

# Guía Distrital

para el diseño, análisis y simplificación de procesos



Alcaldía de Bogotá

# Alcaldía de Bogotá

Publicación de la  
Dirección Distrital de  
Desarrollo Institucional - DDDI  
Secretaría General,  
Alcaldía Mayor de Bogotá

Secretario General  
Raúl José Buitrago Arias

Subsecretaria Técnica  
Cristina Aristizábal Caballero

Director Técnico - DDDI  
César Ocampo Caro

Subdirector Técnico-DDDI  
Nancy Milena Pineda Jaimes

Equipo de Implementación  
Alexandra Quitian Álvarez  
Johanna Patricia Murillo Castro  
Marysol Vargas Fernández  
Fátima Rodríguez Obando  
Rocío del Pilar Morales Cano  
Luisa María Bernal Lozano  
Jonnathan Andrés Lara Herrera

Documento elaborado por  
Jonnathan Andrés Lara Herrera

Fotografía  
Cristian Joaqui Tapia

Bogotá D.C., Junio 2019



# Contenido

## i. Introducción

## ii. Objetivos

## iii. Antecedentes

### 1. Generalidades de la gestión por procesos

1.1 ¿Que es la Gestión por procesos?

1.2 ¿Cómo se desarrolla la gestión por procesos en el estado colombiano?

1.3 ¿Cuál es el marco normativo aplicable a la gestión por procesos?

### 2. Marco conceptual

2.1 Procesos

2.2 Conceptos relacionados con los procesos

2.3 Procedimientos

2.4 Conceptos relacionados con los procedimientos

### 3. Diseño, estandarización y Mejoramiento de procesos

3.1 ¿Cómo se da el Diseño y estandarización de procesos en la entidad?

3.1.1 Técnicas de diseño y estandarización de procesos y procedimientos

3.2 Mejoramiento de procesos y procedimientos

### 4. Contacto

### 5. Bibliografía

# i. Introducción

La política de gestión “Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos” busca brindar herramientas para definir la dinámica de las entidades y establecer escenarios de mejora, basados en la estandarización y la optimización de las actividades a desarrollar para la generación de productos o la prestación de los servicios de acuerdo con la capacidad institucional de las entidades públicas. Por su parte, el diseño, análisis y simplificación de procesos, constituye en esencia la calidad de la operación de la entidad en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que destaca que “Uno de los pilares de los modelos de gestión de calidad es el trabajo por procesos”.

Adicional a lo anterior, la Carta Iberoamericana de la Calidad (CLAD: 2008), establece que “la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados. Los procesos, entendidos como la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor, deben tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la gestión pública” (CLAD: 2008). De aquí radica la importancia de la generación de instrumentos que brinden a las entidades y organismos distritales los elementos conceptuales y prácticos, que permitan el diseño, la estandarización y el mejoramiento de procesos, con el fin de aportar a la generación de valor desde el ejercicio público.

Dado el anterior contexto se diseña este documento cuyo objetivo es hacer un recorrido conceptual en la terminología de los procesos y plantea una perspectiva para el diseño y mejoramiento institucional basada en herramientas aplicables a la gestión por procesos en las entidades públicas. Aborda la identificación de áreas de oportunidad para su posterior manejo de forma que se posibilite el incremento de la productividad y la generación de valor público.

## ii. Objetivos

Presentar la línea general aplicable en las entidades distritales para la optimización de sus procesos, el incremento de la productividad y la generación del valor público.

Identificar la dinámica organizacional y brindar recursos que posibiliten el diseño de escenarios de mejora basados en la estandarización y la optimización de las actividades para la generación de productos de acuerdo a la capacidad institucional de las entidades públicas.

Presentar a las entidades un modelo para el diseño de procesos que facilite la operación alineada al Direccionamiento Estratégico y Planeación de la entidad.

### iii. Antecedentes

Para el desarrollo de esta temática es importante recordar que actualmente se encuentran disponibles algunos documentos relacionados con la materia aplicable a la gestión pública. El marco general presenta los siguientes documentos:

#### Guía Distrital de Procesos y Procedimientos (2008).

Aborda el esquema general para la documentación de los manuales de procesos y sus respectivos procedimientos. Presenta la estructura gráfica recomendable para acompañar un procedimiento documentado y propone una estructura del formato para la organización de la información del procedimiento.

Contiene el desglose de algunas herramientas administrativas que aportan a la gestión por procesos, el análisis y la mejora.

#### Planificación operativa (2014)

Contiene la estructura para la caracterización de los bienes y servicios de una entidad y delimita las condiciones operativas necesarias para el desarrollo de las actividades de transformación de productos o prestación de servicios.

En su estructura presenta un esquema para la planificación de los procesos operativos considerando la capacidad instalada de las entidades.

#### Referenciación Competitiva (2015)

Esquema similar al desarrollo de la herramienta de Benchmarking aplicado a la gestión pública. Su planteamiento principal es la réplica de las buenas prácticas administrativas en los procesos de la administración pública.

#### Tiempos en Procedimientos

Plantea la inclusión de tiempos a los procedimientos definidos medidos a partir del seguimiento de cada actividad y la toma de tiempos. Este establecimiento de tiempos se da dentro del marco legal aplicable. Utiliza el marco de medición para la determinación de un "tiempo estándar por operación".

# 1. Generalidades de la gestión por procesos

## 1.1. ¿Qué es la Gestión por procesos?

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar las funciones y propósitos de la organización, basando su operación en una estructura de procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar valor sobre unos elementos de entrada para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos de los grupos de valor.

Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados están caracterizados y se gestionan como un proceso.

Existe la premisa que determina qué “Las organizaciones son tan eficientes como su estructura de procesos”, por lo anterior, las entidades que han capitalizado la importancia de este planteamiento han reaccionado ante la ineficiencia que representa la operación bajo estructuras y modelos de gobierno autoritarios y de improvisación, potenciando el concepto del proceso y la estandarización.

Es común ver que algunas organizaciones tienen establecida una gestión funcional o por áreas, con una estructura jerárquica y una orientación hacia los resultados de cada persona o área funcional. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de la organización, sino que se centra la atención en el resultado de los procesos y en la manera en que éstos aportan valor a los usuarios.

## 1.2. ¿Cómo se desarrolla la gestión por procesos en el estado colombiano?

El marco de referencia en términos de gestión institucional aplicable al estado Colombiano en la actualidad es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, que desarrolla la temática a través de la dimensión "Gestión con valores para resultados" en la política "Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos".

De acuerdo al manual MIPG, en la estructura de la política referente, la simplificación de los procesos conlleva los siguientes componentes:

- Entender la situación.
- Diseñar o rediseñar lo necesario.
- Trabajar por procesos.
- Gestionar recursos físicos y servicios internos.

El despliegue de cada uno de estos componentes aporta al fortalecimiento del esquema de operación institucional de la siguiente forma:

### Entender la situación.

Plantea el análisis de la capacidad y el reconocimiento del entorno para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico y la Planeación. Es necesaria para la identificación de la capacidad o no, para el cumplimiento en la entrega de los productos o servicios que presta la entidad.

### Diseñar o rediseñar lo necesario.

Una vez se reconoce la situación inicial se cuenta con información para la toma de decisiones relacionada con el rediseño o mejoras a los procesos que realmente requieran ser efectuados en la entidad, de forma que tras su optimización se logre incrementar la eficiencia, eficacia, productividad y por ende, generar valor público.

### Trabajar por procesos

De acuerdo a lo establecido en el Manual Operativo del MIPG, la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados.



El enfoque de operación por procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización fundamentada en procesos orientados a generar resultados con valor para los grupos de valor.
- El cambio del paradigma de la organización que opera bajo la estructura organizacional.
- La obsolescencia de los departamentos funcionales y la creación de grupos multidisciplinarios trabajando sobre los procesos para el logro de los objetivos.
- El nivel directivo actuando con liderazgo empoderando a su equipo asignando la responsabilidad frente al desempeño de los procesos.
- El uso de la tecnología para la optimización de las actividades.

Dado el contexto anterior es importante recalcar que el enfoque de procesos necesita de un acompañamiento técnico y metodológico, que posibilite la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de recursos e información, desde los proveedores hasta la satisfacción real de las necesidades, derechos o problemas identificados en los grupos de valor. Este enfoque integral hace parte de la gestión por procesos.

### Gestionar recursos físicos y servicios internos

Hace referencia a la identificación de los bienes muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de los procesos de la entidad. Incluye su administración, preservación, manejo y disposición. Plantea la identificación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios o la generación de los productos. Los servicios internos son aquellos servicios de apoyo a la gestión que garantizan que se cuenta con un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades programadas y que deben ser gestionados eficientemente para el desarrollo de los procesos.

Como elementos complementarios a los anteriores componentes, desde la estructura del MIPG se plantean unos requerimientos mínimos que optimicen la estructuración de las actividades con una secuencia lógica, de forma que faciliten el flujo de la cadena de valor, estos son:

#### Estructura orgánica y funcional.

En el desarrollo de las acciones para el fortalecimiento organizacional es necesario tener clara la estructura con que cuenta la entidad para el desarrollo de sus actividades. Para esto es necesaria la estructuración de organigramas, manuales de funciones, la definición de cargas operativas, entre otros. La identificación de Trámites, servicios y OPAS y los grupos de valor a los que se atiende determina la cantidad necesaria de personal para el cumplimiento de la misionalidad de la entidad.

#### Esquema de negocio (Promesa de valor).

La definición adecuada de una promesa de valor incluye la identificación de los grupos de valor, los canales de comunicación con estos grupos, los servicios diferenciales que se van a ofertar y la medición de esta estrategia, entre otros, aportan al desarrollo de mejores procesos para la atención de los requerimientos de competencia de la entidad.

#### Cadena de valor.

Es importante la identificación de la interacción entre los insumos y demás recursos que demanda la operación, los procesos internos, los controles y los resultados de la organización para iniciar el proceso de mejoramiento. El punto de partida del fortalecimiento organizacional es el reconocimiento de los factores necesarios para el desarrollo de las mejoras.

### 1.3. ¿Cuál es el marco normativo aplicable a la gestión por procesos?

La gestión por procesos no cuenta con un fuerte desglose en el marco normativo colombiano, sin embargo se apoya en la estructura del fortalecimiento organizacional y la mejora institucional, pues esta determina en gran medida el desarrollo de las acciones de acuerdo a la capacidad instalada disponible (Considera recursos necesario para el cumplimiento de los fines esenciales del estado). Alguna de la jurisprudencia relacionada con la temática es:

**Ley 489 de 1998**, Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

**Ley 617 de 2000** Austeridad, Dicta normas para la racionalización del gasto público nacional.

**Decreto 1083 de 2015**, Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Establece el marco general para el desarrollo del MIPG cuya implementación aporta directamente al Fortalecimiento Organizacional.

**Decreto 254 de 2000**, Por el cual se expide el régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional. Contempla el desarrollo de las acciones para la disolución o supresión de las entidades públicas del orden nacional como herramienta para la optimización de la gestión.

**Decreto Distrital 591 de 2018**, Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional y se dictan otras disposiciones Define la estructura de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para el Distrito Capital.

**Decreto Distrital 058 de 2018**, Ordena la racionalización, simplificación, automatización y virtualización, de los trámites vinculados de la cadena de Urbanismo y Construcción en Bogotá D.C.

[Decreto Distrital 425 de 2016](#), Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. Establece entre las funciones de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. la de formular, adoptar, orientar y coordinar las políticas para e/fortalecimiento de la función administrativa distrital y su modernización.

[Ley 1955 del 25 de mayo de 2019](#), "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 'Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad'", que otorga facultades extraordinarias al presidente de la República para simplificar, suprimir o reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios en la administración pública.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. Procesos

Recordemos que un **proceso** hace referencia a un conjunto de actividades que mediante su interacción transforman una serie de recursos e información en productos o servicios.

La **gestión por procesos** lleva implícita un planteamiento de organización basada en unidades productivas interrelacionadas. Para su óptimo funcionamiento es necesario identificar la cadena de valor con todos sus componentes (mapeo, caracterización, documentación, Identificación de controles y mediciones).

La **cadena de valor** se concibe cómo la secuencia de actividades de una organización para agregar valor a un producto o servicio.

### 2.2. Conceptos relacionados con los procesos

#### Proceso:

Secuencia ordenada de actividades interrelacionadas para crear valor.

#### Subprocesos:

Es una fase más detallada dentro de un proceso. Su identificación puede resultar útil para delimitar problemas y posibilitar su tratamiento dentro de un mismo proceso.

#### Sistema de gestión:

Estructura organizada, basada en instrumentos como procedimientos, procesos y recursos entre otros, para el logro de un objetivo. Normalmente se basan en algún estándar como herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

#### Proyecto:

Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo con un principio y final claramente definidos. Su característica principal es que se trata de un esfuerzo temporal y que normalmente no contempla ciclos en su desarrollo.

#### Indicador:

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

## 2.3. Procedimientos

Los **procedimientos** son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de tareas necesarias para apoyar el logro de los objetivos de un proceso.

En su diseño se establecen métodos muy detallados para realizar las tareas. Aborda también la designación de responsables y niveles de autoridad en la ejecución de las actividades.

Los procedimientos constituyen una herramienta de **gestión del conocimiento** al interior de las entidades, dado que explicitan la forma de hacer algunas labores específicas.

## 2.4. Conceptos relacionados con los procedimientos

### Procedimiento:

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

### Actividad:

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Las actividades deben redactarse principalmente mediante el uso de verbos en infinitivo, de tal forma que siempre se denote una acción a desarrollar.

### Control:

Es un mecanismo preventivo o correctivo que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

### Trazabilidad

Capacidad de seguir la historia, la aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración del marco de los procesos.

## 2.5. Otros conceptos

### Valor Público:

“El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

El Estado debe buscar la entera satisfacción de sus ciudadanos, siempre a través de políticas de buen gobierno como la transparencia, los ejercicios de rendición de cuentas y un oportuno y eficiente servicio al ciudadano.

De esta forma, una eficiente gestión pública debe estar coordinada y alineada para cumplir grandes objetivos de Estado, por lo cual es vital para las entidades conocer a sus públicos objetivo, tenerlos categorizados e identificados de manera oportuna. Esta interacción con los grupos de interés es importante, ya que es a través de su participación que se dan a conocer sus intereses, preferencias y necesidades reales de la población objetivo en la cual está enfocada la política pública.”<sup>1</sup>

### Lean (Metodología):

Hace referencia a un enfoque de gestión de procesos cuyo objetivo es eliminar, sustituir o mejorar aquellas actividades que no aportan valor, optimizando la generación de resultados y la percepción de calidad para el usuario.

---

1. Tomado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>

### 3. Diseño, estandarización y Mejoramiento de procesos

Para el desarrollo de esta temática es necesario tener claro el concepto de proceso.

El Manual del MIPG define al proceso como la “secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor”<sup>2</sup>. La concepción básica del término “proceso” habla de una serie de actividades organizadas secuencialmente, que mediante su interacción transforman elementos de entrada, concebidos como insumos, materias primas, información, entre otros, en productos o servicios. A continuación se presenta la estructura gráfica que se vincula con la definición de proceso:

Elementos de Entrada



A partir de esta estructura vamos a abordar cada componente de los procesos, de tal forma que esta segmentación permita el reconocimiento de los factores a tener en cuenta en el diseño, estandarización y mejoramiento de procesos.

2. Manual Modelo Integrado de Planeación y Gestión



## Elementos de entrada.

Las entradas son tipificadas como los insumos o recursos que sufrirán una serie de cambios para la generación del producto o servicio. Someramente se concibe a las entradas como la materia prima o la información para generar productos y servicios, sin embargo, existen muchos elementos a considerarse en la etapa de diseño de un proceso como elementos de entrada, estos son:

### Información

Una de las posibles definiciones del término información es “conjunto organizado de datos procesados”. Se constituye un elemento de entrada cuando a esta información se le agrega valor generando un servicio o un resultado.

### Insumos

Se denomina insumo a un bien que se emplea o se consume en la transformación de otros bienes más complejos o elaborados. Por ejemplo, en la producción de un mueble de madera, un insumo pueden ser los clavos o el pegamento. En la prestación de un servicio, un insumo pueden ser las hojas en las que se imprimen soportes o información necesarios para la prestación de dicho servicio.

### Materias primas

Su definición básica es “sustancia natural o artificial que se transforma para crear un producto”<sup>3</sup>. Hay que tener en cuenta que existen múltiples definiciones para este concepto, sin embargo para la temática del presente documento esta definición es suficiente, dado que en la mayoría de los procesos de la gestión pública, estas entradas no son aplicables.

### Recursos

Cuando nos referimos al término recursos englobamos el total de elementos adicionales que son necesarios para la generación de los productos o servicios. Entre estos encontramos:

#### Financieros

Abarca los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las actividades del proceso. Los recursos financieros se ven representados al final del proceso en los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades del mismo.

---

3. Tomado de: Introducción al estudio del trabajo, George Kanawati, 4ta edición

### De personal

Da cuenta del equipo de apoyo, técnico, profesional o de otras denominaciones que aportarán desde su perfil para la generación de los productos o servicios. En la etapa de diseño de procesos es necesario identificar el total de recursos de personal necesarios y la carga laboral de cada uno de estos, de tal forma que se cuente con el personal necesario para el logro del objetivo del proceso.

### Tecnológicos

La mayoría de procesos cuentan con elementos tecnológicos que aportan al desarrollo de sus actividades. En muchos casos, estos recursos se constituyen como elementos de control. En el diseño de procesos se debe tener en cuenta aspectos de costo y aplicabilidad de las herramientas tecnológicas para su implementación.

### De Infraestructura

Hace referencia al espacio físico y los servicios de soporte necesarios para el desarrollo de las acciones del proceso (energía, conectividad, agua, seguridad, accesibilidad, entre otros).

### Herramientas

Son todos los elementos que facilitan las labores del proceso. Las herramientas pueden ser el software o aplicaciones, metodologías de trabajo (protocolos, lineamientos, estándares, entre otros) o equipo para el desarrollo de tareas.

### Servicios

Se refiere al desarrollo de acciones mediante la tercerización de distintas fases del proceso. Entre las más comunes del sector público se encuentran las labores de logística, temas de formación, mensajería, auditoría bajo estándares internacionales, entre otros.

## Actividades Interrelacionadas.

Cabe recordar que la definición de proceso incluye la frase “serie de actividades secuenciales”, es por eso que en esta etapa se aborda la estructuración de las actividades para la generación de los productos o servicios como resultado del proceso. Es importante aclarar que cuando se hace referencia a “secuenciales” no solamente incluye actividades o fases del proceso que preceden o anteceden a otras, sino que es aplicable también a actividades paralelas que pueden estar ubicadas dentro de una secuencia lógica de tareas.

Las actividades descritas de forma secuencial para la estructura de un proceso definen el marco de operación para el logro de un resultado, es decir, con la documentación de un proceso se plantea la estandarización y la secuencia de una serie de acciones para lograr los resultados esperados por dicho proceso.

En el ámbito de la gestión pública, un proceso documentado y aprobado por la instancia correspondiente (Comité Institucional de Gestión y Desempeño) se constituye como un elemento de control mediante su aplicación efectiva. Esto se logra a través del seguimiento y la verificación de la forma en la que se hacen las actividades documentadas.

Cada serie documentada de proceso debe contar con un alcance (Determinar inicio y fin del mismo), definir un objetivo (claro, medible, alcanzable, acorde con los resultados esperados y alineado con la plataforma estratégica de la organización) y tener claros los criterios tanto de los elementos de entrada como de los resultados o elementos de salida.

Dada la complejidad de algunos procesos o la necesidad para el detalle de sus fases, estos suelen subdividirse en procedimientos. Los procedimientos son instrumentos con un nivel de detalle descriptivo de las actividades mayor al de la estructura de un proceso. Normalmente los procedimientos denotan un paso a paso de cada fase del proceso, teniendo en cuenta los responsables y los controles o elementos de soporte. Así mismo cabe aclarar que no todas las actividades o fases del proceso, deben ser documentadas mediante procedimientos, esta documentación es preferiblemente para actividades que son críticas o prioritarias en el entorno de la gestión.

En el diseño y la documentación de los procesos deben establecerse los elementos de control necesarios para la validación, verificación y soporte del desarrollo de las actividades, dado que estos instrumentos son auditables por las Unidades de Control Interno y por procesos de auditoría basados en otros estándares aplicables.

### Cadena de Valor

Un concepto importante a manejar en este apartado es el de "Cadena de Valor"; este se define en el Manual del MIPG como "la cadena de entrega adecuada para generar los resultados previstos en el direccionamiento estratégico y planeación" (DAFP, 2018). El establecimiento del conjunto de procesos estratégicos, de apoyo y de evaluación, sumados con los que conforman la cadena de valor de la entidad, es lo que se conoce como el "Mapa de procesos".



#### Procesos estratégicos.

Aborda los temas relacionados con la definición de objetivos, políticas y estrategias. Desarrolla temas de la línea gerencial y administrativa. La gestión de riesgos es una tarea que debe desarrollarse desde el enfoque estratégico.



#### Procesos de apoyo.

Procesos que se encargan de la provisión de los recursos y servicios necesarios (Elementos de entrada) para el normal desarrollo de las demás actividades de la cadena de valor.



#### Procesos de seguimiento y evaluación.

Comprende los procesos necesarios para el ejercicio de medición, seguimiento y el análisis del desempeño y la gestión de la institucional. Con el resultado de estos procesos se promueve la mejora integral en la organización.



#### Procesos misionales

Son aquellos que se encargan de aportar directamente al cumplimiento del objetivo o los fines esenciales de la entidad (misionalidad).

La estructura más común para la documentación de los procesos, es la caracterización. Este instrumento provee un reconocimiento general de los elementos contenidos en un proceso.

## Elementos de salida

Las salidas de un proceso son básicamente los productos o servicio obtenidos mediante la interacción de las actividades de dicho proceso, sin embargo existen elementos resultantes adicionales. Es necesario dimensionar que cada elemento, idea o insumo que ingresa a un proceso sufre alguna transformación y que estos no necesariamente hacen parte del producto, por lo anterior, los resultados de los procesos también implican algunos residuos u otros elementos de soporte como información y documentación.

Estos últimos (residuos o elementos de soporte) deben acogerse a las metodologías aplicables para su adecuada disposición, ya sea final, de transformación o como elemento de consulta posterior.

### Caracterización de los usuarios finales de los resultados de los procesos

En algunos casos, el resultado de un proceso se constituye como un insumo para el proceso siguiente, en otros, puede ser un producto que aporte al cumplimiento misional de una entidad. En ambas situaciones es indispensable el reconocimiento de las características de los usuarios de estos resultados, sus necesidades y el uso que se le va a dar a la salida del proceso.

### Productos o servicios

Cada producto o servicio diseñado en una entidad pública debe responder a una problemática, derecho o necesidad real del grupo de valor al que atiende esta organización. Adicional a esto, debe verse reflejado en algún instrumento normativo que determine que dicha entidad debe proveer este producto o servicio o de atender una necesidad del grupo de valor.

Para la mejor atención de las necesidades de los grupos de valor es indispensable la definición detallada de las mismas; este reconocimiento de sus necesidades será un insumo indispensable en la caracterización de productos o servicios de cada entidad. Las salidas de los procesos deben atender las necesidades planteadas en la estructura del resultado, por tanto debe existir una alineación entre las entradas, el procesamiento y el resultado final.

La satisfacción de las necesidades o el cumplimiento de los requisitos están inmersos en el objetivo del proceso. En las salidas deben garantizarse los medios que logren evidenciar que el resultado del proceso cubre dichas necesidades y que estos productos o servicios cumplen su uso previsto. Una vez comprendida la estructura del proceso en sus diferentes fases desarrollaremos la etapa de diseño.

### 3.1. ¿Cómo se da el Diseño y estandarización de procesos en la entidad?

El diseño de los procesos es una actividad constructiva que integra a los tomadores de decisión, los responsables del desarrollo de las actividades que quedarán estandarizadas bajo la estructura del proceso y profesionales encargados del apoyo metodológico para la documentación de procesos (Oficina de planeación), quienes deben aportar desde su conocimiento y experiencia para el diseño de las actividades contenidas, teniendo en cuenta requisitos legales, del grupo de valor y la capacidad operativa propia de la entidad. A continuación se presenta un esquema con algunos de los elementos a considerar durante el diseño de procesos.

Consideraciones previas para el diseño de procesos

#### Elementos de Entrada

Es necesario identificar quienes (personas, organizaciones u otros procesos) proveen los elementos de entrada y conocer su capacidad y restricciones para el cumplimiento de los requisitos de nuestro proceso.

Cada elemento de entrada debe contener una caracterización, es decir, se debe identificar que características son necesarias para tipificar cada entrada como un elemento válido para el proceso, de tal forma que, en los casos que sea posible, se pueda negociar que el elemento de entrada cumpla con las condiciones planteadas para su procesamiento (ejemplo: Diseñar un instrumento que recopile todos los datos necesarios para brindar la atención requerida a un ciudadano).

#### Actividades interrelacionadas

Uno de los puntos iniciales para el diseño de las actividades secuenciales es el reconocimiento de la capacidad instalada para la ejecución de las actividades. Esto implica la mezcla de los recursos humanos, técnicos, financieros y de infraestructura dispuestos para el proceso.

En la definición de la secuencia de actividades es necesario tener claro el panorama legal de las actividades que se van a incluir dentro del proceso, esto garantiza el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la gestión institucional (política defensa jurídica).

Para el diseño de procesos se debe tener en cuenta el aporte de este a los objetivos definidos por la organización, de tal forma que se garantice su aplicabilidad.

#### Elementos de Salida

La caracterización de los grupos de valor, o en su defecto, la definición concreta de los usuarios del resultado del proceso es un elemento a considerar para su diseño. Con el reconocimiento de las necesidades de los usuarios de los resultados se puede trabajar en la idea de producto y la estructura del proceso, satisfaciendo las expectativas planteadas sobre este.

El diseño o la idea del producto suele ser el punto de partida para el diseño de procesos. Aunque existen diversas metodologías, este es el mejor inicio: conocer lo que se espera obtener para el despliegue de las acciones para su logro.

Para el diseño de muchos procesos es igualmente útil la caracterización de productos o servicios de las entidades.

El diseño comprende la ideación (enlace de ideas relacionadas al proceso), construcción (Estructuración y documentación), afinamiento y estandarización de los procesos (Fase de mejora de procesos). Esto significa que el diseño de un proceso es progresivo y requiere ser revisado y ajustado hasta lograr un resultado óptimo. Si alguno de los elementos del proceso no aporta eficiente y efectivamente para el logro de los resultados, este debe mejorarse.

Diseño del proceso.



## Elementos de Entrada

Listar los proveedores o procesos que suministran los elementos de entrada, incluyendo información real acerca de las capacidades de suministro de este recurso,

Ejemplo:

Se proyecta que una de las actividades del proceso de planeación es la consolidación del PAC (Plan Anual Mensualizado de Caja) para cada proyecto de inversión y los responsables de hacer esta tarea tardan en su estructuración una semana, por lo anterior los actores que suministran la información son los responsables de los proyectos de inversión y el periodo esperado para su entrega es de una semana.

Determinar en qué condiciones son recibidas las entradas y gestionar que estas se reciban de acuerdo a cómo se requiere.

Ejemplo:

En la entrega de los PAC de cada proceso se debe diseñar un formato que contenga la información necesaria para su consolidación, si esta información no está estandarizada será más complejo obtener un resultado satisfactorio y dentro de los tiempos establecidos.

## Actividades Interrelacionadas

Definir objetivo, alcance y responsables.

Es importante recordar que el objetivo debe ser claro, medible, alcanzable, acorde con los resultados esperados y alineado con la plataforma estratégica de la organización. Por su parte, el alcance determina cuáles acciones incluye en su gestión y cuáles no.

Los responsables de los procesos son aquellos que desde su rol deben garantizar el cumplimiento del logro planteado. Así mismo deben dar cuenta de la efectividad de los resultados y de la gestión de los riesgos del proceso.

Definir las actividades a desarrollar de acuerdo al alcance del proceso.

El equipo multidisciplinar conformado para el diseño del proceso debe definir las actividades que harán parte del mismo. Uno de las recomendaciones iniciales es hacer una recopilación de las posibles actividades que puedan verse en el proceso, sin determinar su orden específico, de tal forma que exista una gran base de selección de información de la cual se identifiquen las actividades que agregan valor y posteriormente hagan parte del proceso de una forma ordenada y secuencial.

## Elementos de Salida

Caracterizar el producto o servicio resultado del proceso.

Definir todas las variables y atributos del producto o servicio a obtener de tal forma que con esta caracterización se puedan afinar las actividades para lograr el resultado esperado.

Una vez se han definido los criterios de calidad, esto servirá para el planteamiento de los controles de estas variables.

Los controles en los procesos están asignados entre otros a la verificación de criterios de calidad, de cumplimiento legal y de cumplimiento de acuerdos establecidos con los usuarios finales.

Caracterizar usuarios o grupos de valor.

La definición de los usuarios de los productos o servicios generados y/o de los grupos de valor a quienes estos van dirigidos, permite identificar la problemática o la necesidad que pretende satisfacer cada producto o servicio, por eso, si se cuenta con información detallada del usuario final y su requerimiento, necesidad o derecho adquirido, será más fácil lograr identificar los atributos de calidad de los productos o servicios a generar.



### 3.1.1 Técnica para el diseño y estandarización de procesos

Para el diseño de procesos no existe una única metodología avalada, dado que pueden utilizarse diversas herramientas que apunten a la estandarización y articulación de las operaciones para la generación de valor, sin embargo, sea cual sea la metodología a utilizar es importante recordar las pautas anteriormente descritas. A continuación presentamos una alternativa efectiva y de aplicación sencilla que puede ser usada para el diseño de los procesos en su entidad.

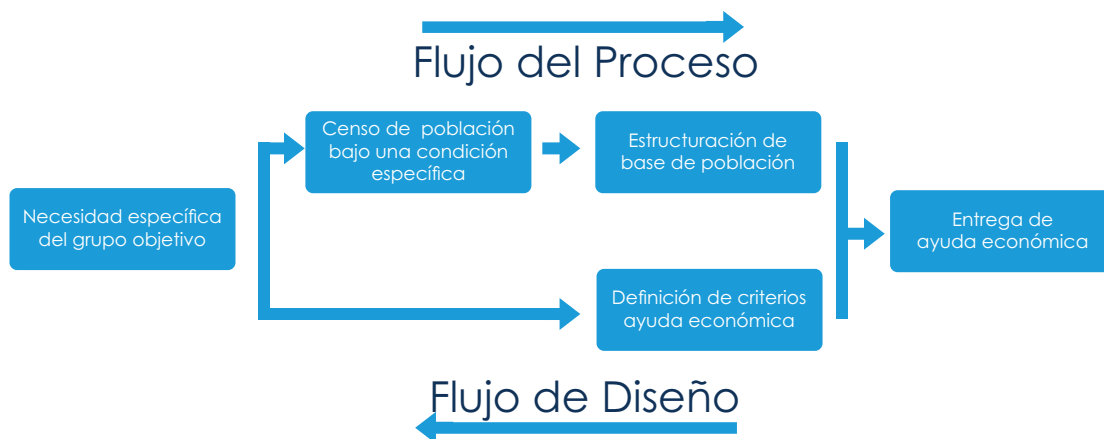
#### Metodología de diseño inversa.

Se basa inicialmente en definir concretamente la idea de producto o servicio y partir de ahí para llegar hasta la definición de las entradas, pasando por la definición de las actividades y su interacción.

En este esquema se parte de un producto o servicio que será dividido en sus partes (explosión de materiales), para identificar las características y subprocessos que lleva para su transformación. De esta forma regresa al inicio identificando para cada una de sus partes sus condiciones especiales y sus principales proveedores.

#### Un ejemplo de este tipo de esquema puede ser:

Ayudas económicas para población vulnerable bajo una condición específica. El producto será asignado a una persona o familia que cumplan con una condición específica determinada, por lo tanto, puede ser necesaria la caracterización de esas personas o grupos de personas en un inventario en el que se puedan identificar criterios de aplicabilidad para la entrega de la ayuda. La estructuración de esta base puede surgir de una etapa de acercamiento a la comunidad y un censo de la población de la que se pueda identificar la condición específica a manejar desde la ayuda.



## Etapa del proceso

# Salidas del Proceso

### Técnica de Diseño

Caracterización de los productos o servicios.

Inicialmente se puede partir de la estructura del producto o servicio que entregará la entidad como cumplimiento de su misionalidad o del requerimiento de otro proceso para el logro de sus objetivos, dado que no todos los procesos van de cara a los grupos de valor sino que algunos son proceso intermedios.

La caracterización debe contar con una definición concreta de los atributos de calidad, los requisitos legales que debe cubrir el producto o servicio y las demás necesidades, problemáticas o derechos adquiridos identificados para el mismo.

A partir de la caracterización de estas salidas se procede a la fragmentación en las unidades básicas que conforman el producto, para que de esta forma se pueda comenzar a listar parte de las actividades que serán necesarias para la generación de este producto.

### Primer acercamiento a criterios de control

Con la estructuración de los criterios de calidad y de los demás requisitos identificados para los productos o servicios, se pueden definir los primeros aspectos a controlar en la operación del proceso, de tal forma que mediante su atención permanente se aporte al logro del objetivo.

### Valor Público

Tras la actualización del MIPG este concepto cobra una mayor relevancia exigiendo a las entidades públicas a pensar en que sus resultados deben reflejar la generación de valor público, evidenciada en la mejora de sus productos y servicios ofrecidos a sus grupos de valor.

## Etapa del proceso

# Actividades interrelacionadas

### Técnica de Diseño

#### Identificación de actividades clave

A partir de las unidades básicas de la estructura de los productos o servicios que prestará el proceso, se debe hacer la definición de las actividades clave para obtener estos resultados. Estas actividades pueden ser obtenidas mediante una mesa de trabajo con el equipo multidisciplinar conformado para el diseño del proceso.

Para el logro de este resultado se pueden usar múltiples herramientas, siendo la más común de todas la “**lluvia de ideas**”. En este apartado se resalta la importancia de recibir inicialmente todas las ideas de actividades necesarias provenientes del equipo de trabajo, de tal forma que se posibilite tener más elementos de los necesarios.

En una etapa posterior se deben valorar la pertinencia o la vinculación al proceso de las actividades propuestas por el equipo multidisciplinar, de tal forma que se determine cuales de estas agregan valor y cuales definitivamente dejan de ser necesarias en una versión inicial del proceso.

Una vez depurada la lista de actividades se procede con la identificación de las actividades que anteceden y preceden a otras, así mismo las actividades de ejecución paralela. Esto se realiza para lograr identificar un flujo normal y una secuencia de proceso.

Después de realizados estos pasos debería contarse con un esquema inicial del proceso. A partir de esta secuencia de actividades se comienza con la definición concreta de las actividades y la vinculación de los puntos de control.

#### Estandarización de actividades

En la definición de procesos se asignan responsables directos para cada fase o actividad contenida, también es posible que se determinen tiempos estándares de operación. Cada uno de estos criterios debe ser aplicado por las entidades públicas del distrito capital de acuerdo a su criterio y **flexibilidad de operación**. En este punto es válido recordar que los procesos documentados y aprobados por la instancia correspondiente constituyen un documento oficial de la operación de la entidad y puede ser objeto de auditoría.

## Identificación de controles

Los controles son actividades que buscan validar un criterio preestablecido, comprobar el cumplimiento de un criterio de calidad o una necesidad manifiesta o verificar el desarrollo de una acción. La idea principal del establecimiento de un control es detectar las posibles desviaciones al flujo normal de los procesos para que estas sean corregidas y se garantice el logro de los objetivos.

### Algunos de los criterios que deben cumplir los controles son:

**Oportuno.** Deben ser aplicados en el momento preciso del tiempo del proceso, de tal forma que posibilite la corrección de la situación anómala que ayudó a detectar.

**Trazable.** Debe poder realizarse la verificación de la aplicación del control. Es importante contar los registros y los soportes de la aplicación de los controles, esto puede aportar a la definición de acciones para la mejora.

**Concreto.** Debe contar en su estructura con la definición de un responsable, una metodología y una frecuencia de aplicación, de tal forma que se garantice su uso a través del tiempo. Así mismo, los controles deben surtir etapas de depuración, para reducir los desperdicios en los procesos por exceso de control.

## Identificación de riesgos

Cada proceso debe contar con la identificación, análisis, valoración y manejo de sus riesgos. Esta es una actividad que va muy de la mano con la aplicación de los controles, dado que está enfocada en el grado de afectación de la incertidumbre frente al logro de los objetivos. Para la gestión del riesgo en los procesos se recomienda seguir lo establecido en la “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas”, del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

## Procedimientos

Recordemos que los procedimientos se conciben como el conjunto de especificaciones para el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir las actividades de un proceso. Abordan las fases del proceso con un nivel de detalle mayor. La razón de su existencia radica en la necesidad de instrumentos más descriptivos para el desarrollo de las tareas planteadas en los procesos.

El desarrollo de un procedimiento básicamente es la estructuración de una secuencia ordinal paso a paso de una tarea específica.

## Herramientas de simulación

Actualmente existen diversas herramientas para la simulación de procesos. Se basan en estructuras gráficas de diagramas de flujo, la determinación de tiempos y las capacidades por unidades productivas, de tal forma que cuando se simule el proceso, se puedan detectar puntos críticos, como rupturas del flujo, cuellos de botella, tiempos muertos, entre otros.

## Etapa del proceso

# Entradas del Proceso

### Técnica de Diseño

#### Definición de elementos de entrada

Con base en la segregación del producto o servicio en unidades básicas y la identificación de los requerimientos mínimos para la generación de dichos productos o servicios, se definen los recursos a solicitar para el desarrollo del proceso. Estos requerimientos se constituyen como entradas del proceso, ya sean, información necesaria para comenzar con la prestación de un servicio o los recursos mínimos para la generación de un producto.

Una vez definido lo que se necesita para procesar, se puede gestionar que estos insumos cuenten con la estructura óptima que se amolde al proceso diseñado, o pensar en las modificaciones del proceso de acuerdo a la estructura del suministro, de tal forma que facilite el desarrollo de la actividad.

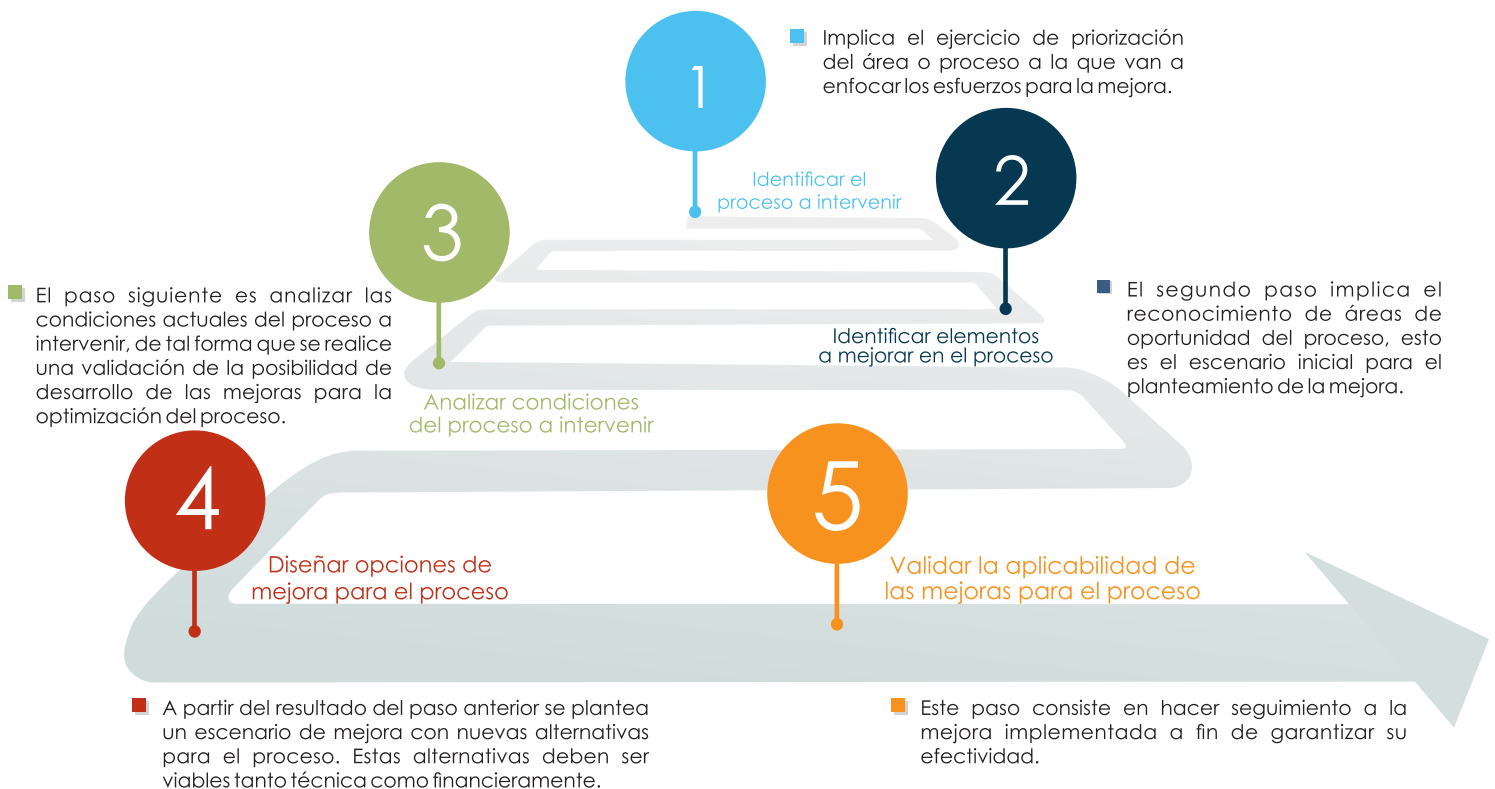
Es importante tener identificados los proveedores y su capacidad de respuesta, para que el proceso tenga presente las restricciones aplicables.

### 3.2 Mejoramiento de procesos y procedimientos

Una vez se cuenta con una estructura de procesos, se debe aplicar el principio que dicta que todo proceso o actividad es susceptible a la mejora.

La mejora de un proceso puede asociarse a la depuración de sus actividades, la reducción de los costos, el incremento de la productividad o una mezcla de estos componentes. Esta consiste en el análisis de la estructura del proceso para la identificación de las áreas de oportunidad (ineficiencias o desperdicios) y la atención de las mismas en términos de optimización en el flujo de las actividades, la depuración de los controles y la interacción con otros procesos, de forma que se contribuya significativamente con la generación de valor.

Para el desarrollo de esta etapa traeremos algunos temas manejados conceptualmente desde la metodología de mejoramiento de procesos “Lean”.



### Identificar el proceso a Intervenir

El desarrollo de la etapa de mejoramiento parte de la priorización. Las organizaciones deben priorizar el área de atención a la que van a enfocar sus esfuerzos. Esta priorización puede darse por diferentes factores (proceso problemático, producto estrella, proceso estrella, costos, tiempos de procesamiento o cuellos de botella, entre otros).

Si no se tiene claridad de la definición del proceso a priorizar, es recomendable el uso de herramientas de priorización como el Diagrama de Pareto, el diagrama causa-efecto u otras disponibles en la Guía Distrital de Procesos y Procedimientos (Secretaría General, 2008).

A partir de la delimitación del proceso a mejorar se debe identificar el objetivo de la mejora del proceso, es decir, si la mejora responde al cumplimiento de un requisito ya sea normativo o de los grupos de valor su atención será más directa sobre este requerimiento, obviando el desarrollo de otras etapas de la identificación de áreas de oportunidad. Por otro lado, si se plantea desarrollar el ciclo completo de mejora para el proceso, el primer paso es la conformación de un equipo multidisciplinario que pueda aportar a la mejora desde su conocimiento y experiencia.

Las personas que conforman este equipo de trabajo deben tener una vinculación con el proceso, ya sea porque son responsables del desarrollo de una o varias etapas del proceso o porque se ven afectados o afectan los resultados del mismo. Así mismo es necesario el acompañamiento para el desarrollo metodológico de la herramienta por parte de las oficinas asesoras de planeación..

## Identificar elementos a mejorar en el proceso

Para la identificación de las condiciones a mejorar y su posterior análisis, se propone tener en cuenta que los procesos normalmente contienen los siguientes tipos de desperdicios:



### Tiempo

Hace referencia al tiempo de espera que no genera valor (daños de software para registrar actividades, espera para recibir información, entre otros).



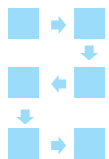
### Movimientos

Todo tipo de desplazamiento por condiciones de distribución de planta inadecuada o por validaciones adicionales.



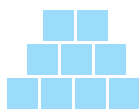
### Transportes

Son movimientos prologados atribuibles al desarrollo del producto o la prestación del servicio, da cuenta de la distribución geográfica de las sedes de las entidades o las interacciones a realizarse con los proveedores o los grupos de valor.



### Procesamiento excesivo

Son las actividades adicionales dentro de un proceso que no agregan valor. Son los desperdicios más difíciles de detectar debido a que quien realiza la operación normalmente no nota una actividad de procesamiento excesivo como un desperdicio sino como un requisito del proceso (hacer algo por si acaso).



### Producción excesiva (inventario)

Es de los menos visibles en la gestión pública. Responde a los costos adicionales por mantenimiento de inventarios de generación de productos.



### Productos no conformes

Resultados de los procesos que no están acorde con los criterios de calidad.



### Demoras

Pérdida de tiempo atribuible a condiciones especiales de los procesos como tener que esperar una autorización o una validación de otra entidad.



### Habilidades subutilizadas

Los servidores públicos poseen conocimientos que suelen ser subutilizados dado que no es el alcance de sus funciones o el rol correspondiente..



## Analizar condiciones del proceso a intervenir

Una vez identificados los diferentes tipos de desperdicios presentes en los procesos de las entidades públicas, se procede a analizar la conveniencia del manejo para cada uno de estos elementos.

Desde la política de gestión y desempeño “Racionalización de trámites” se propone que para la mejora de los procesos y la consecución de los resultados los posibles manejos que se le pueden dar a situaciones problemáticas vinculadas con los trámites son la “racionalización normativa”, la “racionalización administrativa” y la “racionalización tecnológica”.

### Racionalización normativa

Modificar o suprimir las normas que respaldan el trámite ampliando vigencias, reduciendo plazos, tiempos, costos o requisitos, o eliminando el trámite.

### Racionalización administrativa

Simplificar y mejorar procesos internos, horarios de atención, puntos de atención, tiempos de ejecución, costos asociados al trámite para el usuario, costos internos para la entidad, requisitos asociados al trámite, formularios, formatos y medios de pago.

### Racionalización tecnológica

Implementar mecanismos tecnológicos de interoperabilidad entre sistemas de información, consultas automáticas a bases de datos de otras entidades, automatización de trámites y consultas en línea, que faciliten al usuario llevar a cabo el trámite y reduzcan o eliminen los desplazamientos hacia las entidades.

Aunque estas opciones de manejo están direccionadas enfáticamente a los trámites y servicios, es posible homologarlas a los procesos internos y brindar alternativas que posibiliten la mejora de las situaciones problemáticas identificadas, mediante la mejora administrativa, el uso de herramientas tecnológicas para la optimización u otras alternativas más de fondo como la mejora normativa.

El análisis del proceso a intervenir también considera limitantes para las acciones tales como los recursos disponibles para la intervención, el alcance de dichas modificaciones y la conveniencia jurídica y técnica de su realización, es decir, validar que sea viable jurídica y técnicamente la intervención en las situaciones encontradas.

## Diseñar Opciones para el manejo

Para el diseño de opciones para el manejo se tiene que tener en cuenta que las opciones pueden ser múltiples dependiendo del tipo de desperdicio identificado en el proceso. Cada entidad y proceso puede manejar sus desperdicios de acuerdo a las particularidades del mismo, sin embargo a continuación se presentan algunas alternativas a considerar entre las opciones de manejo.

### Tiempo

Entre las opciones más comunes para el manejo de la pérdida de tiempo están las acciones de mantenimiento preventivo, los sistemas de back ups o el uso de esquemas de priorizaciones de acciones (similar al triage en la atención médica).

### Transportes

Dado que hace referencia al desplazamiento prolongado por la ubicación geográfica de la organización, sus grupos de valor y/o sus proveedores, en este tipo de desperdicio se debe considerar la implementación de acciones relacionadas con la virtualización, el uso de medios digitales para el desarrollo de las actividades o bien la reorganización geográfica de las unidades que intervienen en los procesos.

### Movimientos

Al igual que en los desperdicios relacionados con los transportes se debe considerar la implementación de acciones relacionadas con la virtualización o el diseño de una adecuada distribución interna (diseño de planta).

### Procesamiento excesivo

El manejo del procesamiento excesivo en los procesos, consiste en el rediseño del esquema de operación (creación, modificación o actualización del proceso). El diseño de acciones para el manejo para este tipo de desperdicios requiere de una perspectiva limpia, objetiva y ajena al proceso. Cuando se identifica que un proceso contiene más actividades de las que debería, es necesario considerar que las personas que realizan cotidianamente las acciones del proceso pueden no evidenciar que exista un procesamiento excesivo por estar acostumbrado al desarrollo de estas operaciones. Sin embargo, para las acciones de mejora es prioritario tener claro el marco legal aplicable, pues es posible que existan restricciones legales para la modificación o eliminación de tareas y es en este punto que se apela a la mejora normativa.

### Productos no conformes

Las acciones relacionadas con el manejo de la generación de productos o la prestación de servicios fuera de las especificaciones definidas normalmente se vincula con el diseño y optimización de los controles necesarios, acompañado de la aplicación efectiva de los mismos.

### Demoras

Las acciones relacionadas con las demoras pueden tener un manejo relacionado con las negociaciones de los acuerdos de niveles de servicio, la optimización de los procesos para la reducción de los tiempos de operación o el desarrollo de herramientas digitales que mejore los tiempos de procesamiento.

### Habilidades subutilizadas

Como mecanismo primordial para el manejo de este tipo de desperdicio se recomienda la construcción de mapas de conocimiento que identifiquen las competencias disponibles en los equipos de trabajo.

Se resalta que las acciones que se determinen para el manejo de las áreas de oportunidad dependen de cada organización y proceso, sin embargo, se deben estructurar de forma similar a como se definen las acciones de mejora.

En la definición de las acciones se debe dar manejo de forma similar a un proyecto, delimitando los recursos, el alcance, los responsables, los productos y los indicadores que den cuenta del logro del objetivo de la acción. Así mismo se tienen que delimitar los plazos y entregables claramente de modo que se pueda hacer un seguimiento a la gestión de la mejora.

Las acciones para la mejora denotan un compromiso del gerente público, líder de proceso, responsable del proyecto o supervisor del contrato en relación con la mejora, por esto, la tarea del seguimiento de las acciones también hace parte de su responsabilidad.

### Validar la aplicabilidad de las mejoras para el proceso

Es la etapa en la que se verifica que la acción desarrollada cumpla con el objetivo de mejora. Como se mencionó anteriormente hace parte de la responsabilidad del gerente público, líder de proceso, responsable del proyecto o supervisor del contrato hacer un monitoreo permanente al cumplimiento de los plazos establecidos, los productos pactados y la pertinencia de los resultados.

Cuando las acciones para la optimización de procesos responden a algún tipo de hallazgo de una unidad de control interno o algún ente de control, la oficina de control interno debe hacer seguimiento a estas acciones dentro del ejercicio de seguimiento a los procesos de acuerdo a lo programado en el plan anual de auditoría. En este seguimiento se puede evidenciar desde una perspectiva objetiva e independiente el logro o no de las metas planteadas.

Las evidencias del seguimiento deben ser almacenadas de tal forma que posibiliten la trazabilidad de la mejora y en este punto el fortalecimiento organizacional se vincula al desarrollo de la política “Gestión del conocimiento y la innovación” para replica de soluciones innovadoras a los hallazgos evidenciados en el proceso o para documentar las lecciones aprendidas de los procesos.

Se plantea que tras la eliminación de los elementos identificados como desperdicios, el flujo del proceso mejore e impacte la generación de productos con calidad para los grupos de valor identificados.

## 4. Contacto

sEn caso de requerir ampliación de los temas desarrollados el presente lineamiento puede comunicarse con el Líder de Política de Gestión en el Distrito Capital, que para este caso es la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Teléfono: PBX +57 1 3813000

Correo electrónico: mipgdistrito@alcaldiabogota.gov.co.

## 5. Bibliografía

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018), Guía Para la Administración del Riesgo de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018), Manual Operativo Sistema de Gestión (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) Versión 2.

Organización Internacional del Trabajo – OIT, George Kanawati (1998) Introducción al estudio del trabajo, 4ta edición

Donna Summers (2011), Lean Six Sigma Process Improvement Tools and Techniques, Primera versión.