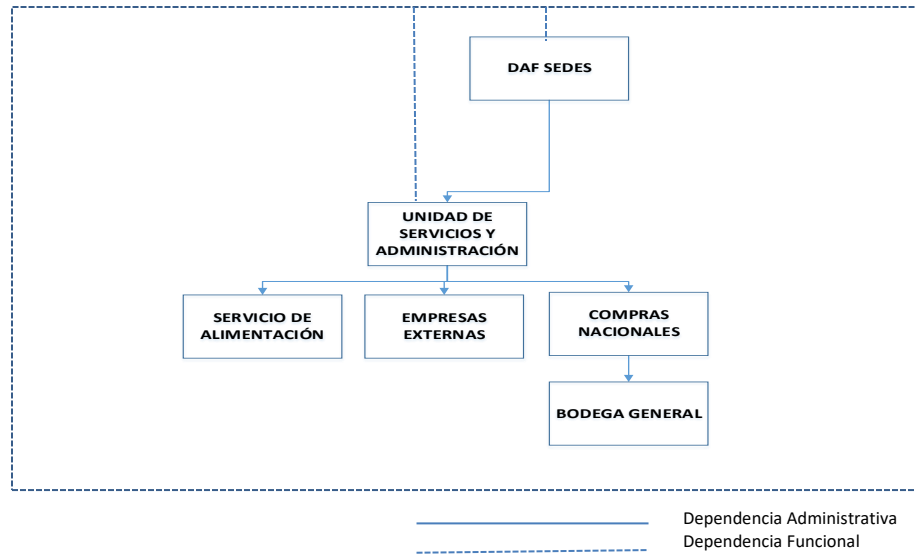


Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.1 Propuesta Unidad de Servicios y Administración en Sedes.

En el Organigrama de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos se detalla la Unidad de Servicios y Administración, sin embargo, en el Organigrama de las Sedes no se considera con el mismo detalle, sin embargo, se propone crear la Unida de Servicios y Administración para que coordine los siguientes procesos: Alimentación, empresas externas, Compras y Bodega General.

Ilustración 21: Propuesta de Organigrama de Unidad de Servicios y Administración en Sedes.

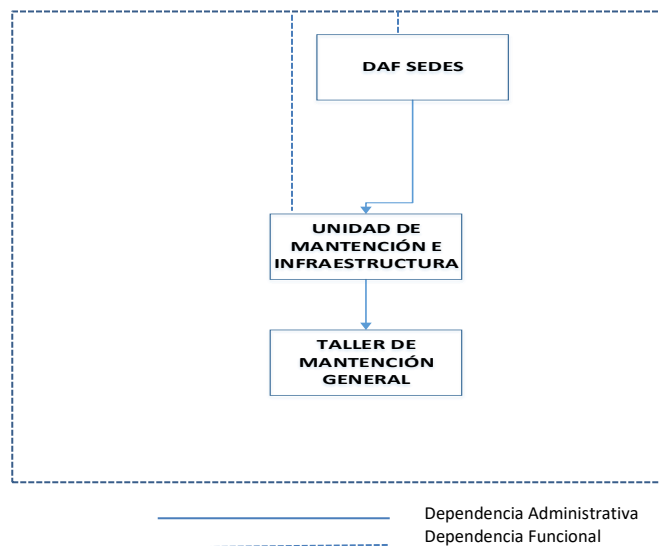


Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.2 Propuesta Unidad de Mantenición e Infraestructura en Sedes.

Según el Reglamento Orgánico de Sedes, se crea la unidad de Mantenición e Infraestructura la que depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura, los procesos que de ella dependen son mantenimientos generales de la Sedes, en este caso se encuentra funcionando como se observa en la Ilustración 22.

Ilustración 22: Propuesta de Organigrama de Unidad Mantenición e Infraestructura en Sedes.

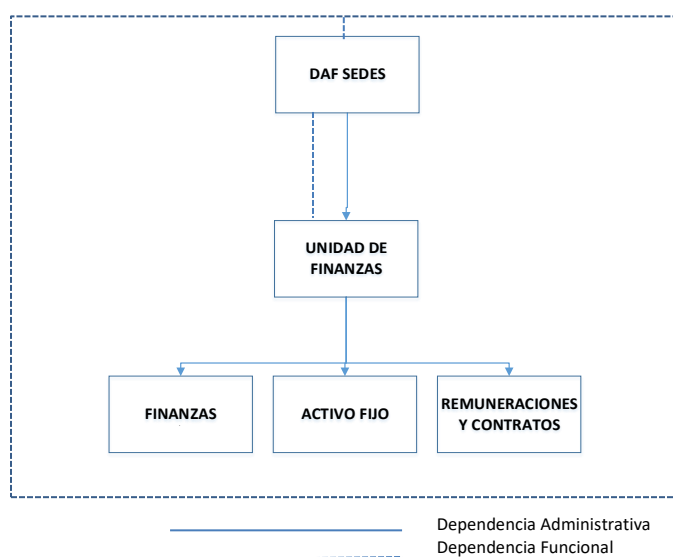


Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.3 Propuesta Unidad de Finanzas en Sedes.

En el Organigrama de las Sedes se define la Dirección de Administración y Finanzas en cada Sede, la que depende funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, quien abarca las siguientes: Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Unidad de Fondo de Crédito y Unidad de Remuneraciones y Sueldo, en este caso al igual que en los Campus, se propone una Unida de Finanzas, que agrupe los procesos de Finanzas, Activo Fijo y Remuneraciones y Sueldo, quedando como se muestra en la Ilustración 23.

Ilustración 23: Propuesta de Organigrama de Unidad de Finanzas en Sedes.

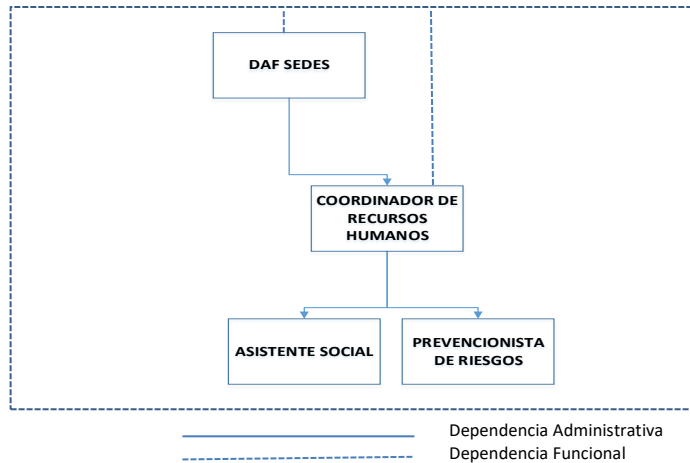


Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.4 Propuesta Coordinador de Recursos Humanos en Sedes.

Según el organigrama de las Sedes, se crea una Coordinación de Recursos Humanos la que depende funcionalmente de la Dirección de Recursos Humanos, esta coordinación debiese coordinar los procesos de la Asistente Social. Al igual que en los Campus se propone que los procesos que se desarrollan en Prevención de Riesgos dependan de la Coordinación de Recursos Humanos debido a relación de los trabajos que deben desarrollar en conjunto. Debido a que en la práctica el cargo de la Coordinación no existe en cada Sede se propone crear esta Coordinación, quedando como se muestra en la Ilustración 24.

Ilustración 24: Propuesta de Organigrama de Unidad de Recursos Humanos en Sedes.

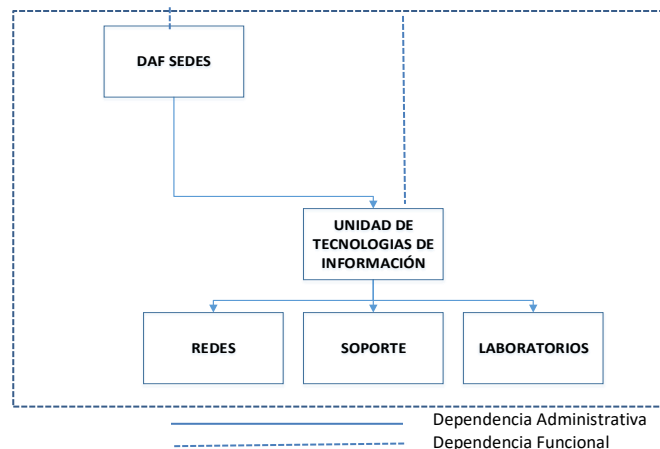


Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.5 Propuesta Unidad de Tecnologías de Información en Sedes.

En el Organigrama de las Sedes aparece la Unidad de Tecnologías de Información dependiente de la Dirección de la Sede, sin embargo, la Unidad de Tecnología de Información depende funcionalmente de la Dirección de Tecnologías de Información dependiente a su vez de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos. Considerando que las Direcciones de Administración y Finanzas responden a todos los procesos que se desarrollan institucionalmente en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, esta Unidad debiese depender también de la Dirección de Administración y Finanzas, quedando de la siguiente forma:

Ilustración 25: Propuesta de Organigrama de Unidad de Tecnologías de Información en Sedes.



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Caso Aplicado en Sede Concepción

Como se detalla en el Capítulo 5, por el Reglamento Orgánico de Sede, en la Sede Concepción se establece una Dirección de Administración y Finanzas que se encarga de gestionar las áreas que dependen de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos como son: de Servicios y Administración, de Infraestructura, de Finanzas y de Recursos Humanos.

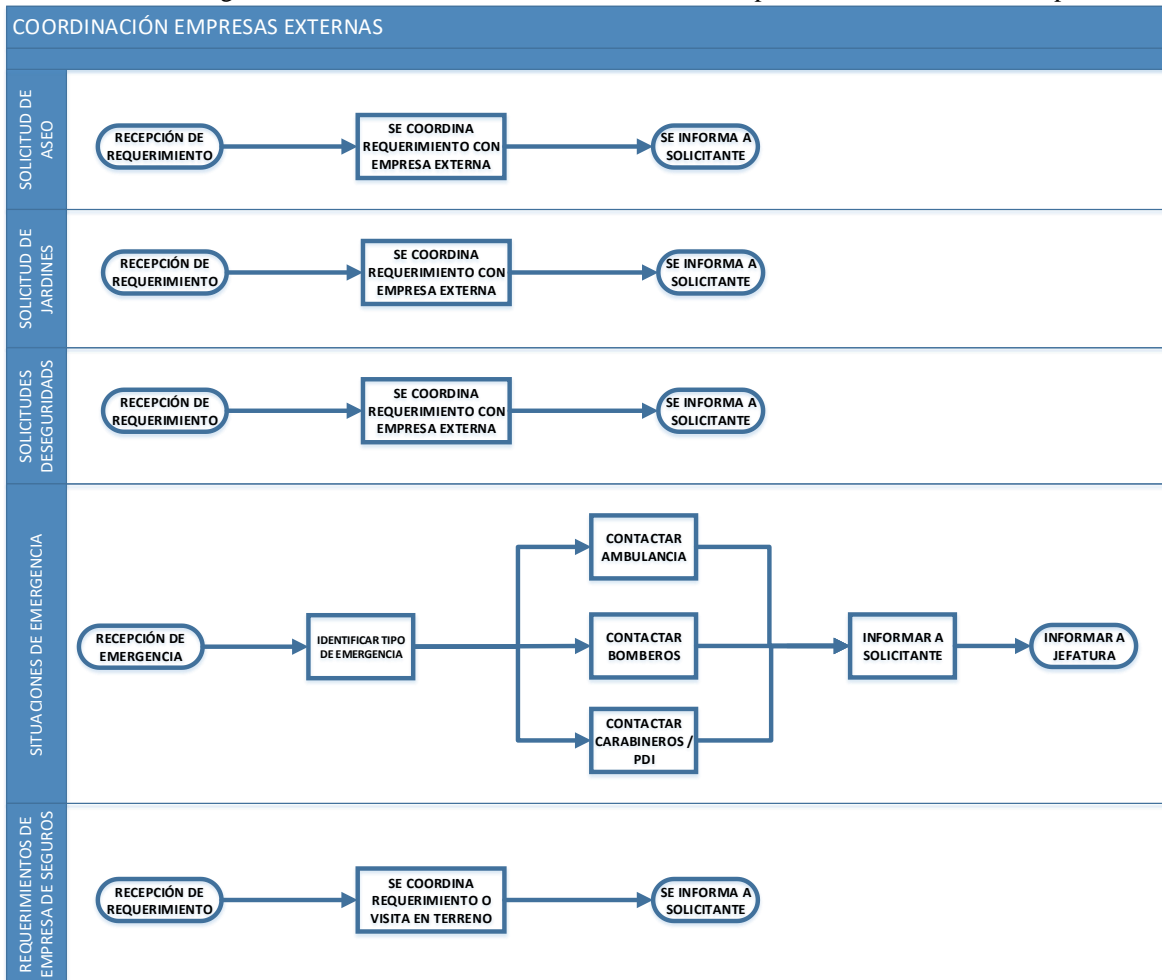
Para evaluar los procesos que se ejecutan en la Dirección de Administración y Finanzas de la Sede Concepción, se realizó una pre evaluación, identificando los procesos más críticos y por consecuencia los que demoraban más tiempo en ejecutarse, afectando en normal funcionamiento de la Sede y de la Universidad.

6.3.1 De las áreas que dependen funcionalmente de la Dirección de Servicios y Administración en la Sede Concepción se evaluó: Coordinación de Empresas Externas y Unidad de Compras.

Coordinación de empresas externas:

Se revisaron los procesos de coordinación de empresas externas, se ordenaron los requerimientos y se distribuyeron por área de servicio incorporando a los procesos Servicio de Aseo, Servicio de Seguridad y Servicio Mantenimiento de Jardines, los procesos de Situaciones de emergencia tanto de alumnos como de funcionarios y requerimientos de empresas de seguros, que se generan al momento de la compra, daño o pérdida de equipamiento de la Sede, todos estos procesos según se observa en Figura 45.

Figura 45: Proceso actualizado de Coordinación Empresas Externas Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

Para medir el tiempo que se demora en entregar un requerimiento la coordinación de empresas externas, se consideró como indicador para cada uno de los procesos el número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta que se realiza, considerando Evaluación Ex / Evaluación Post, como se observa en Ilustración 26, en promedio se generó una disminución en 5 días de los tiempos de respuesta, lo que llevo a ordenar y dar prioridad a los requerimientos.

Ilustración 26: Procesos de Coordinación de empresas externas evaluados en Sede Concepción.

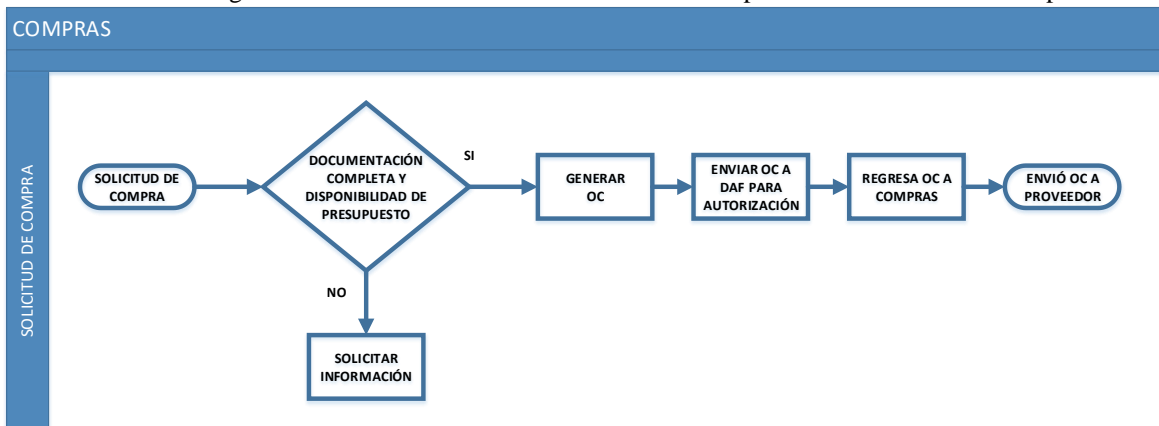
PROCESOS	SUBPROCESOS	INDICADORES	Evaluación EX, tiempo promedio	Evaluación POST, tiempo promedio
Coordinación de empresas externas	Solicitud de aseo.	Número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta que se realiza.	5 a 10 días	1 a 5 días
	Solicitud de jardines.		5 a 10 días	1 a 5 días
	Solicitud de Seguridad.		5 a 10 días	1 a 5 días
	Llamado de emergencia.		Indeterminada	1 día
	Solicitudes de empresa de Seguro.		Indeterminada	1 a 5 días

Fuente: Elaboración propia.

Unidad de Compras:

La unidad de compras dependía inicialmente de Finanzas y las únicas compras que se realizaban eran relacionadas a requerimientos de bodega, generándose una Orden de compra cada 15 días. En la redefinición de procesos se especificó que la Unidad de Compras dependería directamente de la DAF y que el 95% las compras de la Sede debían pasar por la Unidad de Compras, revisando toda la información necesaria para ejecutar la compra, ya sea cotizaciones y disponibilidad de presupuesto. Posteriormente se envía la orden de compra para autorización de la DAF y una vez aprobada se envía al proveedor seleccionado, como se observa en Figura 46.

Figura 46: Proceso actualizado de Unidad de Compras Nacionales Sede Concepción.

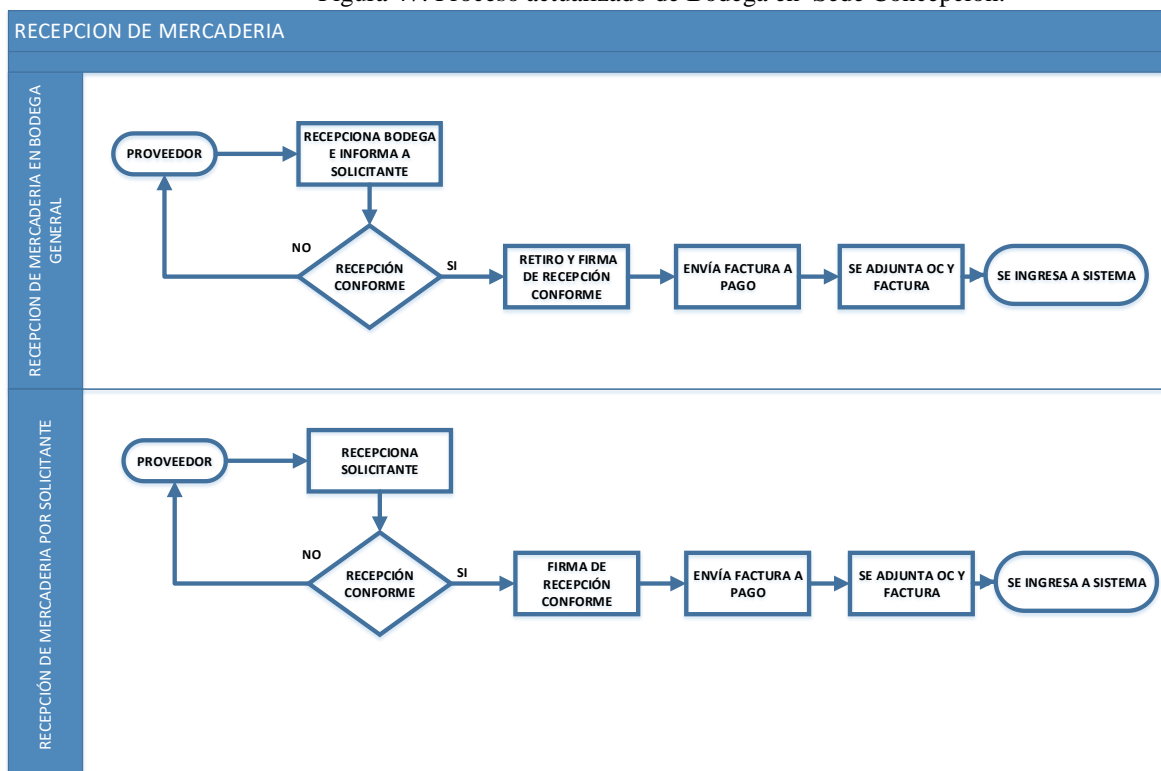


Fuente: Elaboración Propia.

Bodega:

Se revisaron los procesos de Bodega General, quien inicialmente dependía de Finanzas, y paso a depender directamente de la Unidad de Compras, trabajando de forma coordinada los requerimientos solicitados, en este caso se generan dos procesos de recepción de mercadería: en bodega general o por solicitante como se detalla en Figura 47.

Figura 47: Proceso actualizado de Bodega en Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

Para medir el tiempo que demora en ejecutarse un requerimiento de compras, se consideró el número de días desde que se acepta la cotización hasta que se envía la Orden de Compra, o el tiempo que demora en ejecutarse un requerimiento de Bodega, se midió el número de días desde que se recepciona el Bien hasta que se envía la Orden de Compra y factura a Facturación, para ambos casos se pasó de un promedio de 30 días en la evaluación ex a un promedio de 5 días en la evaluación post, como se observa en la Ilustración 27.

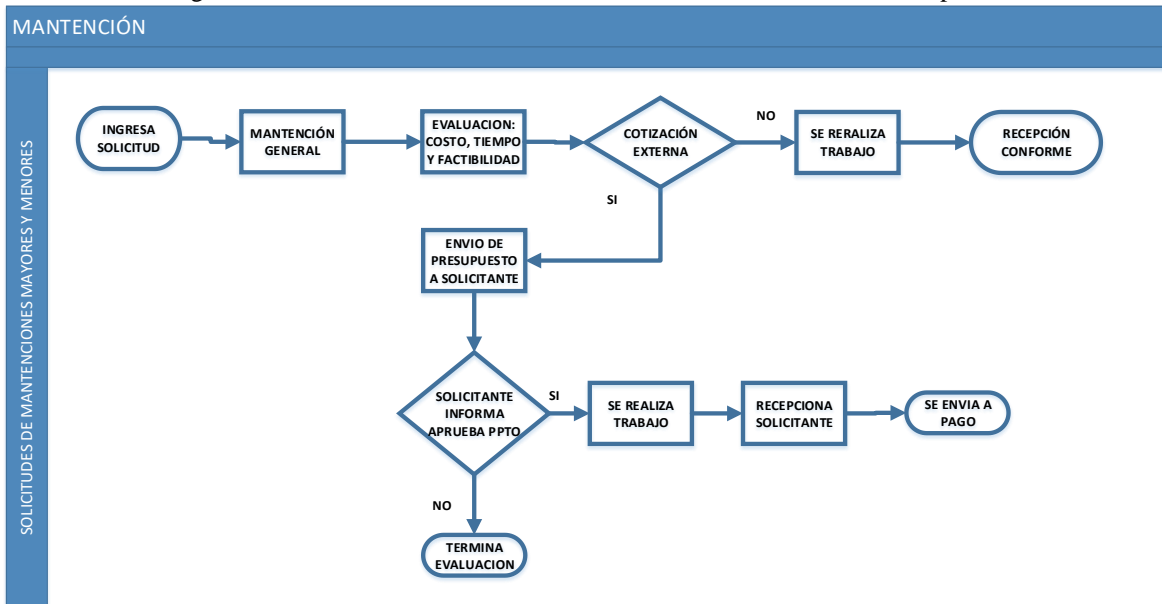
Ilustración 27: Procesos de Compras y Bodega evaluados en Sede Concepción.

PROCESOS	SUBPROCESOS	INDICADORES	Evaluación EX, tiempo promedio	Evaluación POST, tiempo promedio
Compras	Solicitud de compra.	Número de días desde que se acepta la cotización hasta que se envía la Orden de Compra.	30 días	5 días
Bodega General	Recepción de mercadería en bodega general.	Número de días desde que se recepciona el Bien hasta que se envía la Orden de Compra y factura a Finanzas.	30 días	5 días
	Recepción de mercadería por solicitante.			

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 La Unidad de Mantenición que depende funcionalmente de la Dirección de Infraestructura en la Sede Concepción, se encarga de recepcionar todas las solicitudes de mantenciones menores y mayores que se generan al interior de la sede, ejecutando solamente mantenciones relacionadas a mantenciones menores de pintura, electricidad, gasfitería, mobiliario y mantenciones menores en general. Para la ejecución de mantenciones mayores, se contratan los servicios de empresas externas, evaluando cada uno de los requerimientos. Debido a que en Mantenición no existía procedimiento para realizar seguimiento de los distintos requerimientos que solicitaban los Departamentos y Unidades, se generó un procedimiento detallado, como se observa en la Figura 48, a modo de determinar y evaluar el costo de cada uno de los requerimientos y su viabilidad a través de mantenciones menores o mayores.

Figura 48: Proceso actualizado de la Unidad de Mantenimiento Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

Para medir el tiempo que demora un requerimiento en la Unidad de Mantenimiento, se evaluaron dos indicadores, el número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta la entrega de cotización y el número de días desde que se recepciona cotización aprobada hasta la recepción final, en los dos casos se pasó de un promedio de 30 días en la evaluación ex a un promedio de 7 días en la evaluación post, como se observa en la Ilustración 28.

Ilustración 28: Procesos de la Unidad de Mantenimiento evaluados en Sede Concepción.

PROCESOS	SUBPROCESOS	INDICADORES	Evaluación EX, tiempo promedio	Evaluación POST, tiempo promedio
Mantenimiento	Solicitudes de mantenimientos mayores y menores.	Número de días desde que se recepciona el requerimiento hasta la entrega de cotización.	30 días	7 días
		Número de días desde que se recepciona cotización aprobada hasta la recepción final.	30 días	7 días

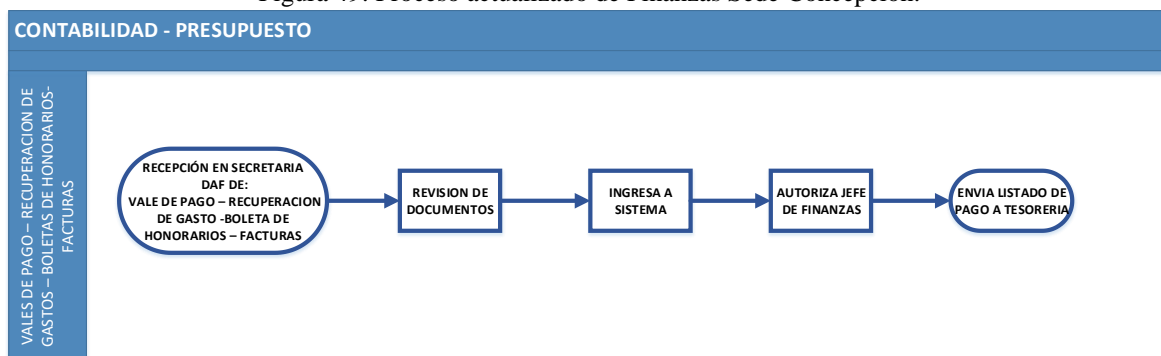
Fuente: Elaboración propia.

6.3.3 De las áreas que dependen funcionalmente de la Dirección General de Finanzas, se evaluaron la Unidad de Finanzas y Activo Fijo. Es en el área de Finanzas donde se generan los mayores conflictos debido a que el atraso en el pago de una factura puede generar bloqueo de proveedores de bienes o servicios en los distintos Campus y Sedes de la Universidad, este bloqueo se genera debido a que la Universidad tiene único Rut, e independiente de si la deuda se genera en Valparaíso, Viña del Mar, Santiago o Concepcion, el proveedor bloquea el Rut, dejando a toda la Universidad sin opción de continuar usando el crédito para pago con factura. Con esta situación cada Campus y Sede deben buscar nuevos proveedores no necesariamente entregan los mismos beneficios y precios.

Unidad de Finanzas:

En la Unidad de Finanzas se reciben, procesan, gestionan y validan los pagos de todas las actividades que se realizan al interior de la Sede. Se reciben los Vales de Pago donde el responsable solicita recursos para posteriormente rendirlos; Recuperación de Gasto donde se presentan boletas por gastos realizados los que se deben reintegrar al responsable, Boletas de Honorarios por servicios prestados a la Sede y Facturas por bienes o servicios prestados a la universidad. La recepción de documentos es de vital importancia para identificar cada una de las etapas por donde pasan los documentos, en este sentido se ordenaron los flujos de recepción de facturas al interior de la sede, definiendo que todos los documentos se recibirían en Secretaria de la DAF, quien se encarga de distribuir a quien corresponda con tiempos acotados, para llegar a un óptimo proceso, se generó un archivo único de recepción, lo que permite mantener control y seguimiento de los documentos, además de un único ingreso al sistema de todos los documentos, según se observa en Figura 49.

Figura 49: Proceso actualizado de Finanzas Sede Concepción.

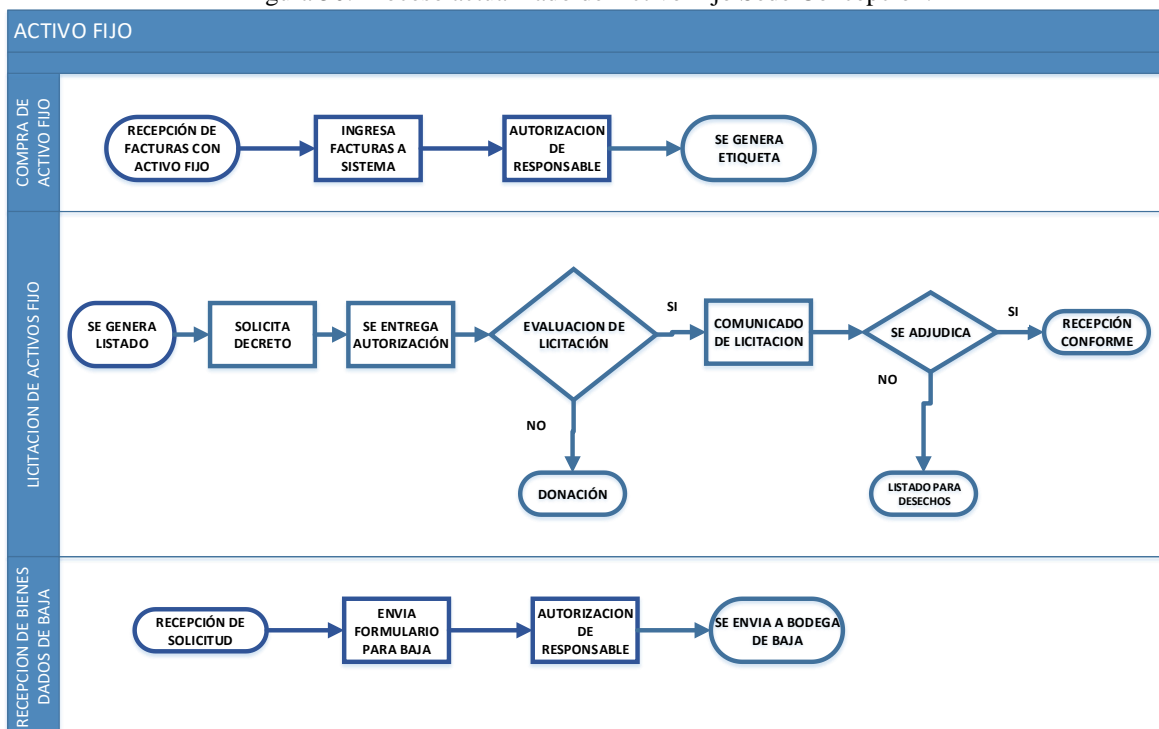


Fuente: Elaboración Propia.

Activo Fijo:

El área de activo fijo, se encarga de identificar la compra de activo fijo de la Sede generando el registro de este, además de generar altas y bajas de activo fijo al interior de la Sede, preparando los procesos de licitación correspondiente a los activos dados de baja. En este caso los procesos se encontraban bien definidos, pero no se ejecutaban, no había una certera identificación de la compra de activo fijo, o demoraban en recepcionar las facturas de activo fijo, lo que provocaba retrasos en el pago de la factura, se corrigió esta situación informando desde la solicitud de compra, quedando los procesos como se observa en la Figura 50.

Figura 50: Proceso actualizado de Activo Fijo Sede Concepción.



Fuente: Elaboración Propia.

Para medir el tiempo que demora en ejecutarse un requerimiento de Finanzas se evaluaron los siguientes indicadores, número de días desde que se recepciona el vale de pago/ recuperación de gastos/ boleto de honorarios/ hasta que se procesa su pago y número de días desde que se recepciona la factura hasta que se procesa su pago, en ambos indicadores el tiempo promedio en la Evaluación Ex era en promedio de 20 a 30 días, pasando a un

promedio de 5 a 10 días en la Evaluación POST. Para medir el tiempo que demora un requerimiento de Activo Fijo también se evaluaron dos indicadores el número de días desde que se recepciona la factura hasta que se paga y el número de días desde que se informa la baja de un activo hasta que llega a la bodega de activo fijo, al igual que en los indicadores de finanzas se tenía un promedio de 30 días para los dos indicadores Ex, luego de las mejoras en el desarrollo de los procesos en la Evaluación POST, el tiempo promedio fue de 5 a 10 días, como se observa en la Ilustración 29.

Ilustración 29: Procesos de Finanzas evaluados en Sede Concepción.

PROCESOS	SUBPROCESOS	INDICADORES	Evaluación EX, tiempo promedio	Evaluación POST, tiempo promedio
Finanzas	Vales de pago – recuperación de gastos – boletas de honorarios.	Número de días desde que se recepciona el vale de pago/ recuperación de gastos/ boleta de honorarios/ hasta que se procesa su pago.	20 a 30 días	5 a 10 días
	Facturas	Número de días desde que se recepciona la factura hasta que se procesa su pago.	20 a 30 días	5 a 10 días
	Compra de activo fijo.	Número de días desde que se recepciona la factura hasta que se paga.	30 días	5 a 10 días
	Recepción de bienes dados de baja.	Número de días desde que se informa la baja de un activo hasta que llega a la bodega de activo fijo.	30 días	5 a 10 días

Fuente: Elaboración Propia.

6.4 Conclusiones del Desarrollo

De la revisión de los Organigrama de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, de los Campus y de las Sede, se genera la principal problemática puesto que en los Campus se definen Unidades de Administración y Finanzas, mientras que en las Sedes se definen Direcciones de Administración y Finanzas, considerando que todos desarrollan similares procesos. Aún más, los procesos que se desarrollan en Campus Casa Central Valparaíso, pasan a tener mayor relevancia y complejidad debido a los volúmenes de actividad que ellos desarrollan y la responsabilidad que se le asigna, debido a que al interior de este Campus también funciona la Organización Institucional, por lo que también deben desarrollar otras actividades que afectan a todos los Campus y Sedes.

De las Propuesta de mejoras en Campus y Sedes se propone un ordenamiento de las áreas y una estandarización de los procesos que ellos desarrollan. Específicamente generar algunas áreas que permitirán mejorar la coordinación interna y reasignar algunas áreas según señala el Reglamento Orgánico de la Administración Superior.

Del caso aplicado en Sede Concepción se presentan los cambios en los procesos más críticos, puesto que generaban efectos negativos a nivel institucional como por ejemplo el bloqueo del Rut por facturas no pagadas a tiempo, lo que provocaba que no se pudiese comprar a ese proveedor desde otro Campus o Sede. Con las modificaciones en los procesos, se observaron importantes cambios en los tiempos promedio. En el Caso de Compras y Bodega bajaron los tiempos promedio de 4 semanas a entregar respuestas en 1 semana, reduciendo en un 83% los tiempos promedio de espera de las solicitudes. En el caso de los requerimientos de mantención también bajaron los tiempos promedios de 4 a 1 semana, reduciendo en un 77% los tiempos promedio de espera de las solicitudes. En los procesos de Finanzas relacionados con Facturas, vales de pago, recuperación de gastos y boletas de honorarios, se bajaron los tiempos promedio en un 70% disminuyendo en 2 semanas la espera. En las compras de activo fijo y recepción de bienes dados de baja, se bajaron los tiempos promedio en un 75% disminuyendo también en 2 semanas el tiempo de espera. En la coordinación de empresas externas se implementaron nuevos procesos como, llamado de emergencias con tiempo de

respuesta de 1 día y solicitudes de empresas de seguros con tiempo de respuesta promedio de 1 semana, en relación a las solicitudes de servicios de empresas externas si bien tenían tiempos de respuesta acotados, también se modificaron sus procesos y se redujeron de 2 a 1 semana.

VII. CONCLUSIONES GENERALES

Al desarrollo de este trabajo la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos presentaba conflictos en la ejecución de procesos que se desarrollan al interior de los Campus y Sedes de la Universidad por las Direcciones y Unidades de Administración y Finanzas, esta situación se detecta debido a la experiencia desarrollada en la Sede Concepcion durante el año 2017. En esa ocasión se manifestaron numerosos conflictos que estaban afectando el normal funcionamiento de procesos administrativos que dependían de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, los que llevados a los otros Campus y Sede se presentaban de similares características.

Del capítulo Marco Teórico del Estado del Arte, se observa que en el Reglamento Orgánico de la Administración Superior y en el Reglamento Orgánico de Sedes se encuentran definidas las funciones de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos y las áreas que la conforman, mostrando su dependencia administrativa y funcional en Campus y Sedes a través de los organigramas. También están definidas las Unidades y Direcciones de Administración y Finanzas, mostrando su dependencia administrativa y funcional con sus respectivos organigramas tanto en los Campus como en las Sedes.

Los principales resultados del Capítulo de Desarrollo tienen relación con las diferencias que se generan en Campus y Sede, debido a que en los Campus se implementa una Unidad de Administración y Finanzas y en Sedes una Dirección de Administración y Finanzas, considerando que ambas desarrollan similares procesos y siendo los procesos de Campus un poco más complejos que los desarrollados en Sedes.

Otro resultado importante de señalar tiene relación con el caso aplicado en Sede Concepcion, con la importante disminución de los tiempos de espera luego de revisar y mejorar los procesos, por nombrar algunos casos: en el Proceso de Facturas se disminuyeron un 70% los tiempos promedio de espera desde que se recepciona la factura hasta que se procesa su pago, en el Proceso de solicitud de Compra también se disminuyeron en un 83% los tiempos promedio desde que se acepta la cotización hasta que se envía la orden de compra y en el

Proceso de Solicitudes de Mantenciones mayores y menores se disminuyeron en un 77% los tiempos promedio desde que se recepciona el requerimiento hasta la entrega de la cotización y los tiempos promedio desde que se aprueba la cotización y la recepción final.

VIII. REFERENCIAS

1. Introducción a la Teoría General de la Administración; Idalberto Chiavenato; Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa fe de Bogotá, Colombia.
2. Ministerio de Fomento de España. (2005). La gestión por procesos. [en línea]. Obtenido de un conjunto de elementos de ayuda y facilitación para implantar y mejorar Sistemas de Gestión en organizaciones de transporte. Disponible en: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf> [Consulta 12 marzo 2018]
3. Gestión por procesos, Como Utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la Organización; Jose Antonio Perez Fernández de Velasco, ESSIC Editorial, Madrid, 2004.
4. Gestión de Procesos en la UCA, Guía para identificación y Análisis de Procesos. Unida de Evaluación y Calidad septiembre 2007.
5. Reglamento Orgánico de Sedes; Universidad Técnica Federico Santa Maria; Decreto de Rectoría N°375 del 29 de diciembre de 2015.
6. Reglamento Orgánico de la Administración Superior; Universidad Técnica Federico Santa Maria; Decreto de Rectoría N°144 del 24 de mayo de 2016.

IX. ANEXOS

Anexo 1: Procesos Actuales en Campus y Sedes

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	VALPARAISO	SANTIAGO	VIÑA DEL MAR	CONCEPCION
Servicios y Administración	Servicio de Alimentación	Solicita servicio de alimentación o banquetearía	X	X	X	X
		Cobro de servicio de alimentación	X	X	X	X
		Cobro servicio de banquetearía	X	X	X	
	Coordinación de empresas externas	Solicitud de aseo	X			X
		Solicitud de jardines	X			X
		Traslado de muebles	X			X
		Limpieza de vidrios	X			
	Encargado de seguridad	Reserva de vehículos	X			
		Ingreso de camiones	X			
		Llamado de emergencia	X			
	Encargado de movilización	Solicitud de traslado	X			
		Cobro servicio movilización	X			
	Servicio Apoyo Docente	Horario semestral uso de salas	X	X		
		Solicitud para uso de salas	X	X		
	Unidad de Correspondencia	Distribución de correspondencia	X	X		
	Unidad de Compras	Solicitud de compra	X	X		
	Bodega	Recepción de mercadería en bodega general	X	X		
		Recepción de mercadería por solicitante	X	X		
	Prevención de Riesgo	Llamado de emergencia	X	X	X	X
		Solicitudes de prevención	X	X	X	X
Infraestructura	Mantenimiento	Solicitudes de mantenencias mayores y menores	X	X	X	X
		Solicitud de aseo		X	X	
		Solicitud de jardines		X	X	
		Solicitud de Seguridad		X	X	
		Traslado de muebles		X	X	
		Limpieza de vidrios		X	X	
Finanzas	Contabilidad - Presupuesto	Vales de pago – recuperación de gastos – boletas de honorarios	X	X	X	X
		Facturas	X	X	X	X
		Compra de activo fijo	X	X	X	X
		Licitación de activos fijo	X	X	X	X
		Recepción de bienes dados de baja	X	X	X	X
		Solicitud de compra			X	X
		Recepción de mercadería en bodega general			X	X
		Recepción de mercadería por solicitante			X	X

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	VALPARAISO	SANTIAGO	VIÑA DEL MAR	CONCEPCION
	Remuneraciones y Contratos	Generar contrato		X	X	X
		Solicitudes de certificado		X	X	X
		Procesar horas extras		X	X	X
Recursos Humanos	Asistente Social	Beneficio	X	X	X	X
Tecnologías de Información	Tecnologías de Información	Mesa de servicios	X	X		
		Laboratorios	X	X		